

# Comercio justo en cooperativas bananeras del Magdalena (Colombia): una estrategia para disminuir la pobreza en pequeños productores\*

pp. 69-86

**MARCELA MAESTRE MATOS\*\*****JAHIR LOMBANA-COY\*\*\*****JAIRO BARRIOS-VÁSQUEZ\*\*\*\*****ALEJANDRA RODRÍGUEZ-TURIZO\*\*\*\*\***

\* Los autores expresan sus agradecimientos al Sistema General de Regalías del departamento del Magdalena, a MINCIENCIAS por su auspicio a dos de los autores de este documento y a los miembros de las cooperativas bananeras del Magdalena por su incondicional y desinteresado apoyo para aportar sus vivencias y conocimientos en el desarrollo de esta investigación.

\*\* Doctora en Administración. Universidad del Magdalena, Santa Marta, Colombia. E-mail: [Imaestre@unimagdalena.edu.co](mailto:Imaestre@unimagdalena.edu.co). ORCID: 0000-0001-5390-9478. Google Scholar: [https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=FmmZ8\\_MAAAAJ](https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=FmmZ8_MAAAAJ).

\*\*\* Doctor en Economía. Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia. E-mail: [lombanaj@uninorte.edu.co](mailto:lombanaj@uninorte.edu.co). ORCID: 0000-0002-0055-8392. Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=SmpTWYwAAAAJ>. Scopus AuthorID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=8712797000>.

\*\*\*\* Especialista en Gerencia de Proyectos de Ingeniería. Universidad del Magdalena, Santa Marta, Colombia. E-mail: [jairbz14@gmail.com](mailto:jairbz14@gmail.com). ORCID: 0000-0003-0349-706X. Google Scholar: <https://scholar.google.es/citations?user=NmP2hAoAAAAJ&hl=es&oi=sra>.

\*\*\*\*\* Magíster en Sistemas Integrados de Gestión. Universidad del Magdalena, Santa Marta, Colombia. E-mail: [alejardrodriguez.9366@gmail.com](mailto:alejardrodriguez.9366@gmail.com). ORCID: 0000-0002-5331-5925. Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=pu5YHdMAAAAJ&hl=es>.

**COMO CITAR ESTE ARTÍCULO****How to cite this article:**

Maestre, M. et al. (2022). Comercio justo en cooperativas bananeras del Magdalena (Colombia): una estrategia para disminuir la pobreza en pequeños productores. *Revista Perspectiva Empresarial*, 9(2), 69-86.

Recibido: 20 de febrero de 2022

Aceptado: 30 de septiembre de 2022

**RESUMEN** La pobreza es un tema social con diversas aproximaciones desde la academia para soportar la formulación de políticas públicas y económicas. **Objetivo.** Identificar estrategias para disminuir la pobreza en zonas rurales con la incorporación del comercio justo. **Metodología.** Se recurrió al método de casos a partir del análisis de las etapas de creación, desarrollo y evolución de cooperativas de productores bananeros del departamento del Magdalena (Colombia). La recolección de datos se hizo mediante encuestas, entrevistas y visitas de campo a través de un enfoque interdisciplinar (historia empresarial, economía, ciencias sociales). **Resultados.** A partir del análisis de los casos se obtuvo que, de las seis cooperativas analizadas, dos nacen motivadas por los pequeños productores y las restantes surgen como adaptación a las exigencias del mercado. **Conclusión.** Se concluye que efectivamente el comercio justo ha sido un aporte importante en la reducción de la pobreza en las zonas rurales estudiadas.

**PALABRAS CLAVE** banano, cooperativas, comercio justo, enfoque interdisciplinar, análisis de casos.

### **Fair trade in banana cooperatives from Magdalena (Colombia): A strategy to reduce poverty in small producers**

**ABSTRACT** Poverty is a social issue approached by academia from several perspectives to support the devising of public and economic policies. **Objective.** To identify poverty reduction strategies for rural areas through the adoption of fair trade. **Methodology.** The case method was used to analyze the creation, development and evolution stages of banana producers' cooperatives in the Province of Magdalena (Colombia). Data was collected through surveys, interviews and field visits, following an interdisciplinary approach (business history, economics, social sciences). **Results.** The case analysis revealed that two of the six cooperatives studied emerged from the small producers' own initiative, whereas the remaining arose as a way of adapting to market demands. **Conclusion.** Fair trade was found to be an important contributor to reducing poverty in those rural areas.

**KEY WORDS** Banana, cooperatives, fair trade, interdisciplinary approach, case analysis.

## Comércio justo nas cooperativas de banana de Magdalena (Colômbia): uma estratégia para reduzir a pobreza dos pequenos produtores

**RESUMO** A pobreza é uma questão social com vários enfoques da academia para subsidiar a formulação de políticas públicas e econômicas. **Objetivo.** Identificar estratégias para reduzir a pobreza nas áreas rurais com a incorporação do comércio justo. **Metodologia.** O método de caso foi utilizado a partir da análise das etapas de criação, desenvolvimento e evolução de cooperativas de produtores de banana no departamento de Magdalena (Colômbia). A coleta de dados foi feita por meio de pesquisas, entrevistas e visitas de campo através de uma abordagem interdisciplinar (história empresarial, economia, ciências sociais). **Resultados.** Da análise dos casos, obteve-se que, das seis cooperativas analisadas, duas nasceram motivadas por pequenos produtores e as restantes surgem como uma adaptação às exigências do mercado. **Conclusão.** Conclui-se que o comércio justo tem sido de fato uma contribuição importante na redução da pobreza nas áreas rurais estudadas.

**PALAVRAS CHAVE** banana, cooperativas, comércio justo, abordagem interdisciplinar, análise de caso.

## Introducción

En los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible propuestos para 2030, el primero de ellos es la superación de la pobreza. Tema de interés social que desde la academia ha tenido aproximaciones que han ayudado a formular e implementar políticas públicas, así como a impulsar la discusión internacional sobre desarrollo económico (Lenagala and Ram, 2010; Liu, Liu and Zhou, 2017; Zhang, Liu and Wang, 2016).

Inicialmente la pobreza era considerada como un fenómeno económico (Liu, Liu and Zhou, 2017) referido a la falta de medios básicos de supervivencia. Según Raza, Murad y Zakar (2016) pobres son aquellos que incluso en circunstancias normales no pueden alimentarse y vestirse adecuadamente y que tienen riesgo de morir. Aunque este concepto se ha ampliado al considerar a la pobreza como una privación pronunciada del bienestar que puede medirse por la posesión individual de ingresos, salud, nutrición, educación, bienes, vivienda y ciertos derechos en una sociedad (World Bank, 2000). De acuerdo con diversos informes del World Bank (2016, 2020), la mayor concentración de pobreza a nivel mundial se encuentra en el África subsahariana y en zonas rurales con escasa instrucción. Otros países en desarrollo también encuentran regiones con condiciones similares a las africanas, lo que no da exclusividad en pobreza y pobreza extrema a un país en particular.

Colombia tiene un comportamiento similar al presentado por el promedio mundial. La pobreza se encuentra concentrada en la zona rural con indicadores de pobreza monetaria (44,6 %) y pobreza extrema (18,8 %) frente al de las zonas urbanas (37,8 y 10,3 % respectivamente) (DANE, 2022). Las zonas rurales tienen como principal actividad económica la agricultura y la ganadería. Esto es, según la caracterización realizada por el SENA (2013), estratégico para el desarrollo económico y social; contribuyendo a la generación de empleo (más del 60 % de las zonas rurales) y al aumento de los ingresos a través de actividades derivadas en ventas locales y nacionales; por lo anterior, se considera el tercer sector más importante en exportaciones después de la minería y la industria.

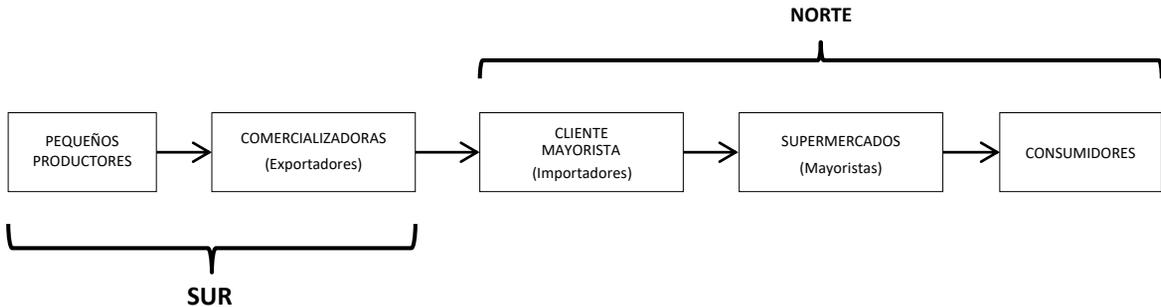
Dentro de las exportaciones agrícolas más importantes de Colombia se encuentra el banano, el cual es producido en Urabá (Antioquia) y el Magdalena (zona Norte). El banano en Colombia utiliza un modelo organizacional de producción y comercialización basado en clústeres (Lombana, 2006), los cuales son conglomerados de empresas con sectores conexos y de apoyo que cooperan y rivalizan en un lugar geográfico determinado (Lombana y Palacios, 2021).

El Urabá está dominado por plantaciones y empresas comercializadoras conectadas hacia atrás, mientras que en el Magdalena predominan los pequeños productores asociados a través de cooperativas. Esto ha permitido ingresar al sistema económico de la región, mejorar su productividad y calidad de vida (Lombana, 2012).

Bajo este contexto se pregunta cuáles son las estrategias que han usado las cooperativas para salir de las situaciones de pobreza. Así, a través de un estudio empírico con las cooperativas bananeras del departamento del Magdalena (Colombia) se busca reconocer la influencia del comercio justo en su nacimiento y evolución a partir de su historia en perspectiva interdisciplinar. Para lograrlo, después de esta introducción, se presenta al comercio justo como marco de estudio. Luego se explica la metodología, basada en estudios de caso, la cual de manera comparada plantea el análisis de las cooperativas como unidades de estudio. Los análisis y resultados presentan los casos en perspectiva histórica para determinar las características de cada cooperativa. Por último, el artículo cierra con una serie de conclusiones.

### Marco referencial: el comercio justo en el agro

Para Rodet (2008) el comercio justo es “una relación comercial basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, cuyo objetivo principal es lograr una mayor equidad en el comercio mundial” (p. 109). Así pues, las relaciones comerciales han surgido con el fin de aportar al desarrollo de los pequeños productores mediante un intercambio comercial entre los países del Norte y del Sur, principalmente de productos agrícolas de consumo básico (figura 1).



**Figura 1.** Cadena de suministro del comercio justo. Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

El comercio justo ha sido creado como una red alternativa a la tradicional en la que juegan un papel importante todos los eslabones (productores, organizaciones, comercializadores y consumidores finales) y en la que se da prioridad a los aspectos sociales, ambientales y económicos de los productores, quienes son considerados los más desfavorecidos en la cadena (Forero-Madero, González-Pérez y Lombana, 2006). Con el comercio justo se busca mejorar la calidad de vida mediante el sostenimiento de un precio único de venta en sus productos y la retribución de una prima que será invertida para beneficio de los más débiles en la cadena de suministro (Ceccon, 2008).

Cada uno de los actores son parte estratégica dentro de la red (Maestre et al., 2019): (i) los productores que son el foco principal de la red debido a las distintas dificultades que tienen para acceder al mercado internacional, a la vez también tienen como principal requisito la organización en pequeñas cooperativas u organizaciones; (ii) las comercializadoras, encargadas de la relación comercial entre el productor y el importador; (iii) el cliente mayorista que toma el rol de los trámites de importación y distribución, permitiendo que los productos de los pequeños productores lleguen al mercado; (iv) los supermercados que son puntos de venta y a la vez de información, pues su objetivo es que el consumidor —aparte de adquirir el producto— pueda también conocer información relacionada sobre su origen y condiciones de producción. Para que tanto comercializadoras como mayoristas (y en algunos casos supermercados) puedan participar en la red, deben pagar a los productores un precio justo (basado en esquemas preconcebidos de formación de precios) y

retribuirle una prima por cada venta con el fin de invertirla en proyectos que mejoren su calidad de vida; (v) los consumidores que, a través de su consumo con sello de Comercio Justo, aportan al cambio y mejoramiento de las condiciones de trabajo de los pequeños productores (Ceccon, 2008; Forero-Madero, González-Pérez y Lombana, 2006; Socías y Doblas, 2005). En resumen, el comercio justo brinda la posibilidad de promover un enfoque alternativo a la asociación comercial en aras de apuntar al desarrollo sostenible de los productos (De Pelsmacker, Driesen and Rayp, 2005).

Conforme a lo anterior, se puede afirmar que el comercio justo es un movimiento con capacidad de creación de relaciones y estrategias comerciales entre consumidores y productores a nivel mundial; a la vez brinda beneficios financieros a los pequeños productores por comercializar sus productos con sellos distintivos, generando un futuro próspero mediante la mejora de la calidad de vida de las personas que participan en esta cadena productiva distintiva.

Desde la perspectiva académica, el análisis del comercio justo ha sido abundante. Al revisar la base de datos Scopus (búsqueda: TITLE-ABS-KEY (“fair trad”) se encuentran 2863 documentos a diciembre de 2021; con trazos del tema, incluso en el siglo XIX, con Gould (1890) cuando este describe al comerciante justo. No obstante, no es hasta el siglo XX (en los años 80) cuando el término se populariza y se empieza a usar de manera más amplia y abierta con un énfasis marcado en el sector agrícola. De hecho, al hacer la revisión de la literatura que relaciona el comercio justo y los agronegocios se encuentra que existen diversas investigaciones alrededor del sector agrícola, siendo el café el producto más





El enfoque de las preguntas a los miembros específicos de las cooperativas se relaciona con el origen, funcionamiento y cambios logrados por los productores después de alcanzar su certificación. Las entrevistas fueron realizadas con muestreo selectivo a los socios fundadores de las cooperativas. Y el número de entrevistas por cooperativa (32), fue determinado siguiendo el precepto de saturación de la información (Morse, 1995). De igual manera se aplicaron encuestas con preguntas relacionadas a las inversiones realizadas con la prima de certificación.

$$n_o = \frac{N Z^2 p q}{(N-1)E^2 + Z^2 p q}$$

$$n = 85 \text{ pequeños productores}$$

El valor de  $p$  fue determinado por la varianza de los datos a través de una caracterización previa de los pequeños productores bananeros del Magdalena, con un muestreo aleatorio estratificado a 237 productores. Dentro de los resultados se observó homogeneidad de población. Por tal motivo, siguiendo a Martínez (2012), se tiene que entre más homogéneos los datos es menor el número de muestras requeridas para la investigación.

**Tabla 1.** Valores para determinación del tamaño muestral

Nomenclatura	Significado	Valor
N	Población	335
Z	Nivel de confianza	1,88
P	Probabilidad de éxito	0,97
Q	Probabilidad de fracaso	0,03
E	Error o nivel de precisión	3,0%

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

El tamaño de la muestra se da con la fórmula de tamaño de muestreo aleatorio para estimar proporción de población finita (Martínez, 2012), con base en los valores de la tabla 1.

El error se estableció en 3 %, considerando los datos arrojados en la probabilidad de fracaso ( $q$ ). Asimismo, se tuvo en cuenta el valor máximo permisible para investigaciones con atributos fuera del 10 % (Martínez, 2012).

Al establecer el tamaño muestral se procedió a hacer el muestreo estratificado por proporciones. Lo anterior, para darle participación a todas las cooperativas (tabla 2). La recolección de la información se hizo en las cooperativas y visitas a fincas entre febrero de 2016 y mayo de 2017, en la región Caribe colombiana con un total de 108 personas, superando el tamaño de la muestra (85 personas).

**Tabla 2.** Descripción de la unidad de análisis

Cooperativa	Ubicación	No. de socios	Año fundación	Año certificación	No. de socios encuestados	No. de socios entrevistados
Cooperativa A	Orihueca	78	1979	1998	25	7
Cooperativa B	Río Frío	31	1987	2006-2007	10	4
Cooperativa C	Guacamayal	62	1997	2007- 2008	20	6
Cooperativa D	Orihueca	75	1998	2010-2011	24	7
Cooperativa E	Río Frío	53	1999	2009 -2010	17	4
Cooperativa F	Santa Marta	36	2007	2008-2009	12	4
<b>Total</b>		335			108	32

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Los informes técnicos de organizaciones de comercio justo (por ejemplo, *Fairtrade Labelling Organizations International*), de cadenas productivas y comercialización, de la FAO, páginas Web y revistas comerciales complementan los hallazgos de entrevistas y encuestas.

### Análisis de la información

Por medio de tablas dinámicas y el uso del software ATLAS.ti versión 7.0 se definieron categorías y relaciones con lo encontrado en la literatura. Se tiene en cuenta lo recomendado por Yin (1989) sobre el “modelo-emparejado” y confirmado por Campbell (1975), quien afirma que varias piezas de información del mismo caso pueden relacionarse con la teoría definida. Esta estructura metodológica de investigación y las fuentes de información evidencian la validez interna, externa, de construcción y confiabilidad del método de caso.

Los datos se organizaron a través de una línea de tiempo decenal desde 1979 hasta 2017. El enfoque del análisis se hizo con base en los avances económicos (ventas, número de socios) y sociales (inversiones en proyectos de bienestar y salud) del pequeño productor con certificación de Comercio Justo.

## Resultados y discusión

En el municipio de Zona Bananera del departamento del Magdalena se identificaron, para mayo de 2017, un total de seis cooperativas dedicadas a la producción de banano que participan de la cadena de valor de exportaciones con grandes empresas comercializadoras. Se denotan las cooperativas como A, B, C, D, E y F y a las comercializadoras como X, Y y Z (los nombres de las cooperativas y comercializadoras se omiten por un acuerdo de confidencialidad con los investigadores).

En la figura 4 se pueden observar los períodos de tiempo estudiados, agrupando eventos en tres etapas: (i) inicio, origen del cultivo del banano (siglo XIX), nacimiento de la cooperativa como oportunidad de mejora (1979-1990) y nacimiento de la cooperativa como salida de la crisis (1991-2000); (ii) desarrollo y consolidación (cooperativa y comercio justo entre 2001 y 2011) y (iii) situación reciente, cambios después del comercio justo entre 2012 y 2018. En cada etapa se muestran las razones de creación, las transformaciones jurídicas que han tenido algunas de ellas para dar respuesta a las exigencias del mercado y los beneficios que se han obtenido con la certificación de Comercio Justo.

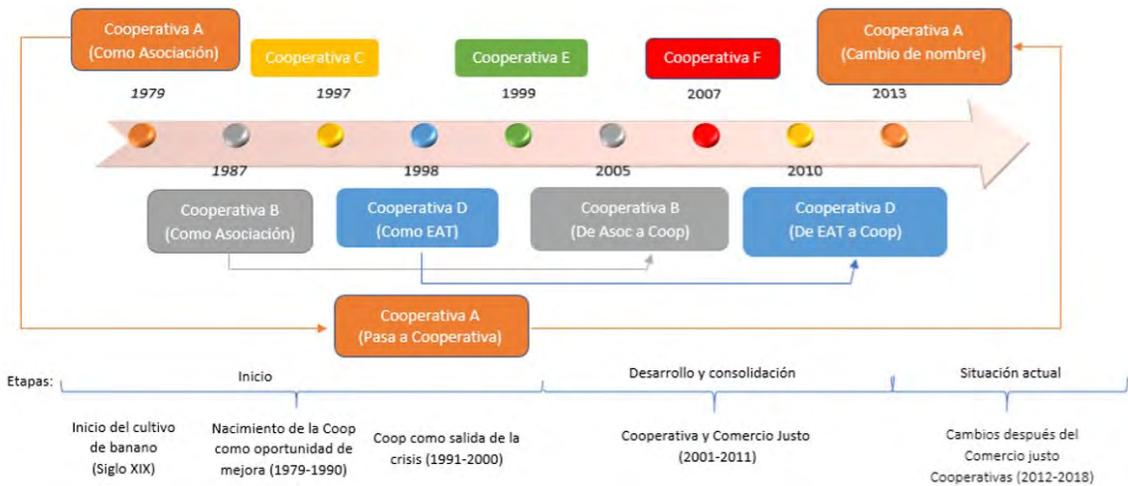


Figura 4. Línea del tiempo de las cooperativas. Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

En diferentes etapas se evidencia la influencia de las exigencias del mercado para su sostenibilidad. Dentro de las normas y certificaciones más importantes se encuentran GLOBALG.A.P. y Comercio Justo. Este último, jalonando la creación y desarrollo de cooperativas y mostrando inversiones en la comunidad beneficiaria de la prima otorgada por el comercio justo.

## Inicio

**Siglo XIX, origen del cultivo de banano en el Magdalena y Urabá:** las transnacionales bananeras se ubicaron en la región del Magdalena y luego en Urabá desde finales del siglo XIX, esto marca el inicio de la actividad comercial internacional. Su rol incluía la producción y comercialización de banano de exportación. Alrededor del municipio de Ciénaga (Magdalena), el cultivo y exportación de banano hizo parte del tejido productivo especializado; de la red empresarial y comercial, desde la zona bananera hasta los países destino; de los trabajadores activos y en crecimiento (por ejemplo, reivindicaciones y sindicatos) y de las organizaciones gremiales organizadas para defender intereses de sus afiliados. Así pues, el Magdalena se convirtió en la primera zona agrícola del país con inversión estadounidense (Vilorio, 2015).

Para 1965, United Brands (Chiquita Brands), Castle & Cooke (Dole Food Company) y Del Monte (todas corporaciones multinacionales) controlaban casi todo el proceso productivo por medio de los factores de producción (tierra de cultivo y tecnología), transporte, comercialización y finanzas del banano en el mundo. En 1966, productores ubicados en el Urabá crearon la Unión de Bananeros de Urabá S.A. —UNIBÁN—. Esto para reducir el monopolio de ventas de banano de exportación concentrado en las multinacionales. En 1969, UNIBÁN haría su primera venta por contrato al exterior. En ese año aumentaría su participación del 12 al 58 % del total exportado en 1970. Un factor externo, que repercutiría en esta situación, fue la baja del 20 % en los precios ofrecida por la comercializadora United Brands a los productores colombianos. Para los pequeños productores fue un hito que marcó la necesidad de asociarse, pues se requirió la colaboración de diversos agricultores para poder cumplir con la demanda. Otros aspectos tales como la formalización, representatividad, mejores relaciones con comercializadoras y

poder de negociación, ayudaron al inicio del cooperativismo bananero.

**Nacimiento de las cooperativas como oportunidad de mejora en Zona Bananera (1979-1990):** el inicio de este tipo de negocios data del año 1979 con la cooperativa A cuando un grupo de pequeños productores de Orihueca, Sevilla y Guacamayal (localidades del municipio de Zona Bananera en el departamento del Magdalena) deciden asociarse y trabajar con la comercializadora X para proveer banano y cumplir con las demandas exigidas por el mercado. La cooperativa A inicia como asociación, constituida por 26 pequeños productores con experiencia en el cultivo del banano y un gran espíritu de liderazgo.

Por otro lado, en 1987, en el corregimiento de Zona Bananera, nace la cooperativa B debido al desabastecimiento de banano y numerosos pedidos de la comercializadora X. Así, surge otro grupo de 17 pequeños productores que crean una nueva asociación en Río Frio. Su objetivo siempre fue enlazar asociados productores y empresas exportadoras nacionales e internacionales para comercializar sus productos.

En los primeros años de la cooperativa B (1979-1990), el negocio bananero se encontraba en su época dorada.

Semanalmente se exportan 400.000 cajas de 20kg a un mercado mundial que, a corto plazo, tiende a expandirse por varias razones. Esto a su vez produjo una alta afluencia comercial y una reactivación de la economía en otros sectores: transporte, finanzas, ferreterías, inmuebles, etc. [...]. Pero la euforia por esta bonanza es más ostensible en Orihueca, corregimiento de unos 15.000 habitantes, que está rodeado de guineo y parte de cuya cosecha fue exportada y vendida por 8.000.000.000 de pesos en el año 1990. (Alvarado, 1991)

Todo lo producido por pequeños productores en Zona Bananera era comercializado por las cooperativas A y B a través de la comercializadora X. Apoyadas por el alza del dólar, que en promedio pasó de \$ 47,57 en 1980 a \$ 507,33 en 1990, lo cual favoreció en gran medida a la época dorada.

Para los 90 la cooperativa A pasaría de tener 26 a 300 productores y la cooperativa B de 17 a

120 asociados, mostrando el impacto positivo que estas dos organizaciones tenían en el municipio de Zona Bananera. No obstante, hubo problemas en la administración por el alto manejo de efectivo y la informalidad financiera.

Así pues, se puede afirmar que las cooperativas A y B nacieron por iniciativa propia de pequeños productores que observaron el desabastecimiento de banano y las demandas de mercado mostradas por la estrategia de expansión de la comercializadora X.

**El cooperativismo como salida a la crisis en Zona Bananera (1991-2000):** en medio de un mercado muy prometedor y con alta demanda, los pequeños productores con visión de integración hacia adelante deciden crear una asociación de segundo nivel en 1994 con el objetivo de exportar de manera directa y superar algunos problemas con comercializadoras relacionados principalmente con los pagos. Esta nueva organización se enfrentó a las fuertes barreras para exportar, principalmente por los requerimientos europeos (Guyomard et al., 2005) y por la pérdida de embarques por inconformidades con la calidad. Uno de los socios, lo explica:

esto inició con la comercializadora X, pero los productores se van de la cooperativa B porque iban a hacer una organización de segundo nivel, donde tendrían mejor rentabilidad, pero ésta se acaba porque el cliente no cancela las obligaciones pendientes al precio acordado, pagaron la caja a un dólar, quedaron muchos productores a la deriva.

Ante los problemas que enfrentaron algunos productores con la asociación de segundo nivel, muchos decidieron desvincularse de la cooperativa B y entrar a la cooperativa A (con personería jurídica de asociación). La mala administración de la cooperativa A y otros acontecimientos hicieron que los pequeños productores trasladaran sus cultivos a otros productos tales como algodón y palma de aceite, además del exilio de campesinos a otros pueblos por problemas económicos y sociales. Por tal motivo, otros productores deciden crear una organización solidaria en 1997: la cooperativa C. Esta cooperativa de 28 socios nace con personería jurídica y marca un hito regional con la reactivación del negocio del cultivo del banano, el cual venía en crisis por la variación del dólar. Durante los primeros

tres años de funcionamiento se tenía una situación estable gracias a que recibían certificados de abonos tributarios por parte del gobierno a través de su principal cliente, a saber: la comercializadora Y.

Los socios de la cooperativa C tenían la convicción de que la organización debía ser cooperativa y no asociativa para poder acceder al comercio justo y mejorar sus ingresos. Pero al llegar a la asociación en la localidad de Guacamayal, la administración de turno no compartía esta filosofía; no obstante, la cantidad de socios a favor era mayor y cambiaron por dicho impulsado.

En 1998 se da el cierre definitivo de la asociación de segundo nivel y se traslada de forma estratégica a la cooperativa A (que tenía el mayor número de asociados), siendo la primera cooperativa de primer nivel en exportar. Así lo registró el periódico de la época: “por primera vez en la historia del mercado bananero, una pequeña cooperativa del departamento de Magdalena se convierte en exportadora directa al mercado Europeo” (*El Tiempo*, 1997). Para ello se hizo necesario el cambio de figura jurídica de asociación a cooperativa, ya que esta era la más adecuada para operar internacionalmente y obtener la certificación EUREPGAP (hoy, GLOBALG.A.P.) como requisito mínimo y como opción el sello de Comercio Justo.

Esto demuestra que el cambio de asociación a cooperativa de la cooperativa A fue estratégico debido a los requerimientos del mercado y a la obtención de la certificación, siendo la primera cooperativa bananera en obtenerla.

La bonanza del comercio justo no duraría mucho en la cooperativa A debido a que hubo problemas internos tales como mala administración, egoísmo entre socios, politiquería y primacía de intereses particulares. De igual manera la caída del dólar frente al peso colombiano, condiciones de inseguridad, sobreoferta mundial del banano, baja producción, incremento en costos, pérdida de clientes y deudores morosos (asociados y clientes) llevarían a esta cooperativa a desaparecer como exportadora directa. Dentro de las estrategias que utilizaron para recuperar dineros y evitar la suspensión de actividades de comercialización se tuvo la facturación y pagos de las cajas vendidas a través de su fundación. Para ese entonces

los acreedores tenían las cuentas bancarias embargadas, pasando de +300 socios a tan solo 22.

La fundación creada por la cooperativa A para operar obras sociales, estaba a cargo de los mismos asociados de la cooperativa. Empero, no todos los pequeños productores siguieron con el modelo de negocio de comercializar a través de la fundación. De ahí que para 1998 en Orihueca, a través del liderazgo de dos productores y la participación de 12 pequeños agricultores, se crearía la cooperativa D con personería jurídica de empresa asociativa de trabajo —EAT—.

Otra de las opciones de recuperación asumida por los pequeños productores fue la de vender banano al mercado local. Sin embargo, esta opción presentaba problemas de sostenibilidad del negocio por la baja rentabilidad del mercado interno. Además de lo anterior, se dio una sequía que afectó los rendimientos por hectárea ante la falta de riego oportuno. La producción bajaría hasta 20 cajas semanales/hectárea, quedando en un número inferior a las 40 cajas semanales/hectárea requeridas por finca para alcanzar el punto de equilibrio (Pérez, 1997).

Para la cooperativa D no fue fácil iniciar por la crisis del momento. Por ello decidió iniciar con un solo cliente con pedidos semanales de 600 a 800 cajas, cubiertos por tres productores. Sin embargo, como afirma uno de los socios, su constancia en la búsqueda por mejorar sus condiciones hizo que se concretaran relaciones comerciales con otras comercializadoras; de ahí que llegarían en poco tiempo a 3000 cajas semanales. De esta forma, año a año, la EAT (que luego se convertiría en la cooperativa D) lograría estabilidad financiera y desarrollo comercial.

Por otro lado, en 1998, en el corregimiento de Río Frio, un grupo de pequeños productores de banano vendían su producto individualmente a la comercializadora Y. Debido a la crisis, este cliente presentó serios problemas económicos y salió del mercado. Por ello este grupo de productores, aunque a la deriva y con altas inversiones en sus fincas, deciden unirse en 1999 y crear la cooperativa E. Dentro de las ventajas competitivas estaban su gran experiencia en banano, las condiciones ambientales de la zona y la demanda latente en los mercados.

Los inicios de la cooperativa E fueron difíciles, no contaban con sostenibilidad financiera a falta de grandes clientes para comercializar; de ahí que tomarían la opción de vender en el mercado local con precios menores al banano de exportación. Entre 1999 y 2000 buscaron clientes en las diferentes comercializadoras existentes, por lo que inician relaciones comerciales intermitentes. Uno de los socios afirma que: “entre las principales barreras de entrada, se toparon con la competencia entre sí de las grandes comercializadoras de banano, que impidieron el crecimiento de las cooperativas, intentando monopolizar el negocio”. La situación año tras año mostró mejoras y permitió que la cooperativa E, finalmente, poco a poco, saliera adelante.

Por lo anterior, las cooperativas creadas en esta época respondieron a las crisis y vieron como estrategia la unión de fuerzas y capacidades productivas de los agricultores. Asimismo, tenían claro que a través de las cooperativas y su proceso de certificación se podía llegar a acceder a mercados internacionales.

### ***Desarrollo y consolidación de las cooperativas por el comercio justo (2001-2011)***

La poca recuperación mostrada en los años 2000 y 2001 retrocede por las difíciles condiciones medioambientales dadas en 2002. Esto perjudicaría nuevamente a las fincas al disminuir considerablemente su producción, por lo que algunos productores decidieron alejarse de la actividad bananera. La cooperativa C pasaría de tener 100 asociados a 37, enfrentando la suspensión de los bonos tributarios ofrecidos por el gobierno.

De igual manera, con base en las regulaciones del gobierno y las exigencias para sobrevivir del mercado, la cooperativa B decide cambiar su personería jurídica de asociación a cooperativa en 2005. Así lo relata uno de los socios: “ya fue un mandamiento de la supersolidaria que nos informan que ya no podíamos estar como asociación y que lo más recomendable era cambiar a cooperativa, teníamos que colocarle en las siglas el COOP”.

En el mercado internacional del banano empieza el auge del comercio justo en 2006, por lo que las cooperativas inician el proceso para

certificarse. Con el sello de Comercio Justo los productores obtienen mejores beneficios en su actividad comercial con la compra de su producto a un precio estándar y rentable, así como una prima de un dólar por caja certificada exportada. Esta prima debía invertirse en rubros para mejoramiento de la calidad de vida del pequeño productor, sus trabajadores y la comunidad en general.

Con base en ello un grupo de pequeños productores —con tierras en Zona Bananera— y aprovechando su experiencia en el cultivo del banano y el buen momento con los nuevos beneficios del comercio justo, crearon en 2007 a la cooperativa F como estrategia para formalizarse y entrar al sector como exportadores. Así lo define uno de los socios fundadores:

[...] a nosotros precisamente nos llevó a crear la cooperativa una crisis que había, nosotros casi todos los pequeños productores vendíamos nuestra fruta independiente y básicamente nos asociamos para cumplir con unas normas de certificación que en su momento las exigía el mercado, era imposible vender nuestro producto sin estar certificados.

En 2007 se dan los primeros pasos. El objetivo era salir adelante, conseguir que los asociados lograran cumplir con los requisitos establecidos por GLOBALG.A.P. y los estándares de Comercio Justo. Las condiciones iniciales fueron muy limitadas debido a que no se tenía una infraestructura, equipos, ni espacios adecuados para el desarrollo de las actividades administrativas que exigía este nuevo modelo de negocio. Las obligaciones de la cooperativa eran asumidas con recursos propios de los productores, por lo que hubo muchas personas que no recibían un salario (como, por ejemplo, los miembros de la junta directiva y la gerencia). En palabras de uno de los socios: “para el sostenimiento cada asociado aportaba el valor de una caja de banano para los gastos, el pensamiento era sobrevivir en el mercado, no vender las fincas, ya que era el único patrimonio que teníamos en su momento”. La prioridad en 2007 y en 2008 era la de alcanzar las certificaciones para poder vender los productos con el sello de Comercio Justo. Uno de los problemas externos que se afrontó para la época fue el del precio del dólar que estaba muy por debajo; además la cooperativa no estaba certificada, lo que no garantizaba un precio estable y rentable.

Por tanto, el negocio para los pequeños productores era muy inestable.

La tendencia del comercio justo fue prioridad para todas las organizaciones que cultivaban banano, la cooperativa D (en ese entonces con figura jurídica de EAT) para aprovechar la oportunidad se convierte en cooperativa como estrategia para acceder a los beneficios del sello Comercio Justo. Así pues, los pequeños productores entran en un contexto más competitivo y en el que participarían de manera democrática y equitativa todos los asociados. En 2009 se inician los trámites administrativos y jurídicos para cambiar de EAT a cooperativa, llegando a un acuerdo económico con dos fundadores de la EAT que involucró un desembolso en efectivo para ellos y a la vez asumir el pago de las obligaciones financieras que se tenían para lograr el cambio legal en 2010. La cooperativa D iniciaría su actividad en el mercado con el objetivo de comercializar banano de calidad certificado con requerimientos internacionales de buenas prácticas agrícolas. Es decir que la fruta sería producida de manera segura, dentro de un ambiente amigable en el que el bienestar humano y medioambiental no esté siendo comprometido. Para ese año las cooperativas se enfrentaban a la inestabilidad del precio del dólar, que para ese tiempo se encontraba en un valor bastante bajo (alrededor de los \$ 1700) y que no lograba mantener un precio estable en sus cajas, por lo que cuestionaban su sostenibilidad.

Estos acontecimientos generaron que la cooperativa D mostrara su empeño por realizar la gestión y lograra el cumplimiento en cada uno de los requisitos del sello Comercio Justo. Primero se obtiene GLOBALG.A.P. en el mes de diciembre de 2010 con apoyo de las partes interesadas (comercializadoras, fundaciones, organizaciones sectoriales, instituciones de educación entre otras). Al obtener dicha certificación, la cooperativa adquiere un valor agregado que le permite aumentar las posibilidades de incursionar en nuevos mercados internacionales a través de la exportación de la fruta en mejores condiciones.

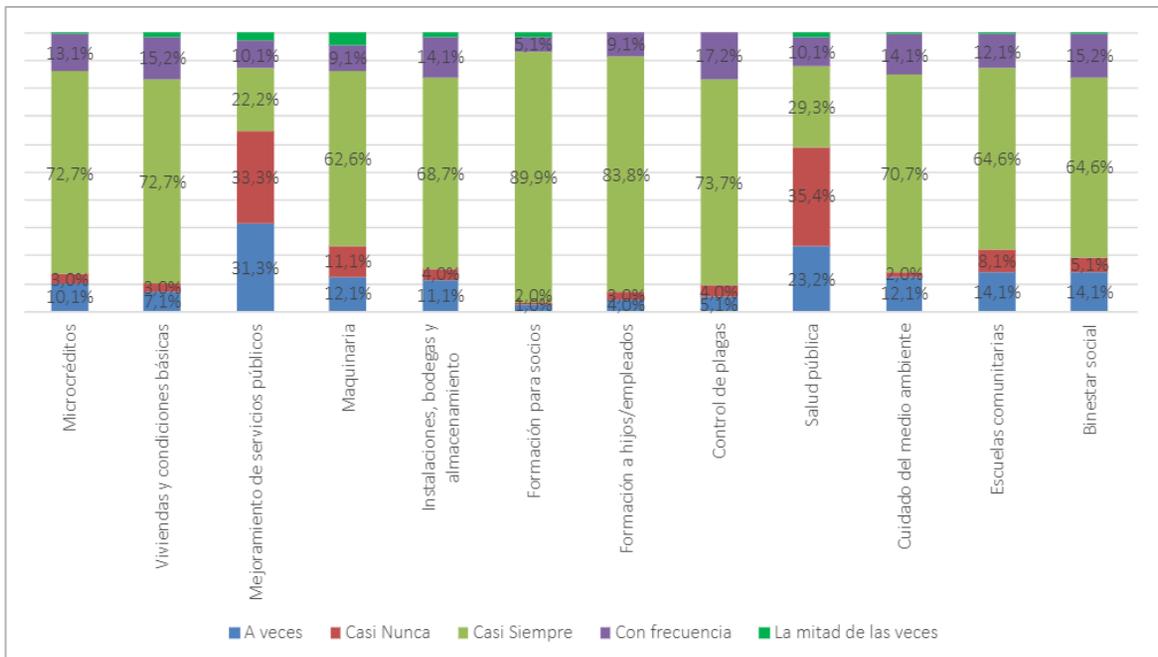
En síntesis, la primera en recibir la certificación de Comercio Justo fue la cooperativa A en 1998. Sin embargo, debido a la crisis en la cual estuvo sumergida, reinicia sus actividades de exportación con sello de Comercio Justo en 2008. Las otras cinco la reciben después de 2006 (año en que inicia el

auge del comercio justo) bajo la secuencia B, C, E, F y D. La cooperativa D, que fue la última en lograr la certificación en 2011, culmina esta etapa histórica de las cooperativas. Las cooperativas después de 2006 toman consciencia de la importancia del comercio justo, lo que se convierte en un factor motivante para su desarrollo.

**Cambios después del comercio justo y situación reciente de las cooperativas (2012-2018)**

Para 2013, la cooperativa A cambió de razón social con varios propósitos: (i) enlace

entre asociados y exportadoras nacionales o multinacionales para la comercialización de sus productos agrícolas y/o exportar sus productos directamente; (ii) instrumento empresarial que une esfuerzos y recursos de los asociados para participar en las diferentes alternativas comerciales; (iii) sistema de distribución de los beneficios como alternativa para proveer bienes y servicios que contribuyan a la satisfacción de necesidades, dignificación personal y desarrollo comunitario integral.



**Figura 5.** Inversión de la prima otorgada por el comercio justo. Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Este estudio ha confirmado que el comercio justo ha tenido un impacto positivo en los últimos años que no solo ha beneficiado a los pequeños productores, sino también a sus familiares y a la comunidad en la que se ubican las cooperativas.

Dentro de las principales actividades (figura 5) en las que se invierte la prima obtenida por el comercio justo está la formación del pequeño productor, sus hijos y empleados. Reconociendo que

la educación es un pilar fundamental para lograr el desarrollo propio y el de sus familiares.

Otra parte de los pequeños productores opina que las mayores inversiones del comercio justo se destinan a mejorar las condiciones de sus cultivos y su productividad (control de plagas, cuidado del medio ambiente, maquinaria, instalaciones, bodegas y almacenamientos). Asimismo, reconocen el apoyo brindado para el

mejoramiento de sus viviendas y sus condiciones básicas; además de microcréditos que muchas veces son destinados para nuevas inversiones de los socios, adquisiciones de vehículos entre otros. Por otro lado, los pequeños productores aceptan la importancia de generar bienestar social y apoyar a la comunidad. Por ello dentro de las inversiones de la prima destinan recursos para el desarrollo de escuelas comunitarias y actividades de bienestar social tales como jornadas de salud, jornadas pedagógicas y la celebración del día del niño. De igual manera los socios tienen claro que, si bien apoyan a la comunidad, no es su prioridad el suplir las necesidades que deberían ser satisfechas por el Estado como son la salud y los servicios públicos.

Se demuestra que el comercio justo ha ayudado al mejoramiento de la calidad de vida de los pequeños agricultores, ya que bajo sus reglamentaciones se le garantiza al productor un precio justo y estable en el tiempo con una bonificación adicional por caja vendida. Lo anterior, ha permitido un aumento de sus ingresos. Asimismo, el utilizar la prima en mejoras productivas de sus fincas hace que la producción aumente y con ella las ventas generadas. Además de otras inversiones en condiciones básicas, vivienda y bienestar social-comunitario. En términos generales, el comercio justo les ha cambiado la vida y ha reactivado la economía del municipio de Zona Bananera.

Los resultados obtenidos en esta investigación demuestran el cumplimiento de los objetivos del sello de Comercio Justo dados por la EFTA, a saber: “lograr una mayor equidad en el comercio mundial”; favoreciendo a todos los actores de la cadena productiva en los aspectos sociales, ambientales y económicos (Ceccon, 2008).

La investigación evidencia que los pequeños productores reconocen que a través de la certificación se les pagan precios justos, en concordancia con lo expresado por De Pelsmacker, Driesen y Rayp (2005). La pobreza y las desigualdades se han reducido con oportunidades para productores en desventaja, sin ser esto considerado asistencialismo o ayuda al desarrollo. Así que pequeños productores marginados a través de su trabajo desarrollan habilidades, aprovechan oportunidades del mercado y emprenden nuevos caminos hacia lo que ellos mismos entienden por desarrollo. Esto

coincide con lo que mencionan Coscione y Mulder (2017) en su investigación, siendo validado con lo expresado por los pequeños productores de las cooperativas bananeras en las entrevistas.

El informe de impacto de comercio justo, realizado en 2013 en las cooperativas bananeras del Magdalena, desarrollado por la Corporación para el Desarrollo Empresarial Rural (Ostertag et al., 2014) y confirmado en las entrevistas y encuestas, menciona que la prima de comercio justo se invierte en: productividad de la finca; reducción de los costos de producción del banano; cubrimiento de costos de administración; pago para mantener la norma y gastos para el bienestar social en la comunidad.

## Conclusiones

Los análisis históricos de las cooperativas bananeras, desde sus inicios hasta su situación reciente, han permitido conocer las motivaciones de su formación y algunos factores que han ayudado a su crecimiento y desarrollo. De ahí que el comercio justo sea una estrategia para disminuir la pobreza en la zona rural del Norte de Colombia (Magdalena), en donde se produce el banano de exportación.

En el estudio de casos múltiples analizado se han identificado que las cooperativas CyE nacen de la propia motivación de los pequeños productores de trabajar unidos, generar apoyo económico-moral y mejorar su poder de negociación frente a las comercializadoras de banano. Dentro de las capacidades que identificaron sus socios iniciales se tienen la experiencia de los pequeños productores en el cultivo del banano y las excelentes condiciones ambientales.

Las cooperativas A y B son las más antiguas que nacen con personería jurídica de asociación, para luego transformarse en cooperativa al tener en cuenta las necesidades y exigencias del mercado. El origen de estas asociaciones fue el aprovechamiento de las oportunidades presentadas internacionalmente con la comercialización del banano (alta demanda y pocos productores). Ambas cooperativas han pasado momentos de crisis administrativas y de gestión, pero han podido sobrevivir a lo largo del tiempo.

La cooperativa D nace al igual que las dos anteriores por el aprovechamiento de las demandas del mercado. No obstante, su primera personería jurídica es la de una EAT. El cambio de personería jurídica de EAT a cooperativa se genera por la motivación de los pequeños productores de poder certificarse con GLOBALG.A.P. y el sello de Comercio Justo, así como poder aprovechar los beneficios que esta certificación otorga.

La cooperativa F, por su parte, tuvo desde sus inicios la motivación de certificarse con GLOBALG.A.P. y vender banano con sello de Comercio Justo; siendo la última y más reciente cooperativa creada en la región.

Por lo anterior, se puede concluir que las oportunidades y exigencias generadas por el mercado han ayudado al origen de las cooperativas. Asimismo, a partir de 2006, se da el auge de certificaciones para adquirir el sello de Comercio Justo por las cooperativas bananeras; y en doce años de implementación, se han notado grandes cambios económicos y sociales en la región donde se ubican.

Los procesos de certificación en comercio justo garantizan en los trabajadores el pago de una remuneración periódica, cumpliendo condiciones laborales y de salud, así como la garantía a la no contratación de menores trabajadores o de trabajo forzoso y finalmente la protección del medio ambiente por la reducción en la utilización de químicos en el proceso productivo.

Comercio Justo, a través de sus auditores locales, vela porque se contrate un precio estable de compra; se garantice la compra de la producción por un período largo de tiempo, siendo en el caso de las cooperativas bananeras contratos comerciales de mínimo cuatro años de permanencia con pagos de forma semanal correspondientes a las cajas producidas en la semana anterior.

Por último, para futuras investigaciones se sugiere realizar análisis cuantitativos de los impactos generados por el comercio justo en las cooperativas agrícolas. Asimismo, responder preguntas sobre la correlación entre normas y certificaciones con indicadores de sostenibilidad.

## Referencias

- Alvarado, R. (21 de octubre de 1991). Ciénaga: llegó la buena hora del banano. *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-176223>.
- Campbell, D.T. (1975). III. "Degrees of freedom" and the case study. *Comparative Political Studies*, 8(2), 178-193.
- Caruana, R., Carrington, M.J. and Chatzidakis, A. (2016). "Beyond the Attitude-Behaviour Gap: Novel Perspectives in Consumer Ethics": Introduction to the Thematic Symposium. *Journal of Business Ethics*, 136(2), 215-218.
- Ceccon, B. (2008). *El comercio justo en América Latina: perspectivas y desafíos*. Ciudad de México, México: UNAM.
- Coscione, M. y Mulder, N. (2017). *El aporte del comercio justo al desarrollo sostenible*. Santiago de Chile, Chile: CEPAL.
- DANE. (2022). *Comunicado de prensa. Pobreza monetaria. Año 2021*. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/pobreza/2021/Comunicado-pobreza-monetaria\\_2021.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2021/Comunicado-pobreza-monetaria_2021.pdf).
- De Pelsmacker, P., Driesen, L. and Rayp, G. (2005). Do consumers Care about ethics? Willingness to pay for fair-trade coffee. *The Journal of Consumer Affairs*, 39(2), 363-385.
- El Tiempo. (12 de mayo de 1997). *Cooperativa bananera exportará a Europa*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-696457>.
- Forero-Madero, C., González-Pérez, M. and Lombana, J. (2006). Value chains and the challenges of fair trade: Bananas from Colombia to the European market. *Economie et Solidarités*, 37(2), 169-185.
- Gould, I.C. (1890). Fair trader. *Notes and Queries*, s7-X(250), 286.
- Guyomard, H. et al. (2005). The tariff-only import regime for bananas in the European Union: Is setting the tariff at right level an impossible mission? En XIth EAAE Congress: The future of rural Europe in the global agri-food system, Copenhagen, Denmark.

- Guyomard, H. et al. (2005). The Tariff-Only Import Regime for Bananas in the European Union: Impacts on ACP and Non-ACP Suppliers. *EuroChoices*, 4(2), 36-41.
- Ibanez, M. and Blackman, A. (2016). Is Eco-Certification a Win-Win for Developing Country Agriculture? Organic Coffee Certification in Colombia. *World Development*, 82, 14-27.
- Lenagala, C. and Ram, R. (2010). Growth elasticity of poverty: Estimates from new data. *International Journal of Social Economics*, 37(12), 923-932.
- Leege, R., Kroezen, J. and Boselie, D. (2009). Fostering co-ownership in sustainable international value chains: The case of AgroFair. *Management Models for the Future*, 1-17.
- Liu, Y., Liu, J. and Zhou, Y. (2017). Spatio-temporal patterns of rural poverty in China and targeted poverty alleviation strategies. *Journal of Rural Studies*, 52, 66-75.
- Lombana, J. (2006). *Competitiveness and trade policy problems in agricultural exports: A perspective of producing/exporting countries in the case of Banana Trade to the European Union*. Göttingen, Germany: AV Akademikerverlag.
- Lombana, J. (2012). *Desarrollos y estructuras del mercado del banano de exportación en Colombia (1995-2010)*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte y AUGURA.
- Lombana, J. y Palacios, L. (2021). *Competitividad y contexto internacional de los negocios*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.
- Maestre, L. et al. (2019). Las cooperativas agrarias como modelo generador de negocios con inclusión social: el caso de las cooperativas bananeras del Magdalena (Colombia). *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 132, 195-217.
- Martínez, C. (2012). *Estadística y muestreo*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones Ltda.
- Morse, J.M. (1995). The significance of saturation. *Qualitative Health Research*, 5(2), 147-149.
- Muradian, R. and Pelupessy, W. (2005). Governing the coffee chain: The role of voluntary regulatory Systems. *World Development*, 33(12), 2029-2044.
- Omidvar, V. and Giannakas, K. (2015). The effects of fair trade on coffee growers: A framework and analysis. *Agricultural Economics*, 46(S1), 29-39.
- Ostertag, C.F. et al. (2014). *An Evaluation of Fairtrade Impact on Smallholders and Workers in the Banana Sector in northern Colombia*. Amsterdam, The Netherlands: CODER.
- Pérez, T. (10 de mayo de 1997). Bananeros del Magdalena logran su objetivo. *El Tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-574682>.
- Raynolds, L.T. (2002). Consumer/Producer Links in Fair Trade Coffee Networks. *Sociologia Ruralis*, 42(4), 404-424.
- Raynolds, L.T. (2009). Mainstreaming Fair Trade Coffee: From Partnership to Traceability. *World Development*, 37(6), 1083-1093.
- Raza, A., Murad, H.S. and Zakar, M.Z. (2016). Contextualizing poverty and culture; towards a social economy of community centered knowledge based development. *International Journal of Social Economics*, 43(5), 486-501.
- Rodet, D. (2008). Amina Bécheur, Nil Toulouse, *Le commerce équitable. Entre utopie et marché. Lectures*. Recuperado de <http://journals.openedition.org/lectures/644>.
- Ruben, R. and Fort, R. (2012). The Impact of Fair Trade Certification for Coffee Farmers in Peru. *World Development*, 40(3), 570-582.
- SENA. (2013). *Estudio de caracterización del sector agropecuario en Colombia. Tomo I*. Bogotá, Colombia: SENA.
- Snider, A. et al. (2017). Small farmer cooperatives and voluntary coffee certifications: Rewarding progressive farmers of engendering widespread change in Costa Rica? *Food Policy*, 69, 231-242.
- Socías, A. y Doblás, N. (2005). El comercio justo: implicaciones económicas y solidarias. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 51, 7-24.
- van der Waal, J.W.H. (2010). Exporting bananas for improved livelihoods and social development: Experiences and challenges from Latin America and Africa. *Acta Horticulturae*, 879(879), 57-66.

Vásquez-León, M. (2010). Free markets and fair trade, collective livelihood struggles, and the cooperative model: Two case studies from Paraguay. *Latin American Perspectives*, 37(6), 53-73.

Viloria, J. (2015). *Empresarios del Caribe colombiano: historia económica y empresarial del Magdalena Grande y del Bajo Magdalena, 1870-1930*. Recuperado de <https://repositorio.banrep.gov.co/handle/20.500.12134/9584>.

World Bank. (2000). *World Development Report 2000-2001: Attacking Poverty*. Washington DC, USA: World Bank.

World Bank. (2016). *Poverty and Shared Prosperity 2016: Taking on Inequality*. Washington, DC, USA: World Bank.

Yin, R.K. (1989). *Case study research: Design and methods*. New York, USA: SAGE.

Zhang, X., Liu, N. and Wang, Y. (2016). Research on Stability of Strategic Alliance in Heilongjiang Soybean Processing Industry: An Empirical Study based on AHP and FCE Method. *International Journal of Security and its Applications*, 10(3), 311-320.