

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
	08	03	2010

**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	MARIBEL ACEVEDO A														
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	24	Mes	10	Año	2009	Día	08	Mes	03	Año	2010			
Fecha del primer desembolso de incentivo modular	Día	11	Mes	01	Año	2007	Antigüedad de la alianza- Meses			37					
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	C.I. Antioqueña de Fresas														

** 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	Municipio de San Vicente, 8 de marzo de 2010	Marco Antonio Vergara-Presidente Camilo Restrepo Correa- Fiscal Juan Esteban Quintero- Secretario Desarrollo Municipal. Mauricio Cardona- Gerente de la Asociación. Yenny Vergara- Secretaria. Jorge Giraldo- Comité de trabajo Armando Zapata- Vicepresidente	En la reunión de Junta Directiva se desarrollaron temas concernientes a la problemática actual de la asociación, la cual incluye la falta de recursos para comenzar de manera efectiva y planeada el reembolso del IM, la baja producción obtenida debido al verano que azota la región, la falta de compromiso con la asociación de al menos el 60% de los productores beneficiarios de la Alianza y la necesidad de una planeación estratégica y gerencial efectiva que ayude a planear y realizar seguimiento a actividades claves de la asociación. Después de discutir causas y consecuencias, la OGR propone un plan de acción direccionado hacia esta orientación estratégica, de manera que se tenga claridad de la problemática y de sus posibles soluciones.
Visita de campo	Vereda la travesía. Municipio de San Vicente, 8 de marzo de 2010	Elkín Fernando Marín Fader Marín Marco Vergara. Maribel Acevedo	En la vereda La travesía del municipio de San Vicente se visitó el predio de propiedad del señor Elkin Fernando Marín, beneficiario de la Alianza. Allí se observó el estado de los cultivos, de los cuales se observan 10.000 plantas en producción y otras 10.000 afectadas por el problema de verano, manifiesta no poder sostener todo el cultivo sin riego por esto la muerte de esas 10.000 plantas de manera prematura. Afirma obtener producciones por planta de más de 1000 grs, superando la meta productiva de la Alianza, utiliza solo insumos permitidos y recomendados por la Alianza, maneja sus residuos sólidos a través del almacenamiento en sitios alejados del cultivo, vende su producción a un intermediario de la región y denota su falta de compromiso con la asociación al decir que “vendería su producción al mejor postor de la región” incluyendo dentro de ellos la asociación de la Alianza de la cual es socio, tiene proyectado sembrar para este año más fresa, la cual depende del clima que favorezca o no permita sembrar grandes cantidades, manifiesta que la deuda adquirida con la Alianza la pagará cuando obtenga el pago del dinero que no paga el anterior aliado comercial, sin embargo en conversaciones con la organización de productores se afirma que a este señor no le debe nada el aliado comercial.
Visita Administrativa.	Sede de ASPROFRUTHO, Municipio de San Vicente, 8 de marzo de 2010 .	Yenny Vergara- Administrativa ASPROFRUTHO. Marco Vergara- Representante legal	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, la recuperación del IM, la recepción de la fruta por frecuencia de entrega, los pagos y el cobro de las facturas de venta de la fruta, la producción total comercializada, el manejo de los gastos de la asociación y el manejo de los recursos que ingresan por la venta 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.

<p>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:</p> <p>De establecimiento o sostenimiento:</p> <p>Productivas (Producción y Productividad):</p> <p>Asistencia Técnica:</p> <p>Otras:</p>
<p>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.</p> <p>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; Para el año 2009, Aunque no se cuentan registros debidamente procesados, ni un técnico que soporte datos de estas siembras, el representante legal, gran conocedor de la Alianza y de la región, afirma que se sembraron aproximadamente 22 has del proyecto, con un número aproximado de 1.000.000 de plantas, de las cuales no de todas se obtuvo producción debido a diferentes factores como clima (verano), ausencia de riego, falta de recursos económicos para su sostenimiento y ausencia de asistencia técnica. Esta área sembrada acumulada permite un cumplimiento del 105% sobre las siembras programadas acumuladas al tercer año de la Alianza. Para los meses de enero y febrero del año 2010 el verano ha desestimulado totalmente la actividad no presentándose en estos meses ninguna siembra, sin embargo a pesar que la Organización de Productores no cuenta con un Plan Operativo por Actividades bajo la metodología de Alianzas Productivas, cuenta con un gerente financiado por la administración municipal que se encargará de inventariar las siembras y su proyección, para garantizar que al menos se tenga información que nos permita saber del cumplimiento de las metas de siembra de la Alianza durante los próximos dos años que faltan para cumplir con las 100 has de la Alianza, con siembras de 20 hectáreas por 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.</p> <p>En cuanto a las metas productivas, 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 y los reportes de los</p>

mismos productores en las visitas de monitoreo en campo, permiten estimar 1200 gramos por planta, en un ciclo productivo de 7 meses, el cual es muy superior al estimado en el estudio de Preinversión.

Según registros de comercialización, la producción de la Alianza del año 2009 fue de 536.786 kilogramos. La producción acumulada de la Alianza de agosto de 2007 a diciembre de 2009 alcanzó las 1734 ton (año tres de la Alianza) producción que se cumple con el 64% de lo presupuestado en el estudio de preinversión, lo cual puede tener como fundamento que a pesar de que la productividad es superior a lo presupuestado y que las siembras han sido mayores de lo esperado, la comercialización que se hace por fuera de la organización, así como 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 desde octubre de 2008, que preste servicios de manera exclusiva a los productores asociados a ASPROFRUTHO.

Adicional a lo anterior se encontró que el verano en la región ha ocasionado pérdida de cultivos y escases de fruta, conllevando a que los precios en la región hayan aumentado significativamente. Todo lo anterior, 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.

2. COMPONENTE AMBIENTAL

2.1) METAS DE LA ALIANZA. Fuente. Estudio de Preinversión y convenio de alianza, metas señalan 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:

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.

- 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.

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 Corporación 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:

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.

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 a cuenta y riesgo propio su producción.

En la práctica se tiene un convenio de comercialización con Alpina, con una disponibilidad de recibo por parte de Alpina de 50 ton/mes; durante parte del año 2009 se logró a entregar 40 toneladas mes de fresa industrial, con una frecuencia de dos días a la semana puestos en la planta de Chinchina Caldas, actualmente se está entregando 10 toneladas/mes debido a la poca producción y a los altos precios que ofrecen los intermediarios por la escasez de la fruta que lleva a que los productores entreguen su producto a ese mercado.

Con la gestión de la Organización se logró comercializar con un nuevo aliado comercial- MEALS DE COLOMBIA- con el cual se está comenzando la relación comercial con bajas entregas de fruta. Esta entrega se realiza en La Tebaida (Armenia).

De igual manera se cuenta con dos Aliados Comerciales más 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 pagada por el comercializador en promedio a \$3.300 y pagada al productor a \$ 3000 Kilo.
- 2) Fresa de segunda pagada por el comercializador en promedio a \$2.300 y es pagada al productor a \$ 2000 kilo.
- 3) Fresa industrial es pagada por el comercializador hasta \$ 1400 kilo y es pagada al productor a \$900
- 4) Fresa industrial despitonada es pagada por el comercializador a \$ 1850 kilo (Alpina) y \$2.300 kilo (Meals de Colombia).

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 a Alpina y a Meals es entregada en

Chinchina-Caldas y La Tebaida-Armenia- respectivamente, con un costo de transporte de \$200 kilo a Caldas y \$461 kilo a Armenia subsidiado, este último, en un 55% por el mismo comprador. Es necesario realizar 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 ASPROFRUTHO.

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

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 está 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 (1.300 millones para el año 3), y estar cumpliendo con un 76.5% de este estimativo, la organización de productores presenta un nivel de ventas que requiere mayor control y una estructura administrativa más fuerte que permita controlar los ingresos y los costos de manera rigurosa, pues cada vez los márgenes de intermediación son cada vez más 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 ocurrida en el inicio 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 y así el compromiso con la Alianza, pues algunos productores se sintieron muy afectados económicamente y para evitar la retención de un pequeño porcentaje de la venta de su producción, que sirva como devolución del incentivo modular, 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 en la Alianza se 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 el cual ha aportado con un gerente a la asociación en los últimos 6 meses, tiempo durante el cual se ha dedicado a la gestión en comercialización.

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 fondo 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, las dificultades en 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, se puede decir que la organización de productores cuenta con un representante legal que apoya la asociación de productores en aspectos de gestión y con la experiencia de más de 10 años en la actividad, más no cuenta con el conocimiento ni la formación para las demás funciones gerenciales y administrativas propias de la Alianza las cuales se encuentran en un desarrollo básico y en manos de la secretaria de la asociación. 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, 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 Alianza cuenta con una estructura organizativa y empresarial operando, pues posee una organización de productores con Junta Directiva y Comité de trabajo técnico en operación que se reúne regularmente, además posee aliado comercial comprometido con el proyecto permitiendo desarrollar dicha actividad de manera asociativa, lo cual es un buen indicador de la adopción del modelo de Alianzas.

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.

La OGR después de evaluar, integralmente, la situación de la Alianza, considera necesario continuar con un acompañamiento complementario, el cual va a dar el municipio con el nuevo gerente nombrado para la asociación y al cual se le han propuesto actividades para complementar dicho proyecto.

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 se ha iniciado de manera espontánea, es decir sin obedecer a ninguna planeación, ni programación alguna, pues los productores 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 \$7.063.700 sobre \$74.210.864 del primer año programado en la Alianza, pero es un pago voluntario que algunos productores vienen desarrollando, no correspondiendo a una planeación organizada implementada por ASPROFRUTHO después de ejecutado el IM, si no a una reembolso voluntario. Estos recursos se están utilizando para pagar algunas producciones de los beneficiarios.

Financiamiento Adicional:

Se gestionó recursos para el montaje de una cava de enfriamiento y conservación, con el apoyo de la Secretaria 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:

El monitoreo plantea la necesidad de implementar estrategias para la recuperación del Fondo Rotatorio a través del capital semilla obtenido con la recuperación del incentivo modular, con los pocos recursos reembolsados se inicia su operación con pagos de la fruta a productores; pues de manera aislada se están reembolsando 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 a través del aporte con un gerente para la Asociación, al cual se le propone realizar esta actividad.

Los ingresos provenientes de la comercialización de la fresa no son los estimados en el estudio de preinversión, los cuales para el año 2009 debería ser del orden de \$ 1.300 millones de pesos, sin embargo para ese año superaron los \$80. Millones de pesos/mes, (994 millones/año), siendo muy representativos y significativos para una organización de productores que nació con el Proyecto Apoyo Alianzas Productivas. Para el año 2010 estos ingresos no superan los 32 millones/mes (8 mil/sem), debido a lo deprimido de la actividad por el verano y la falta de ingresos de los productores.

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	7	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. El verano ocasionó una baja considerable en la producción, logrando cumplir con un 64% de ella.
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, un gerente aportado por el municipio, personal administrativo, operativo en bodega centro de acopio, junta directiva funcional, pero con deficiencias para una optima orientación estratégica de ASPROFRUTHO.
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. El municipio ha aportado un gerente para la Asociación del cual se espera un direccionamiento estratégico del negocio y sus dificultades.
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 y gerente para la Asociación aportado por el municipio.
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	No hay un buen uso de 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, ni con un plan de siembras, ni de producción, ni un plan de negocios que permita planear a futuro y tomar decisiones al respecto.
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, MEALS 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 inicia la recuperación del incentivo modular DE MANERA ESPONTAEA Y DISCRETA AL NO OBEDECER A UN PLAN DE PAGOS y ser con pocos recursos de manera voluntaria. 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	7.5	

**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)
Producción	El verano no ha permitido obtener la producción calculada para la Alianza	No obtener la producción calculada para la alianza y así no obtener los ingresos esperados de la actividad.	Realizar un plan de siembras y de producción e incentivar con los pocos recursos que se reembolsan del IM a aumentar siembras. Fecha: Abril-2010 Responsable: OP-Gerente
Comercialización	La baja producción obtenida no ha permitido entregar al aliado comercial lo acordado.	Que el aliado comercial rompa su compromiso de recibir la producción de la Alianza	Realizar un plan de producción para programar con él las entregas a cada comercializador y tenerlos a ellos informados y comprometidos con esta programación. Fecha: Abril-2010 Responsable: OP-Gerente
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.	Acciones: Identificación de productores no comprometidos con la Alianza, que no entregan producción, sin voluntad de pago, entre otros. 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. 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. Plan de pagos para aquellos productores que entregan fruta a la Asociación y aún no han iniciado el reembolso de incentivo modular. Acuerdo de pagos para socios comprometidos con la organización de productores. Puesta en marcha de la recuperación de Fondo Rotatorio a través de la comercialización. – Fecha: Abril de 2010 – Responsable: Organización de Productores y Gerente.

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) Realizar un plan de siembra que permita programar y proyectar dichas siembras, para garantizar que al menos se tenga información que nos permita saber del cumplimiento de las metas de siembra de la Alianza durante los próximos dos años que faltan para cumplir con las 100 has de la Alianza.
- 2) Realizar un plan de producción que permita programar y comprometer las entregas con los comercializadores.
- 3) Levantar estrategia conjunta con el nuevo gerente de la Asociación aportado por la Secretaría de Desarrollo a la Comunidad del municipio de San Vicente para la recuperación del incentivo modular:
- 4) 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.
- 5) 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.

-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, la gestión de otros comercializadores por parte del representante legal, la gestión de más aportes por parte de la Secretaría de Agricultura del municipio. 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.

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.

La Organización de Productores logró comercializar un nivel de ventas interesante en el año 2009, alcanzando una facturación total cercana a los \$1000 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. Se espera que el gerente aportado por la Secretaría de Agricultura del municipio aporte a estas necesidades.

-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):

A la fecha, la Alianza ha cumplido sus metas de siembra (105%) y productividad del cultivo de fresa (1.200 grs por planta); la producción se ha visto afectada por el factor verano, logrando un cumplimiento del 64% de lo programado, esto debido a la cartera no recuperada la cual no permitió realizar las debidas actividades de manejo a los cultivos. 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 no se cuenta con convenio de comercialización formalizado, pero si se cuenta con acuerdos comerciales con Alpina, MEALS DE COLOMBIA, FRUGARIA y el empresario John Jairo Patiño, los cuales cumplen los acuerdos realizados. Para el año 2009 se logró facturar 994 millones para un cumplimiento del 76.5% sobre lo calculado, presentando la Asociación un nivel de ventas que requiere mayor control y una estructura administrativa más fuerte para controlar los ingresos y los costos de manera rigurosa, pues cada vez los márgenes de intermediación son cada vez más estrechos.

Todo lo anterior permite concluir que la Alianza cuenta con una estructura organizativa y empresarial operando, pues posee una organización de productores con Junta Directiva y Comité de trabajo técnico en operación que se reúne regularmente, además posee aliado comercial comprometido con el proyecto permitiendo desarrollar dicha actividad de manera asociativa, lo cual es un buen indicador de la adopción del modelo de Alianzas, Sin embargo todo el modelo funciona con los conocimientos básicos del negocio pues opera con una junta directiva 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.

Para subsanar esta debilidad la Secretaría de Agricultura del municipio de San Vicente aportó un gerente para la Asociación al cual se le realizó propuestas de apoyo a la asociación que permitan garantizar el crecimiento armonioso 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.

La recuperación del IM y la puesta en marcha del fondo rotatorio ha comenzado de manera discreta y espontanea, es decir sin obedecer a ninguna planeación, ni programación alguna, pues los productores están recuperando de la perdida generada por la dificultad de recuperar la cartera que se tuvo con la comercialización realizada por los productores de manera individual. A la fecha se ha logrado recuperar \$7.063.700 sobre \$74.210.864 del primer año programado en la Alianza, pero es un pago voluntario que algunos productores vienen desarrollando. Estos recursos se están utilizando para pagar producciones de los mismos beneficiarios. El monitoreo plantea la necesidad de implementar estrategias para la recuperación del Fondo Rotatorio para lo cual 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 a través del aporte con un gerente para la Asociación, al cual se le propone realizar esta actividad.

Como conclusión se logró implementar un modelo de Alianza en la región al poderse contar con una Organización de Productores funcionando para el negocio que brinda la Alianza, con aliados comerciales que cumplen sus compromisos para poder desarrollar su actividad comercial de manera asociativa, aunque se detectan debilidades al verificarse que todo el modelo funciona con los conocimientos básicos del negocio hay debilidades organizativas, administrativas y empresariales al la Asociación operar con una junta directiva solo para la toma de decisiones, pues sus miembros no asumen concienzudamente su rol y funciones ya que todas estas son delegadas a la secretaria de la asociación; no se cuenta con una administración adecuada del negocio y no se tiene una planeación empresarial de la actividad con la ausencia de un plan de negocios y de una planeación organizada e integrada de cada uno de sus componentes productivos como siembras, producción, comercialización y administración y ventas.

La OGR después de evaluar, integralmente, la situación de la Alianza, considera necesario continuar con un acompañamiento complementario, el cual va a dar el municipio con el nuevo gerente nombrado para la asociación y al cual se le han propuesto actividades direccionadas a fortalecer dicho proyecto en las debilidades detectadas.