

Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas - INFORME DE MONITOREO

Alianza - Nombre en el convenio de alianza	Fecha de Visita*		
CULTIVO Y COMERCIALIZACION DE FRESA BAJO UN ENFOQUE DE PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA EN EL ORIENTE ANTIOQUEÑO	Día	Mes	Año
	23	10	2009

*Como fecha de referencia del informe se toma el último día de la visita formal de monitoreo a la alianza en campo.

Organización Gestora Regional a cargo del monitoreo	Fundación Codesarrollo													
Nombre monitor responsable	JORGE IVAN ARANGO Z													
Número y año del convenio de alianza	Número			C.A. 001/06			Año			2006				
Fecha de aprobación de la alianza en comisión intersectorial	Día		23		Mes		01		Año		2006			
Fecha vencimiento-póliza cumplimiento-convenio de alianza*	Día		01		Mes		06		Año		2008			
Fecha del CDA que aprobó el POA	Día				Mes				Año					
Vigencia del POA de referencia	Mes			Año			Mes			Año				
Periodo al que corresponde el informe**	Día		26		Mes		06		Año		2009			
Fecha del primer desembolso de incentivo modular	Día		11		Mes		01		Año		2007			
Organización de Productores a cargo de la alianza	ASPROFRUTHO													
Organización Gestora Acompañante en la actualidad (OGA)***	No hay acompañamiento de OGA													
Otras OGA's que han acompañado la alianza	Creame-Incubadora de Empresas de Base Tecnológica													
Aliados comerciales actuales con convenios de comercialización vigente	Alpina.													
Aliados comerciales retirados														
	Antigüedad de la alianza- Meses		Día		23		Mes		10		Año		2009	

* o de sus prórrogas. ** la fecha final es igual a fecha de corte indicada en el encabezamiento de este informe. ***Contados a partir de la fecha del primer desembolso del incentivo modular.

Resumen de las actividades de seguimiento realizadas en la visita formal de monitoreo así como de las personas y entidades contactadas

Actividad	Lugar - Fecha	Participantes	Resumen de temas más importantes tratados en la actividad y observaciones
Junta Directiva	Sede de ASPROFRUTHO, municipio de San Vicente, 23 de octubre de 2009	Marco Antonio Vergara-Presidente ASPROFRUTHO Camilo Restrepo Correa Fiscal de ASPROFRUTHO Juan Esteban Quintero Secretario Desarrollo Municipal Mauricio Cardona UMATA municipal Nicolás Jaramillo y Juan David Duque Aliado Comercial Alpina	<ul style="list-style-type: none"> Compartir con el Aliado Comercial Alpina, que se desplazó desde Chinchina Caldas, las perspectivas y proyección que se tienen con la Alianza Productiva para el año 2010, entre otras sus reflexiones respecto a la orientación de una producción amigable con el ambiente y manejo poscosecha de la fruta orientado a las BPM; conversación que fue sostenida al regreso de la visita realizada al productor Omar Torres. Definición de estrategias para la recuperación del incentivo modular. Revisión de documentos, pagaré, instructivo de diligenciamiento, cedula, valor entregado por productor, entre otros. El responsable de monitoreo asistió, como invitado especial, a la reunión de junta directiva, en la cual se pudo constatar la operatividad de la misma.
Visita Administrativa.	Sede de ASPROFRUTHO, municipio de San Vicente.	Yenny Vergara Administrativa ASPROFRUTHO	En compañía de la persona encargada del área administrativa, se pudo constatar la implementación de herramientas administrativas que permiten tener un control sobre la entrega de insumos a los productores, recuperación y cuentas por cobrar incentivo modular, recepción de fruta por frecuencia de entrega, calidad y cantidad; control de pagos de la fruta.

1. COMPONENTE TECNICO - PRODUCTIVO

1.1) METAS DE LA ALIANZA. Fuente. Estudio de Preinversión y Convenio de Alianza*

Metas del establecimiento productivo: <ul style="list-style-type: none">• Establecer 100 Ha de fresa en 5 años, mediante siembras escalonadas. Se inicia con 20 Ha y se va aumentando 20 por año hasta completar 100 Ha• Establecer un millón de plantas de fresa por año para un total de cinco millones de plantas en los cinco años del proyecto• Establecer 0.24 Ha por productor y aumentar 0.24 Ha por año hasta completar 1.2 Ha/productor en el año 5.•
Metas productivas (Producción y productividad): <ul style="list-style-type: none">• Producir 45 Ton/Ha año de fresa.
Otras metas del Componente:

1.2) CONCEPTO DE LA OGR SOBRE EL ESTADO DE ESTE COMPONENTE A LA FECHA DE CORTE.

1.2.1) Cumplimiento del POA. Resumen de las actividades realizadas desde su vigencia hasta la fecha de corte y concepto de la OGR sobre la calidad de los resultados obtenidos hasta ahora con miras al cumplimiento de las metas señaladas en él:

De establecimiento o sostenimiento:

La Alianza comenzó siembras entre diciembre de 2006 y enero del 2007, durante el primer año se sembraron 1.118.000 plantas; y al terminar el segundo año (diciembre 2008 – enero 2009) se calculó un total acumulado de 2.063.100 plantas sembradas entre los productores de la Alianza, para un total de 41.3 ha. y un cumplimiento del 103% sobre las siembras programadas acumuladas.

En el periodo evaluado, junio – octubre de 2009, se tenía proyectada la siembra de 750.000 plantas, equivalentes a 15 ha; para alcanzar un acumulado de 2.788.100 plantas, representadas en 70 ha. Actividad se preveía realizar con recursos de los mismos productores; sin embargo en la actualidad la siembras nuevas se encuentran suspendidas y se espera que para el año 2010 se reactive; ello se debe entre otros factores a los siguientes: productores que aún no han querido renovar sus cultivos a pesar de haber cumplido los ciclos óptimos, falta de recursos económicos para hacer la renovación del cultivo en su totalidad, condiciones climáticas, no se tiene un estricto seguimiento al cumplimiento de la programación y control de siembras a los productores, y no se cuenta con los servicios de Asistencia Técnica brindado por ASPROFRUTHO a sus asociados.

A pesar que la Organización de Productores no cuenta con un Plan Operativo por Actividades bajo la metodología de Alianzas Productivas, si cuenta con una proyección se siembra que deberá estar monitoreando para garantizar que al menos durante los próximos cinco años se continúe con una siembra y renovación de cultivos de 20 hectáreas al año con una densidad de siembra de 50.000 plantas por hectárea, con el fin de garantizar la calidad y la productividad que se debe mantener en el proyecto para que sea rentable.

Productivas (Producción y Productividad):

El estudio de preinversión presenta como meta lograr una productividad de 900 gramos de fruta por planta; sin embargo este valor no fue posible de verificar por parte del responsable de monitoreo ya que no se cuenta con información actualizada referente a la productividad por planta por no contar con un registro de producción por productor; información que era constantemente monitoreada por el profesional que brindaba los servicios de Asistencia Técnica y que finalizó sus labores en el año 2008. En tanto el control que puede realizar ASPROFRUTHO en cuanto la relación de kilos comercializados por la organización de productores sobre número de plantas por productor, es poco confiable ya que los productores no siempre comercializan la totalidad de su producción con ASPROFRUTHO. Sin embargo la Organización de productores tiene un estimado de 1200 gramos por planta, en un ciclo productivo de 7 meses, el cual es muy superior al estimado en el estudio de Preinversión.

La producción acumulada de la Alianza de agosto de 2007 a junio de 2009 iba en 1527 toneladas, y durante el periodo junio – octubre de 2009 se tiene una producción y comercialización de aproximadamente 160 toneladas, para un total de 1687 toneladas, cumplimiento de producción que se considera superior a lo presupuestado en el estudio de preinversión, lo cual puede tener como fundamento que la productividad es superior a lo presupuestado y que las siembras en los años anteriores han sido mayores de lo esperado, situación que como se mencionó en el anterior informe de monitoreo debe ser ratificada con visitas de campo y confrontada contra estudio de preinversión, adicional al cruce de

información de producción de beneficiarios iniciales que entregan fruta a la organización de productores, pues es posible que se esté comercializando y contabilizando producción que no sea de la Alianza, lo cual puede desvirtuar el análisis. Situación que no ha sido posible resolver por no contar con un Asistente Técnico que preste servicios de manera exclusiva a los productores asociados a ASPROFRUTHO.

Como situación especial se encontró que existe una escases de fruta y que los precios en la región han aumentado significativamente, a pesar de ser una situación que puede ser de carácter coyuntural, hace que algunos productores desvíen parte de su producción a comercializadores o intermediarios que pagan de contado con un sobre precio temporal, lo cual afecta directamente en la recepción de fruta en ASPROFRUTHO.

En las últimas semanas el promedio de Fresa que ingresa al centro de acopio de la Organización de Productores es de 42 toneladas mes, de las cuales aproximadamente 30 son vendidas como industrial y 12 como fruta gruesa.

Asistencia Técnica:

Desde octubre de 2008, no se presta el servicio de Asistencia técnica, y la organización de productores no cuenta con los recursos para asumirla en la actualidad, es importante recordar que anteriormente los productores comercializaban la fruta a modo propio, sin factura y con negociaciones individuales con intermediarios, y que no fue posible recuperar la cartera, lo cual afectó directamente a los productores que no lograron obtener los ingresos necesarios para renovar sus cultivos, retornar incentivo modular a la organización de productores y esta a su vez tener recursos para prestar el servicio de asistencia técnica.

Otras:

Se cuenta con el apoyo del municipio de San Vicente De Ferrer a través de la Secretaría de Desarrollo Municipal y de la UMATA para acompañar los productores asociados a ASPROFRUTHO.

1.2.2) Cumplimiento de metas de la alianza. Cualificaciones y concepto de la OGR sobre logros alcanzados (en cantidad y calidad) desde el inicio de la alianza hasta la fecha de corte, en cuanto al cumplimiento de las metas finales técnico-productivas fijadas en la preinversión y el convenio de alianza.

A la fecha, la Alianza ha cumplido sus metas de siembra, producción y productividad del cultivo de fresa; al igual que la aplicación del paquete tecnológico propuesto en el estudio de Peinversión. La apropiación de las diferentes actividades y prácticas culturales es evidente en el manejo y cuidado del cultivo; sin embargo se requiere redoblar esfuerzos y un acompañamiento puntual en: aplicación de insumos, manejo de plagas y enfermedades, uso de agroquímicos y manipulación de poscosecha, etc.

Actualmente el Aliado Comercial no está demandando fruta despitonada; aunque si se requiere de un manejo adecuado del centro de acopio, tanto en la cava de enfriamiento, como en el almacenamiento de la fruta, para lo cual se debe trabajar en la orientación de las Buenas Prácticas de Manufactura, para lo cual se requiere del acompañamiento técnico de un experto en agroindustria, pues en el proceso de manejo de cava se pierde regularmente hasta un 8% por deshidratación de la fruta y un porcentaje adicional por el despitonado, adicional a las pérdidas generadas por los cultivos de hongos que se produce al no tener implementado un programa de desinfección y tratamiento de la fruta en la operación.

Al igual que en el informe anterior, el control de siembra, sostenimiento, producción y manejo poscosecha tanto en la finca como en la manipulación de la fruta en el centro de acopio no se encuentra desarrollado rigurosamente, para lo cual se requiere del concurso y acompañamiento de la Asistencia Técnica.

El centro de acopio es un área de la organización de productores que debe ser atendido de manera integral con el apoyo de un experto en agroindustria que se articule con la Asistencia técnica, desde el manejo de la fruta en la cosecha y transporte al centro de acopio, para optimizar la capacidad instalada, el almacenaje y despitonado de la fruta; y a la vez ambos se articulen con el administrativo para montar el sistema de control de producción en campo, logística de transporte vereda-centro de acopio- planta de Alpina en Chinchina Caldas, etcétera.

2. COMPONENTE AMBIENTAL

2.1) METAS DE LA ALIANZA. Fuente. Estudio de Preinversión y convenio de alianza, metas señaldas en el plan de manejo ambiental.

Objetivo: Reafirmar una producción más limpia de fresa en el municipio de San Vicente de Ferrer, a través de la reducción del uso de agroquímicos y las prácticas de conservación de suelo.

Metas del Plan de Manejo Ambiental:

83 productores capacitados en el manejo adecuado de residuos sólidos y uso seguro de agroquímicos.

Productores que elaboran y diligencian la ficha técnica de pesticidas.

Capacitar ambientalmente cuatro grupos, cada uno de 20 personas, cada semestre

2.2) CONCEPTO DE LA OGR SOBRE EL ESTADO DE ESTE COMPONENTE A LA FECHA DE CORTE. Fuente POA.

1.2.1) Cumplimiento del POA. Resumen de las actividades realizadas desde su vigencia hasta la fecha de corte y concepto de la OGR sobre la calidad de los resultados obtenidos hasta ahora con miras al cumplimiento de las metas señaladas en él:

- El PMA se ejecutó en su totalidad y cumplió con los objetivos establecidos en el estudio de Preinversión.
- La totalidad de productores conoce, entiende y aplica el concepto de la materia orgánica y manejo de residuos sólidos y contaminantes y se encuentran comprometido con seguir trabajando en la búsqueda de una producción más limpia.
- Se brindó capacitación por parte de la Corporación Autónoma Regional CORNARE para el adecuado manejo de envases de agroquímicos.
- El técnico de la Alianza apoyó durante su contratación las diferentes jornadas de recolección de envases de agroquímicos vacíos para disposición final de manera segura y legal según los protocolos ambiental del país.

En general el PMA se ejecutó en su totalidad desde las capacitaciones referentes al manejo adecuado y seguro de químicos y biológicos, además del manejo de residuos sólidos y manejo de herramientas y equipos.

1.2.2) Cumplimiento de metas de la alianza. Cualificaciones y concepto de la OGR sobre logros alcanzados (en cantidad y calidad) desde el inicio de la alianza hasta la fecha de corte, en cuanto al cumplimiento de las metas finales del componente ambiental fijadas en la preinversión y el convenio de alianza.

Ya se lograron las metas de la Alianza, y se sigue prestando acompañamiento para reforzar el manejo adecuado del uso de insumos y agroquímicos; adicionalmente la Organización de Productores esta pendiente de vincularse con las campañas de recolección de envases de agroquímicos en las veredas, campañas adelantadas por el municipio de San Vicente de Ferrer, Empresas Públicas de Medellín, CORNARE y Acueductos multiveredales entre otros; para motivar a los productores en la recolección, se les entrega una boleta por cada bulto de envases de agroquímicos recolectados para participar en la rifa de electrodomésticos y fumigadoras.

Adicionalmente La secretaría de servicios públicos, la Alcaldía municipal y la Corporacion Campo Limpio refuerzan la campaña y tienen una programación para la recolección por veredas, las cuales se están llevando a cabo y van hasta el mes de noviembre de 2009. Acá la organización de productores se vincula sensibilizando a sus asociados y repartiendo volantes con la información y fechas de recolección por vereda.

El componente ambiental, en especial lo referente al manejo de agroquímicos y fungicidas debe mantener una capacitación continua para asegurar que el producto realmente está dirigido y cumple con el paquete tecnológico propuesto en el estudio de preinversión.

3. COMPONENTE AGRONEGOCIO

3.1) METAS DE LA ALIANZA. Fuente. Estudio de Preinversión y convenio de alianza.

Convenios y Gestión de Comercialización:

- Tener comprometida la comercialización de toda la producción por medio de convenios de comercialización firmados.
- Mantener acuerdos de comercialización vigentes y con condiciones favorables para los productores.

Metas de venta en valor y volumen:

- Comercializar 45 Ton/Ha año en promedio de fresa, mediante un esquema de producción asociativa y de agricultura por contrato con el aliado comercial.
- Un precio de sustentación es de \$1.900 por kilo siendo este valor analizado cada año.

3.2) CONCEPTO DE LA OGR SOBRE EL ESTADO DE ESTE COMPONENTE A LA FECHA DE CORTE. Fuente POA.

3.2.1) Cumplimiento del POA. Resumen de las actividades realizadas desde su vigencia hasta la fecha de corte y concepto de la OGR sobre la calidad de los resultados obtenidos hasta ahora con miras al cumplimiento de las metas señaladas en él:

C.I Antioqueña de fresas fue el aliado comercial de esta alianza, con él se tenía firmado el convenio de comercialización el cual contemplaba un precio promedio de \$1.750 kilo, actualmente este convenio se finalizó de manera unilateral por parte de la Organización de Productores.

En el proceso de comercialización con intermediarios, cada productor se hizo responsable de su pérdida, pues entregaba y recibido a cuenta y riesgo propio la producción.

En la práctica se tiene un convenio de comercialización con Alpina, con una cuota de 40 toneladas mes de fresa industrial; Alpina manifiesta que puede recibir a la organización de productores hasta poco más de 50 toneladas mes, previa concertación de las partes y se recibe con una frecuencia de dos días a la semana puestos en la planta de Chinchina Caldas.

De igual manera se cuenta con dos Aliados Comerciales para la Fresa de primera, se trata de FRUGARIA y el empresario John Jairo Patiño, los cuales recogen la fruta en el centro de acopio de la Organización de Productores.

Los precios pactados con los Aliados comerciales oscilan en promedio alrededor de:

- 1) Fresa de primera es pagada por el comercializador a \$ 3000 Kilo.
- 2) Fresa de segunda es pagada por el comercializador a \$ 2000 kilo
- 3) Fresa industrial es pagada por el comercializador a \$ 1400 kilo
- 4) Fresa industrial despitonada es pagada por el comercializador a \$ 1850 kilo.

Tanto la fresa de primera como de segunda es recogida por los aliados comerciales en el centro de acopio, en tanto que la fresa industrial es entregada en Chinchina, Caldas, con un costo de transporte de \$200 kilo, el cual debe tener un seguimiento específico dentro de la estructura de gastos de la Organización de Productores, pues resulta ser un componente clave, crítico, dentro de los costos operacionales de la ASPROFRUTHO.

3.2.2) Cumplimiento de metas de la alianza. Cualificaciones y concepto de la OGR sobre logros alcanzados (en cantidad y calidad) desde el inicio de la alianza hasta la fecha de corte, en cuanto al cumplimiento de las metas finales del componente agronegocio fijadas en la preinversión y el convenio de alianza.

Se valora como de muy alto impacto el hecho que la Organización de productores haya iniciado actividades tendientes a la búsqueda de nuevos aliados comerciales.

Aunque no se tiene un convenio de comercialización formalmente y/o documentado con los nuevos aliados comerciales (Alpina, FRUGARIA y el empresario John Jairo Patiño), se están cumpliendo los pactos establecidos.

Es necesario tener un sistema de facturación y entrega de la producción que permita garantizar la documentación necesaria para la recuperación de las cuentas por cobrar.

Se requiere de manera inmediata realizar una asignación de cupos o montos de entrega de fruta, especialmente para los Aliados Comerciales FRUGARIA y el señor John Jairo Patiño, ya se ha adelantado en el tema al asignar un monto máximo de \$10.000.000 o dos facturas, lo que se cumpla primero para disminuir el riesgo de recuperación de cartera y se esta evaluando la figura de pagaré para evitar un desacierto en la recuperación de la cartera y a su vez afecte el flujo de caja de la Organización de productores que está pagando a los asociados a ocho días.

A pesar de no estar cumpliendo con los presupuestos de venta estimados en el estudio de preinversión, equivalentes en el año 2 en \$3.391 millones de pesos, la organización de productores presenta un nivel de ventas que requiere mayor control y una estructura administrativa mas fuerte que permita controlar los ingresos y egresos de manera rigurosa, pues cada vez los márgenes de intermediación son cada vez mas estrechos.

4. COMPONENTE SOCIO-EMPRESARIAL Y DE GERENCIA

4.1) METAS DE LA ALIANZA. Fuente. Estudio de Preinversión y convenio de alianza.

Metas del Plan Social:

- Formar a 83 beneficiarios en prácticas de manejo integrado de fresa, con un enfoque organizativo y empresarial
- Consolidación de una organización empresarial de productores en la subregión por medio del fortalecimiento administrativo y gerencial
- Promover y consolidar la visión de cadena productiva con el fin de lograr sostenibilidad y consolidación del negocio de fresa a través de la alianza.
- Fortalecer la organización comunitaria entre los socios de la alianza.
- Capacitar a la junta directiva de la asociación y al comité directivo para el manejo de la Alianza.

Metas del acompañamiento de OGA:

- Organización de productores con estructura organizacional y empresarial operando.
- Transferencia de competencias gerenciales.

4.2) CONCEPTO DE LA OGR SOBRE EL ESTADO DE ESTE COMPONENTE A LA FECHA DE CORTE. Fuente POA.

4.2.1) Cumplimiento del POA. Resumen de las actividades realizadas desde su vigencia hasta la fecha de corte y concepto de la OGR sobre la calidad de los resultados obtenidos hasta ahora con miras al cumplimiento de las metas señaladas en él:

Plan Social:

La totalidad de las actividades previstas en el Plan Social se ejecutaron con un resultado aceptable para la organización de productores, lo anterior dado que en la actualidad no todos los productores que recibieron incentivo modular se encuentran comercializando con ASPROFRUTHO, pues muchos de ellos aún después de realizadas todas las actividades de socialización y fortalecimiento social no se vincularon de manera responsable con la Organización de Productores.

Se entiende que la situación adversa tenida en los inicios con el proceso de comercialización, no de manera colectiva como lo hacen ahora a través de ASPROFRUTHO, en el cual los productores perdieron recursos por la dificultad de recuperar la cartera, perjudicó el inicio de la recuperación del incentivo modular y la renovación de cultivos; adicionalmente algunos productores se sintieron muy afectados económicamente y por evitar la retención de un pequeño porcentaje de la venta de su producción, que sirva como devolución del incentivo modular, algunos productores no comercializan con ASPROFRUTHO, y prefieren vender a intermediarios de manera directa y de contado, así sea a menor precio; y en otras ocasiones lo hacen parcialmente; pero en todo caso aún no se ha iniciado en firme la recuperación del incentivo modular, excepto en pocos casos y pequeños abonos.

En general la Alianza cuenta con productores comprometidos y convencidos del proyecto, que continúan con el plan de siembras, comercializan su producción a través de ASPROFRUTHO y que ven en la Alianza la mejor alternativa para mejorar sus ingresos familiares.

Actividades adicionales de empresarización:

La Organización de productores ha conseguido contadores para que los acompañen en el control financiero y contable de la Alianza y de la Organización de Productores como un todo; adicionalmente amplió la junta directiva y cuenta con el acompañamiento permanente del municipio de San Vicente de Ferrer como Aliado incondicional.

La Organización de productores continua prestando servicios de crédito a través de la entrega de insumos a sus asociados, para lo cual cuenta con un pequeño fono que se ha ido creando a partir de los pocos casos en los cuales se ha ido recuperando el incentivo modular.

Transferencia de Competencias a la Organización de Productores:

La OGA desarrolló un acertado plan de transferencia para dejar en la Organización de Productores las condiciones mínimas para que siga su funcionamiento operacional; todo ello a través de actividades tales como capacitaciones y talleres contables, estrategias para la recuperación del Fondo Rotatorio, capacitación de Fondo Rotatorio a los asociados, realización de la asamblea de socios, realización de Comités y Juntas Directivas de la Alianza, entre otras.

La Organización de Productores asumió desde el principio las actividades propias de la Alianza, cuenta con una Junta Directiva operando, aunque solo para la toma de decisiones, pues no asumen concienzudamente su rol y funciones ya que todas estas son delegadas a la secretaria de la asociación. Además la asociación cuenta con una oficina totalmente dotada y operando.

Desempeño de la OGA en la ejecución (efectividad y eficiencia):

La OGA realizó la coordinación y el seguimiento a las actividades del Plan Social; el balance de la realización de las actividades fue positivo, sin embargo el alcance requerido por el tipo de producto, el proceso de comercialización y el tiempo de constitución de la Organización de Productores no permitió su total consolidación en tan corto plazo.

Gerencia a cargo de la Organización de Productores:

En este punto en particular, el monitoreo desea reafirmar lo expuesto en el anterior informe de monitoreo, para lo cual transcribo "La organización de productores cuenta con un representante legal que se encuentra muy empoderado en el transporte de la fruta, tanto interveredal como con destino a la planta de Alpina en el municipio de Chinchina, Caldas. Sin embargo las funciones administrativas propias de la Alianza se encuentran en un nivel de desarrollo básico, específicamente en lo referente a logística, sistema de costos, márgenes de contribución por calidad de fruta y mezcla de producto a comercializar que optimiza los ingresos de la organización de productores., entre otros, para lo cual se requiere de una persona que tenga la capacidad, disponibilidad y deseos de recibir y aplicar los conceptos necesarios para poner en funcionamiento la administración de la Alianza.

A criterio del responsable del monitoreo el representante legal no presenta fortalezas administrativas, ya que solo se desempeña empíricamente en estas actividades, y de no conseguir quien adelante la gestión administrativa se tendrá un proceso empresarial débil, ineficiente y con alto riesgo de pérdidas para la organización de productores".

4.2.2) Cumplimiento de metas de la alianza. Cualificaciones y concepto de la OGR sobre logros alcanzados (en cantidad y calidad) desde el inicio de la alianza hasta la fecha de corte, en cuanto al cumplimiento de las metas finales del componente socioempresarial y de gerencia fijadas en la preinversión y el convenio de alianza.

La Organización de productores ha presentado un desarrollo adecuado de acuerdo a las metas propuestas en el componente social del estudio de preinversión, continua con las instancias de Junta directiva y Comité de trabajo técnico en operación y se reúne regularmente; lo cual es un buen indicador de la adopción del modelo de Alianzas, se continua trabajando bajo la figura de comercialización colectiva y no se pierde el contacto con el Aliado; adicionalmente se ha vinculado rápidamente a procesos de alianza con otras instituciones como lo son la Corporación Campo limpio, el municipio de San Vicente, la Gobernación de Antioquia y continua trabajando en proyectos específicos con CREA-ME.

De los 83 productores propuestos como beneficiarios de la Alianza, se tienen un trabajo continuo y comprometido con aproximadamente el 60% de ellos, existe un 15% que no es constante y un 25% que no está comprometido con ASPROFRUTHO; no comercializan ni un kilo de la fruta a través de la Organización. Sin embargo la Organización de Productores se ha posicionado en el municipio de tal manera que cuenta con productores nuevos que se han vinculado bajo la metodología de Alianzas productivas, y se encuentran en proceso de asociarse, situación que es favorable a la Organización de productores para garantizar un volumen constante de producción que permita optimizar el transporte, el centro de acopio y la administración del negocio.

- **Junta Directiva.** En funcionamiento con reuniones mensuales, requiere de un mayor empoderamiento y que desarrolle más habilidades para orientar y/o direccionar la organización de productores.
- **Plan Operativo Anual.** No se dispone de un POA actualizado en el que se especifique la planeación de las actividades que lleven al cumplimiento de metas, a pesar que se tiene un control sobre la meta de siembras y comercialización.
- **Archivos Financieros y Contables de la Alianza.** La Organización de productores ha contratado los servicios contables para la Alianza.

La OGR después de evaluar, integralmente, la situación de la Alianza, considera necesario continuar con un acompañamiento complementario para fortalecer la Organización de productores en su estructura empresarial, contando para ello con los servicios de Asistencia Técnica, Experto Agroindustrial y Administrativo con experiencia en logística, trabajo que debe ser liderado por el profesional administrativo.

5. COMPONENTE FINANCIERO

5.1) METAS DE LA ALIANZA. Fuente. Estudio de Preinversión y convenio de alianza.

Metas de aportes de cofinanciación (especificar destinación):

- Ejecutar el plan de financiación total en el primer año de acompañamiento.

Metas del Fondo Rotatorio (especificar destinación una vez reglamentado):

- Programar el reembolso del IM por beneficiario.
- Poner en marcha el Fondo Rotatorio a partir del tercer año de producción.

5.2) CONCEPTO DE LA OGR SOBRE EL ESTADO DE ESTE COMPONENTE A LA FECHA DE CORTE. Fuente POA.

5.2.1) Cumplimiento del POA. Resumen de las gestiones realizadas desde su vigencia hasta la fecha de corte y concepto de la OGR sobre la calidad de los resultados obtenidos hasta ahora con miras al cumplimiento de las metas de cofinanciación señaladas en él y de disponibilidad de recursos en el Fondo Rotatorio:

Gestiones para la consecución de recursos:

La OGA, OGR, Secretaría de Agricultura de Antioquia y la Organización de productores, realizaron todas las gestiones posibles orientadas a la consecución de recursos ofrecidos por la empresa C.I. Antioqueña de Fresas, dirigidos a la adquisición de semilla importada; sin obtener resultados favorables; sin embargo todos los demás aportantes cumplieron con los recursos comprometidos y que fueron presupuestados en el estudio de preinversión.

Eficiencia en el uso de los recursos:

Se ejecutaron la totalidad de los recursos en las actividades propuestas, para subsanar la dificultad de financiación, específicamente para el caso de la semilla, los productores asumieron la propagación del material vegetal que inicialmente se importó. A pesar de que se tiene el conocimiento que la productividad del material vegetal propagado es menor que el importado, los productores se han esforzado para dar cumplimiento a los compromisos adquiridos en la Alianza.

Consolidación del Fondo Rotatorio:

- La recuperación del Fondo Rotatorio aún no se ha iniciado, pues los productores se están recuperando de la pérdida generada por la dificultad de recuperar la cartera que se tuvo con la comercialización realizada por los productores de manera individual.
- La dinámica comercial adquirida con Alpina permite proveer que en el corto plazo el Fondo Rotatorio inicie su funcionamiento en firme.
- A la fecha se ha logrado recuperar parte del Incentivo Modular, pero es un pago voluntario que algunos productores vienen desarrollando, pero no porque se corresponda con una política sistemática implementada por ASPROFRUTHO para la recuperación del mismo.

Financiamiento Adicional:

Se gestionó recursos para el montaje de una cava de enfriamiento y conservación, con el apoyo de la Secretaría de Agricultura de Antioquia, el municipio y PRODEPAZ la cual se encuentra instalada y en funcionamiento.

5.2.2) Cualificaciones y concepto de la OGR sobre disponibilidad y suficiencia de recursos desde el inicio de su ejecución (desde el inicio de la alianza hasta la fecha de corte) y sobre las metas finales del componente financiamiento fijadas en la preinversión y el convenio de alianza:

Estado del Fondo Rotatorio:

Desde hace ya varias visitas de monitoreo se viene planteando la necesidad de iniciar con estrategias para la recuperación del Fondo Rotatorio a través del capital semilla obtenido con la recuperación del incentivo modular, pero dicho fondo aún no ha iniciado su operación con préstamos a los productores; pues de manera aislada se están recogiendo los recursos que personas de manera voluntaria han devuelto a la Organización de Productores. Se cuenta con la voluntad por parte del municipio y específicamente desde la Secretaría de Desarrollo a la Comunidad de acompañar y apoyar la recuperación del incentivo modular para la puesta en marcha del Fondo Rotatorio.

Financieramente la Organización de productores no cuenta con deudas de largo plazo, las deudas que existen son las que se tienen con los productores que entregan la fruta y que se les cancela a los ocho días de acuerdo con los pagos que hacen los Aliados Comerciales.

Los ingresos provenientes de la comercialización de la fresa no son los estimados en el estudio de preinversión, los cuales deberían estar en el orden de \$ 3.391 millones de pesos, sin embargo los actuales ingresos que en promedio mes superan los \$50. Millones de pesos, son muy representativos y significativos para una organización de productores que nació con el Proyecto Apoyo Alianzas Productivas.

El volumen de ingresos que actualmente tiene ASPROFRUTHO, a pesar de encontrarse por debajo del 50% de lo presupuestado en preinversión son muy significativos y pueden durante el año 2009 llegar al orden de los \$900 millones de pesos; lo cual da pie para pensar en la necesidad de desarrollar herramientas administrativas y de generación de estrategias de control que permitan disponer y fortalecer un fondo rotatorio para la prestación de servicios.

CUADRO FINAL DE CALIFICACIONES AL DESEMPEÑO EN LA EJECUCIÓN Y EL CUMPLIMIENTO DE METAS.

Concepto	Calificación (1-10)*	Observaciones
Calificación al cumplimiento del Plan Técnico-Productivo	8	El paquete tecnológico propuesto sigue siendo aplicado de acuerdo con lo estimado en el estudio de preinversión; excepto la resiembra con semilla importada, las prácticas culturales y el manejo de plagas y enfermedades bajo la orientación de una producción amigable con el ambiente.
Calificación al cumplimiento en la implementación del Plan de Manejo Ambiental	8	Los productores sensibilizados y aplicando las recomendaciones para el manejo integrado de plagas y enfermedades; reducción de agroquímicos y almacenamiento adecuado de residuos sólidos peligrosos.
Calificación al cumplimiento en la implementación del Plan Social	8	Algunos productores no están entregando la totalidad de la producción a la Organización de Productores, incumpliendo con los compromisos adquiridos y perjudicando a la Organización de Productores en la logística y programación en entrega de producto para la comercialización.
Calificación al cumplimiento del Plan de Transferencia de Competencias Gerenciales	7.5	La Organización de productores cuenta con programas en Excel que permiten tener control y registro de la producción entregada por calidad y cantidad entregada por cada productor; y a su vez registra la liquidación y valor a pagar por productor. Igualmente cuenta con un sistema básico de control de deudas contraídas por productor, derivadas del incentivo modular otorgado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural a través del Proyecto Apoyo Alianzas

		Productivas. Programa en Excel que calcula el valor de cuotas a pagar por productor según tabla de amortización de devolución del incentivo modular. Falta un desarrollo logístico de gran alcance que permita optimizar el proceso comercial y logístico de ASOPROFRUTHO
Calificación consolidación socioempresarial. Organización de Productores con una estructura organizativa y empresarial definitiva y operando	8	Organización de productores con una estructura organizacional operando, se cuenta con representante legal, personal administrativo, operativo en bodega centro de acopio, junta directiva funcional, pero con deficiencias para una optima orientación estratégica de ASOPROFRUTHO; que requieren de un acompañamiento complementario para lograr una administración eficiente del negocio.
Calificación a la operatividad del CDA. CDA opera adecuadamente y es competente en sus obligaciones	8	El Comité Directivo de la Alianza ha dejado de funcionar como tal, sin embargo la Junta Directiva de la Organización de productores ha asumido dicho rol. En la junta directiva se busca el acompañamiento del municipio y productores que cuentan con mayor conocimiento del negocio. Se requiere un mayo empoderamiento y conocer más del negocio para brindar realmente un direccionamiento estratégico.
Calificación a la estructuración de la alianza. Alianza con estructura organizacional y empresarial definida y operando	8	Se cuenta con Junta Directiva en funcionamiento, Comité de trabajo o Comité Técnico, Aliados Comerciales y Organización de productores.
Calificación al manejo contable de la alianza (contabilidad al día?)	7.5	ASPROFRUTHO cuenta con los servicios de un contador externo que se encarga de llevar los registros contables de la Organización de Productores; sin embargo esta información no es aprovechada como una herramienta administrativa para la toma de decisiones.
Calificación al uso de herramientas, instrumentos e indicadores de gestión (POA, financieros, técnicos, sistematización de información)	7	Herramientas administrativas funcionales que pueden ser optimizadas para una mayor agilidad en el desarrollo de las actividades y tareas propias de la administración del negocio. No se cuenta con un POA. Se requiere utilizar los registros contables como fuente de información para la toma de decisiones. Se carece de una planeación, programación y control de siembras nuevas, producción y comercialización de la fruta.
Calificación a la gestión de Gerencia en la implementación o desarrollo de la alianza.	8	Gerencia comprometida con el proyecto, con excelente gestión en búsqueda del desarrollo de la Organización de productores, ejemplos valiosos como la consecución de nuevos Aliados Comerciales y gestión ante el municipio y departamento para la adquisición de las cavas para refrigeración, articulación ante campañas de recolección de residuos sólidos peligrosos, envases..
Calificación a los Convenios de Comercialización. Convenio(s) de Comercialización Vigente(s) y favorabilidad para la alianza de las condiciones de negociación planteadas en ellos.	7	Convenios de comercialización no formalizados, pero que en la práctica funcionan bastante bien, en especial con ALPINA y FRUGARIA. Falta formalizar y/o documentar el convenio de comercialización con los actuales aliados (Alpina, FRUGARIA y el señor John Jairo Patiño.
Calificación al cumplimiento de compromisos comerciales de los productores con la alianza.	7	Existen productores que no entregan la producción a la organización de productores y han decidido comercializar de manera individual, buscando un pronto pago. El mayor porcentaje de productores si entregan la producción a ASPROFRUTHO aunque algunas veces se hace de manera parcial.
Calificación al cumplimiento de compromisos de los aliados comerciales con la alianza	8	Los Aliados Comerciales cumplen los compromisos en cuanto volumen, pagos y de recolección de la fruta según lo pactado verbalmente.
Calificación a la ejecución del IM.	8	El Incentivo Modular se ejecutó según lo previsto en el plan de

		Inversiones, con criterios de eficiencia y austeridad.
Calificación al aporte de los aliados (aportes de cofinanciación).	7	Gracias a los esfuerzos, gestión y austeridad en el manejo de los recursos, realizados por todos los participantes en la Alianza, se logró sobreponer a la dificultad presentada al no aportar C.I. Antioqueña de Fresas los recursos comprometidos.
Calificación al retorno del IM y a la operatividad del Fondo Rotatorio.	6	Se cuenta con una carpeta por productor en la cual reposan fotocopia de cedula, instructivo de pagaré, y pagaré en blanco firmado por cada uno de los productores beneficiarios del incentivo modular, con lo anterior se puede iniciar la recuperación del incentivo modular que garantice la operatividad del Fondo Rotatorio a través de la recuperación del mismo. Sin embargo dicha recuperación no ha iniciado en firme y es necesario implementar una estrategia, que a pesar de haber sido propuesta desde hace varios meses no se ha logrado poner en marcha.
Promedio Alianza	7.6	

*Al corte de este informe tomando como referencia el POA vigente de la alianza.

PLANES DE ACCIÓN CONCERTADOS ENTRE OGR Y EJECUTORES DE LA ALIANZA, PARA ATENDER ALERTAS TEMPRANAS.

Para los indicadores o conceptos con bajo desempeño en el cumplimiento de la programación del POA o de bajo avance hacia el cumplimiento de las metas de la alianza, se resumen las actividades previstas no realizadas o realizadas de manera insuficiente y/o las causas relevantes que han inducido a ese resultado. Además, se refieren sus consecuencias, efectos concretos o riesgos para el alcance de las metas del POA o de la alianza. Finalmente se registran las acciones preventivas, correctivas o de mejora concertadas con la Gerencia de la Alianza relacionadas con cada alerta temprana

INDICADOR O CONCEPTO (1)	CAUSAS (2)	RIESGO (3)	PLAN DE ACCIÓN CONCERTADO (4)
Calificación al retorno del IM y a la operatividad del Fondo Rotatorio.	La pérdida de ingresos provenientes de la Fresa comercializada de manera individual, ha dificultado el inicio e implementación del Fondo Rotatorio.	Que la mala experiencia con la comercialización individual afecte la motivación y activación del Fondo Rotatorio, y se vea comprometida la recuperación del incentivo modular.	<p>Acciones:</p> <p>Identificación de productores no comprometidos con la Alianza, que no entregan producción, sin voluntad de pago, entre otros.</p> <p>Difusión de inicio de recuperación del incentivo modular: programa radial de la Secretaría de Desarrollo del municipio, Juntas de acción Comunal, información por correo directo, entre otras.</p> <p>Acuerdo de pagos para aquellos beneficiarios que ya no son activos en ASPROFRUTHO, y seguimiento al plan de pagos, que no entregan producción y que no muestran voluntad de pago para ser enviados a cobro prejurídico.</p> <p>Plan de pagos para aquellos productores que entregan fruta a la Asociación y aún no han iniciado el reembolso de incentivo modular.</p> <p>Acuerdo de pagos para socios comprometidos con la organización de productores.</p> <p>Puesta en marcha de la recuperación de Fondo Rotatorio a través de la comercialización.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fecha: Primer trimestre de 2010 - Responsable: Organización de productores,

INDICADOR O CONCEPTO (1)	CAUSAS (2)	RIESGO (3)	PLAN DE ACCIÓN CONCERTADO (4)
			acompañamiento del personal administrativo, Secretaría de Desarrollo municipal.

1) Indicador del POA o concepto que amerita alerta temprana. 2) Que fue lo que ocurrió para que no se alcanzara la meta?. Actividades planeadas no ejecutadas, factores externos, falta de recursos, negligencia, renuencia o o decidia, desfase en la ejecución del plan previsto, efecto de otras metas no cumplidas con las cuales se relaciona directamente. 3) consecuencias, efectos concretos o riesgos para el alcance de las metas del POA o de la alianza Riesgos identificados y valorados como de impacto moderado a alto. 4) planes de acción concertados entre OGR y Ejecutores (OGA, OP y CDA) para mitigar riesgos o para corregir las situaciones problemáticas descritas. Indicar la fecha de inicio del plan y los responsables directos de su ejecución. Si el plan está debidamente concertado con ejecutores y existe OGA, es de obligatorio cumplimiento por parte de ésta última. Si se trata de un plan propuesto por la OGR y pendiente de concertar, indicar tal situación en el cuadro especificando fecha límite para la concertación.

-Apoyos dados por la OGR en la orientación de la alianza durante el periodo reportado.

La OGR presentó a la junta directiva las siguientes orientaciones:

- 1) Levantar estrategia conjunta con la secretaria de Desarrollo a la Comunidad del municipio de San Vicente para la recuperación del incentivo modular:
- 2) Firma de facturas por parte de los comercializadores como prueba de recibo de la fruta, y que garanticen la formalidad para un adecuado control de la comercialización de la fresa y a una eventual necesidad de recuperación de cartera.
- 3) Ajuste a formato para hacer más eficiente los registros de control de volumen recibido, por calidad, precio por kilo, y consolidación por semana para el pago a los productores, de tal manera que facilite el proceso de pagos semanales.
- 4) Continuar con la búsqueda de un acompañamiento complementario para que la Organización de productores pueda responder a las necesidades de crecimiento del negocio.

-Apoyos dados por el CDA a la alianza durante el periodo reportado.

El comité directivo bajo la metodología de Alianzas productivas cuenta con tres actores activos a saber. el municipio de San Vicente de Ferrer, el representante legal de ASPROFRUTHO y un representante de los productores; que hacen parte a su vez de la Junta Directiva de la Organización que ha tomado las funciones del Comité Directivo.

Entre los principales aportes realizados por la Junta Directiva se destaca la toma de decisión de iniciar la campaña para la recuperación del incentivo modular y conformación en firma del fondo rotatorio.

Definición de política de venta asignando como otorgamiento de crédito una cartera máxima de \$10.000.000 o dos facturas de venta; lo que se cumpla primero.

Definición de entrega de fruta contra firma de recibido en la factura.

- A partir de los resultados anteriores, a continuación se presenta la conclusión final de la OGR sobre el desempeño general de la OGA o los ejecutores de la alianza en la ejecución del POA.

Organización de productores que cuenta con un nivel de ventas interesante, para el año 2009 se puede lograr alcanzar una facturación total cercana a los \$900 millones de pesos, lo cual es un indicador de la necesidad de crecimiento en su estructura organizacional y administrativa.

El crecimiento de ventas, ingresos, de la Organización de productores no es armónico con la capacidad instalada mínima que se requiere, corriendo el riesgo que no todas las áreas funcionales de la organización de productores se encuentren en igual nivel de desarrollo.

La Alianza se encuentra en un punto ideal para potenciarla y que pase a ser una Organización de productores autosostenible, rentable y con proyección; para lo cual los ejecutores de la Alianza requieren un acompañamiento especializado y con capacidad de transferir nuevas competencias gerenciales y administrativas que den un mayor alcance.

Si la Organización de productores no evoluciona al ritmo que le demanda el negocio, corre el riesgo de quedarse estancada y en el mediano plazo desaparecer.

-A partir de los resultados anteriores, a continuación se presenta la conclusión final de la OGR sobre el avance o estado de la alianza en general, hacia el cumplimiento de sus metas de resultado y objetivos. (articulación de los diferentes componentes dentro del esquema de alianza):

Persiste la inquietud planteada en el anterior informe de monitoreo, respecto a los costos de transporte de la fruta desde el centro de acopio de la Organización de productores en el municipio de San Vicente de Ferrer hasta la planta en el municipio de Chinchina en el departamento de Caldas, costos que deben ser revisados dado el margen que estos representan sobre los ingresos operacionales de ASPROFRUTHO, pues están cerca del 15%, margen considerado por el responsable de monitoreo y seguimiento como poco favorable para

ASPROFRUTHO.

Es necesario un acompañamiento adicional en la organización de productores para garantizar que realmente se logre crecer armónicamente en todas las áreas funcionales de ASPROFRUTHO, administrativos, técnicos, comerciales, manejo de centro de acopio, manejo de cava, logística de recolección y de entrega, entre otros; versus los niveles de ingresos que se tienen en la actualidad.

Al igual que en el anterior informe de monitoreo se requiere mejorar en la logística, pues se continua con la deficiencia en el procedimiento de control por productor que contenga entre otros la siguiente información: programación de siembra y cosecha de cada uno, proyección de cantidad por tipo de calidad, integrar la anterior información con la programación y control logístico de transporte de la fruta, y de esta manera optimizar el uso de canastillas, al almacenamiento de producto en cava que permita una mejor distribución de la frecuencia y volúmenes de entrega de fruta a los diferentes Aliados Comerciales, optimizar los procesos y costos de transporte, etc lo cual debe reflejarse en mayores niveles de utilidad para ASPROFRUTHO.

Adicionalmente se puede detectar y controlar aquellos productores que no cumplen los compromisos establecidos en la Alianza como por ejemplo: la venta de fruta por fuera de ASPROFRUTHO, y el no pago del Incentivo modular escudados en la dificultad de recuperar ingresos.

La OGR concluye que es necesario un segundo acompañamiento complementario, para desarrollar, en ASPROFRUTHO, habilidades y uso de herramientas empresariales que le permita crecer, armónicamente, en todas las áreas funcionales de la Organización de productores; para lo cual se requiere apoyo de un profesional técnico para trabajo en campo con planeación, programación, control de siembra, cosecha y manejo poscosecha; un experto agroindustrial para el manejo del centro de acopio en control y recepción de fruta, manejo de frío, operación despitonada y manejo sanitario y desinfección del centro de acopio; y un profesional administrativo que articule los temas de producción, comercialización, administrativos, logística y orientación de controles financieros que optimicen el desarrollo de la Alianza y en especial de la Organización de productores bajo criterios empresariales.