

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
	26	06	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		13		Mes		02		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	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 de Alianza	Sede de ASPROFRUTHO, municipio de San Vicente, 26 de Junio de 2009	Marco Antonio Vergara-Presidente ASPROFRUTHO Camilo Restrepo Correa Fiscal de ASPROFRUTHO Oscar Marín Logística y administrativo ASPROFRUTHO Omar Torres-productor ASPROFRUTHO	Definición de la propuesta de acompañamiento complementario solicitado por la Organización de Productores ASPROFRUTHO, lo cual llevó a un análisis de cada componente, para finalmente realizar los ajustes que se consideraran en dicha reunión. La mayor necesidad identificada fue en el manejo administrativo, logístico, técnico, contable y empresarial de la asociación.
Visita a la Bodega de almacenamiento, cava	Plaza de mercado del municipio de San Vicente, 26 de junio de 2009.	Oscar Marín, encargado de Logística y Administración de ASPROFRUTHO	En compañía del encargado de logística y distribución de la fruta se realizó una visita a la bodega ubicada en la plaza de mercado, entregada en comodato a la asociación por el municipio, donde se encuentra la cava de conservación de la fruta, allí se observó que esta se encontraba instalada y en funcionamiento.
Visita a campo	Junio 26 Vereda Travesía	Productor Omar Torres	En visita a campo se pudo constatar que los cultivos de fresa que se encuentran en sostenimiento tienen un buen desarrollo y que los productores están programando nuevas siembras para reponer los cultivos antiguos que ya han perdido su vida útil.

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 35 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:

Si bien en la actualidad no se cuenta con un Plan Operativo por Actividades bajo la metodología de Alianzas, si se cuenta con un plan de siembra y la Organización de productores tiene claridad acerca del número de hectáreas que se deben sembrar cada año durante los próximos cinco años, es decir, saben que deben sembrar 20 hectáreas al año con una densidad de siembra de 50.000 plantas por hectárea.

Entre enero y marzo del presente año se han sembrado 14.5 hectáreas, y se tiene proyectado sembrar otras 15 hectáreas entre los meses de julio y agosto

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, febrero – mayo de 2009, se calculó una siembra de 725.000 plantas, equivalentes a 14.5 ha; para un total acumulado de 2.788.100, representadas en un acumulado de 55.7 ha. Esta actividad se ha realizado con recursos de los mismos productores.

Productivas (Producción y Productividad):

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. Productividad que no pudo ser constatada por el responsable de monitoreo, pues en la actualidad no se cuenta con un registro de producción por productor, pues esta actividad era realizada anteriormente por la Asistencia Técnica y no se cuenta con el servicio desde el año 2008.

La producción acumulada de la Alianza de agosto de 2007 a noviembre de 2008 iba en 1.342 ton; y de diciembre 2008 a junio 2009 sumaban 185 toneladas adicionales, para un total acumulado de 1527 toneladas, con un buen cumplimiento de producción si se tiene en cuenta que la producción esperada es de 35 ton por ha, y a la fecha se debería tener 40 hectáreas en producción, lo anterior se debe básicamente a la productividad que es superior a lo presupuestado y a las siembras que son mayores de lo esperado, situación que debe ser ratificada con mas visitas de campo y confrontada contra estudio de preinversión, adicional al cruce de información de productores que entregan fruta a la Organización de productores versus beneficiarios iniciales de la Alianza, pues es posible que se esté comercializando y contabilizando producción que no sea de la Alianza, lo cual puede desvirtuar el análisis.

Como situación especial se encontró que a principios del mes de junio se presentó una granizada que afectó aproximadamente a 50 productores de la Alianza en las veredas de Gusiro, Las Magdalenas, Santa Isabel, y las Frías, y en especial cinco de ellos con pérdida total, lo cual puede afectar la producción a futuro.

En las últimas semanas el promedio de Fresa que ingresa al centro de acopio de la Organización de Productores es de 15 toneladas semanales, de las cuales aproximadamente 12 son vendidas como industrial y 3 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 cerca de \$ 400.000.000 no fueron posibles de recuperar del Aliado Comercial.

Otras:

Se cuenta con el apoyo del municipio de San Vicente De Ferrer, de la Secretaria de Agricultura Departamental y de PRODEPAZ, los cuales financiaron dos cavas de almacenamiento con capacidad de 3 y 4 toneladas respectivamente.

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.

Si bien se ha logrado cumplir con las metas propuestas para la Alianza, pues los productores se encuentran comprometidos con el proyecto y han continuado con sus compromisos de siembra y el paquete tecnológico ha sido aplicado por los productores, se requiere acompañamiento puntual y refuerzos en diferentes temas, según nivel de adopción por parte de cada productor, tales como: aplicación de insumos, manipulación poscosecha, etc.

El manejo de poscosecha en la finca es un tema importante que se debe de retomar, pues del manejo de la fruta se desprende la calidad del producto final que comercializa la organización de productores.

El Control de siembra, sostenimiento, producción, cosecha y manejo de la misma aún no se encuentra desarrollado rigurosamente de tal manera que sirve como herramienta administrativa y de control, a pesar de ser un tema directamente correlacionado con el componente administrativo y empresarial, si requiere del concurso y acompañamiento de la Asistencia Técnica.

El manejo del centro de acopio, tanto en el proceso de enfriamiento cava, como en la operación que están realizando con la despitonada del producto requieren del acompañamiento técnico de un experto en agroindustrial, 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.

Si bien es cierto que la administración del centro de acopio es un tema administrativo requiere del 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 iniciar el proceso de 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

2. COMPONENTE AMBIENTAL

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

Metas del Plan de Manejo Ambiental:

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

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 hasta el final la jornada 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.

A pesar que se logró que la totalidad de beneficiarios de la Alianza se comprometieran con el objetivo de una producción más limpia con la disminución de plaguicidas al pasar de aplicar cada 8 días a 15 días; e identificación de zonas al interior del cultivo que lo requieren para ser mas selectivos a la hora de su aplicación.

La Alianza con el apoyo municipal, de CORNARE y la ANDI con su programa campo limpio, han realizado campañas de recolección de productos reciclables la cual fue ejecutada en el primer semestre del año, en tanto que para el segundo semestre, agosto – septiembre- se tiene previsto realizar una campaña para la recolección de envases peligrosos,.

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, pues manifiesta que el comercializador adeudaba aproximadamente \$400 millones a los productores y no existía ningún compromiso de pago. La OGA brindó acompañamiento para la recuperación de los recursos y se asesoró con un abogado pero con la información y documentación existente no fue posible iniciar ningún proceso jurídico.

Cada productor se hizo responsable de su pérdida, pues entregaba y recibido a cuenta y riesgo propio la producción a C.I Antioqueña de Fresas. Entre tanto la Organización de Productores decidió no iniciar convenio de comercialización, hasta que el Aliado Comercial no estuviera al día con los productores.

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 si la entregan despitonada. Entrega los martes y viernes en horas de la mañana en Chinchina Caldas.

De igual manera se cuenta con dos Aliados Comerciales para la Fresa de primera, se trata de la empresa Moras de Oriente y la empresa FRAGARIA, los cuales recogen la producción en el centro de acopio de la Organización de Productores.

En los casos en que no existe mercado para la Fresa de primera, esta es entregada a Alpina como industrial, lo cual obviamente afecta los ingresos de la Alianza.

Los precios pactados con los Aliados comerciales son los siguientes:

- 1) La fresa de primera es pagada al productor a \$ 2800 kilo, en tanto se le vende al comercializador a \$ 3000 Kilo, margen de contribución del 7%.
- 2) La fresa de segunda es pagada al productor a \$ 1800 kilo, en tanto se le vende al comercializador a \$ 2000 kilo, margen de contribución del 11%
- 3) La fresa industrial es pagada al productor en promedio a \$ 1130 kilo, en tanto se le vende al comercializador a \$ 1400, margen de contribución del 24%
- 4) La fresa industrial despitonada es pagada al productor en promedio a \$ 1130 kilo, en tanto se le vende al comercializador a \$ 1850, margen de contribución del 64%

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,

La fresa despitonada adicional al costo de entregar en Chinchina, tiene un costo por la operación valorado en \$150 por kilo, y una pérdida por deshidratación cercana al 10%.

Los pagos son en efectivo y semanal

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, Moras de Oriente y FRAGARIA), 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 Moras de Oriente y FRAGARIA a fin de evitar que exista un sobre endeudamiento por parte de alguno de los dos de tal manera que afecte 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.

Es de carácter urgente tener un control sobre la mezcla óptima de producto a enviar a Alpina, pues los costos de transporte, despitonado y diferencial de calidad no han sido estudiados rigurosamente para determinar la mezcla que optimiza la comercialización del producto; al igual que tampoco se ha calculado los ingresos dejados de percibir al vender la fruta de primera como industrial y las implicaciones financieras que tiene para el proyecto.

El precio diferencial ofrecido por Alpina por la fruta despitonada es una oportunidad de negocio que debe ser explotada a favor de la Organización de productores.

El aprovechamiento de la cava para mejorar la logística de distribución y envío de fruta a Chinchina debe ser evaluada para determinar las restricciones existentes y la optimización del proceso de comercialización.

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.

Algunos productores no comercializan su producción con la Alianza y en otras ocasiones lo hacen parcialmente; y aún no han iniciado la devolución del Incentivo Modular.

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

Es de resaltar el apoyo del municipio al entregar en comodato el centro de acopio y sitio donde opera la cava, adicional al compromiso especial con aportes económicos para apoyar la comercialización del producto.

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.

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, oficina que se pasará para las instalaciones donde opera el centro de acopio dado en comodato por el municipio.

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 positiva, 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 consolidación en tan corto plazo.

Gerencia a cargo de la Organización de Productores:

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 incipiente, 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.

De los 83 productores propuestos como beneficiarios de la Alianza, se tienen un trabajo continuo y comprometido con 60 de ellos, y de los 23 restantes algunos no están completamente comprometidos con ASPROFRUTHO; sin embargo la Organización de Productores se ha posicionado en el municipio de tal manera que cuenta con 26 productores nuevos que se han vinculado bajo la metodología de Alianzas productivas, y se encuentran en proceso de asociarse.

- **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:

Todos los recursos presupuestados en el estudio de preinversión fueron desembolsados oportunamente por los aportantes, excepto los recursos comprometidos por el aliado comercial que nunca fueron ejecutados y se requerían para la compra de semilla importada, a pesar de las gestiones realizadas por la OGA, la OGR y la Secretaría de Agricultura de Antioquia. El resto de cofinanciadores aportaron el 100% de recursos según los compromisos adquiridos en el convenio de Alianza y 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 tiene con C.I. Antioqueña de Fresas.
- 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. Los recursos están consignados en una cuenta independiente, pero no se tuvo información de la misma ya que quien conoce la situación es la secretaria que se encuentra en licencia de maternidad.

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 Fondo Rotatorio aún no ha iniciado con préstamos a los productores, de manera aislada se están recogiendo los recursos que personas de manera voluntaria han entregado a la Organización de Productores; actualmente se está planeando el desarrollo de una estrategia de recuperación del Incentivo Modular bajo un programa de crédito, el cual cuenta con el apoyo del señor Juan Esteban Quintero, funcionario de la secretaria de Desarrollo a la Comunidad del municipio de San Vicente de Ferrer.

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	Los productores aplican el plan tecnológico propuesto en el estudio de preinversión, continúan con las siembras y realizan las prácticas culturales que fueron transmitidas durante la prestación del servicio de asistencia técnica
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	7.5	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	6	Se realizó la transferencia de competencias gerenciales, la Organización de productores cuenta con registros que ayudan al control de la producción recibida, despionada, entregada y cancelada al productor, tanto por calidad como por volumen. 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	7	Estructura organizacional operando, funcional, pero con deficiencias 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	7	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. Requiere un mayor 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	7	Falta formalizar y/o documentar el convenio de comercialización con los actuales aliados (Alpina, Moras de Oriente y FRAGARIA.
Calificación al manejo contable de la alianza (contabilidad al día?)	8	Se lleva un registro de cuentas y se contrataron los servicios contables con profesionales externos.
Calificación al uso de herramientas, instrumentos e indicadores de gestión (POA, financieros, técnicos, sistematización de información)	7	Falta el desarrollo de planillas que sirvan para la programación y control de la producción, y que sirvan como herramienta para la programación de la logística de distribución y comercialización.
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.
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.	6	Convenios de comercialización no formalizados.
Calificación al cumplimiento de compromisos comerciales de los productores con la alianza.	7	Aún existen productores que no entregan la totalidad de la producción a la Organización de productores, o lo hacen parcialmente, afectando la logística de entrega y a su vez haciendo más costoso el proceso de comercialización..
Calificación al cumplimiento de compromisos de los aliados comerciales con la alianza	8	Los nuevos Aliados Comerciales vienen cumpliendo sus compromisos de 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 los recursos comprometidos el Aliado Comercial, C.I. Antioqueña de Fresas. Por tal motivo se considera una buena calificación.
Calificación al retorno del IM y a la operatividad del Fondo Rotatorio.	6	Se cuenta con los pagarés firmados y la información necesaria que garantice la operatividad del Fondo Rotatorio a través de la recuperación del Incentivo Modular, sin embargo aún no ha iniciado su funcionamiento en firme dado que los productores se están recuperando de la pérdida tenida con el anterior aliado comercial..
Promedio Alianza	7.2	

**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)
Plan técnico	<p>Las causas identificadas para este riesgo son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Falta de control en la programación y cosecha de la Fruta, para garantizar el abastecimiento, en volumen y frecuencia, según requerimientos del Aliado Comercial Alpina y optimización de ruta de recolección y transporte hasta Chinchina Caldas. 2) Manejo de cuarto frío para evitar mermas en el proceso de enfriamiento y despitonada de la fruta 	<p>A pesar que el plan técnico no se califica como bajo, si se requiere controlar el riesgo de lograr una logística de transporte de la fruta eficiente y rentable y disminuir las mermas ocasionadas por la operación de la despitonada..</p>	<p>Acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acompañamiento complementario por parte de un agrónomo para la asistencia técnica que realice el montaje de planilla de control de programación, siembra y cosecha de la fruta por productor, articulado con el administrativo y logística. - Acompañamiento complementario por parte de un experto en agroindustria, para mejoramiento del uso de la cadena o red de frío y procesos de desinfección y manipulación de alimentos para disminuir pérdidas por hongos o mermas en la despitonada de la fruta. <p>Fecha: Segundo semestre de 2009</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsable: Organización de productores, acompañamiento profesional administrativo, profesionales técnicos.
Plan de Transferencia de Competencias Gerenciales	<ol style="list-style-type: none"> 1) Deficiente control administrativo en logística y transporte de la fruta, desde las fincas hasta el centro de acopio y desde este hasta la planta de Alpina en Chinchina Caldas. 2) Desconocimiento de la mezcla óptima para la comercialización del producto, teniendo en cuenta las restricciones con la operación despitonada. 3) Carencia de un control de costos de transporte y costos despitonada versus utilidad esperada por kilo comercializado. 4) Fondo Rotatorio sin iniciar en firme su operación. 5) Deficiente análisis administrativo, financiero y comercial del negocio de manera integral 	<p>Que el desconocimiento empresarial y gerencial puede llevar a la quiebra el negocio</p>	<p>Acompañamiento Administrativo integral, por parte de un experto en logística y administración, que articule desde la programación de siembra y cosecha con el técnico, con centro de acopio y logística de transporte, utilizando como herramientas plantillas individuales por productor que se puedan consolidar para la eficiente administración y análisis global del negocio. Optimizar la capacidad instalada en cavas, transporte e ingresos y utilidad a la Organización de productores.</p> <p>Identificación de mezcla optima en la comercialización de Fruta con y sin operación de despitonada teniendo en cuenta las restricciones o puntos críticos del proceso.</p> <p>Plan y puesta en marcha de la recuperación de Fondo Rotatorio a través de la comercialización.</p> <p>Fecha: Segundo semestre de 2009</p> <p>Responsable: Organización de productores, acompañamiento profesional administrativo,</p>

INDICADOR O CONCEPTO (1)	CAUSAS (2)	RIESGO (3)	PLAN DE ACCIÓN CONCERTADO (4)
			profesionales técnicos.
Convenios de Comercialización Vigente(s) y favorabilidad para la alianza	Las causas identificadas para los riesgos son: 1) Entrega de producción de primera a los Aliados Comerciales sin los documentos y soportes requeridos en la eventualidad que se de un in cumplimiento en el pago por parte del Aliado Comercial. 2) No se tienen establecidas políticas de entrega y frecuencia de cobro y pago aplicables a los comercializadores. 3) Identificación de Aliados comerciales nuevos interesados en la fruta de calidad primera.	1) Dificultad para la recuperación de cartera, esta vez con cargo a la organización de productores, que finalmente se traduce en pérdidas para ASPROFRUTHO. 2) Acumulación de cuentas por cobrar a un solo Aliado Comercial, que demuestra iliquidez y por consiguiente insuficiente capacidad de pago. 3) Pérdida de utilidad o sobre precio en la comercialización de fruta de calidad primera como fruta industrial, con las implicaciones que tiene en oportunidad de mejores ingresos y utilidad para ASPROFRUTHO y productor.	Implementar procedimientos y políticas de entrega de producción a los diferentes Aliados Comerciales, asignando volumen y frecuencia de pagos. Identificación de Aliados Comerciales para la fruta de calidad primera. Fecha: 15 de agosto de 2009 – Responsable: Organización de productores, acompañamiento profesional administrativo.
Manejo del Fondo Rotatorio	La pérdida de ingresos provenientes de la Fresa entregada al anterior Aliado Comercial, ha dificultado el inicio e implementación del Fondo Rotatorio.	Que la mala experiencia con el Aliado Comercial afecte la motivación y activación del Fondo Rotatorio, y se vea comprometida la recuperación del incentivo modular.	Acciones: Plan y puesta en marcha de la recuperación de Fondo Rotatorio a través de la comercialización. – Fecha: Segundo semestre de 2009 – Responsable: Organización de productores, acompañamiento profesional administrativo, profesionales técnicos.

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 ha identificado la necesidad de un acompañamiento complementario para que la Organización de productores pueda responder a las necesidades que el mercado y la administración del negocio le está imponiendo; la propuesta de trabajo ha sido compartida con el representante legal, el encargado de administración y logística (Oscar Marín) y el revisor fiscal de la Organización de Productores; adicionalmente se ofreció el acompañar en la búsqueda de profesionales idóneos para desarrollar los planes de acción propuestos y que la Organización de productores, Junta Directiva y Comité Directivo tomen la decisión de contratar.

-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 contratación de los servicios contables para llevar un control de los ingresos que tiene ASPROFRUTHO.

- 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 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 competencias gerenciales y administrativas.
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):

El incumplimiento del Aliado comercial en el pago de la producción entregada y en el aporte del material vegetal por él comprometido en la Alianza, ha llevado a poner en riesgo tanto la meta de siembras, como la de producción e ingresos al desestimular la actividad debido a la falta de recursos para los productores y para la reinversión en ella misma.

A pesar de los anteriores incumplimientos el proyecto ha logrado sortear las dificultades para cumplir la meta de siembras del primer y segundo año.

En el componente comercial la Alianza apenas comienza su reactivación con nuevos Aliados Comerciales como Alpina para la calidad de fruta industrial, en tanto la Fresa de primera es comercializada con Moras de Oriente y FRAGARIA; actualmente no se tiene convenio de comercialización firmados, pero hay compromiso y cumplimiento de las condiciones pactadas por parte de Alpina como comercializador de las calidad de fruta industrial, sin embargo se requiere, de manera urgente, implementar políticas para la entrega y cobro de la comercialización para aplicar a los Aliados actuales y futuros.

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, 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.

Se requiere adecuar un procedimiento con planillas por productor beneficiario de la alianza, que contenga la programación, siembra y cosecha de cada uno, al igual que la entrega diferenciada por calidad y cantidad a ASPROFRUTHO, para integrarla a 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 al Aliado Comercial, 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.

Se necesita mejorar la operación de despitonado de la fruta, considerar sus mermas, costear la mano de obra requerida, etc y realizar los cálculos necesarios para determinar la rentabilidad de realizar dicha operación e identificar la mezcla óptima de producto para comercializar según las restricciones o puntos críticos detectados en el proceso productivo.

Un buen manejo del frío, la cava, puede representar un ahorro considerable para ASPROFRUTHO, calculada entre un 8% y 10% por deshidratación de la fruta, lo cual se traduce en mermas por kilo que a su vez es sinónimo de costos.

El responsable de Monitoreo y Seguimiento de la OGR, encuentra que la alianza se encuentra en una etapa decisiva, pues puede quedarse en un proceso muy incipiente con niveles de rentabilidad bajos y poco estimulantes, o por el contrario iniciar una segunda fase de crecimiento y consolidación empresarial a través de un acompañamiento adicional con orientación y criterios de carácter netamente empresarial, que ayuden a direccionar y tomar decisiones a la Junta Directiva de ASPROFRUTO, para lo cual la OGR propone que se apruebe un segundo acompañamiento complementario para desarrollar en ASPROFRUTHO habilidades y uso de herramientas empresariales, como Transferencia de Competencias Gerenciales, que dejen instalada una capacidad mínima de administración del negocio de la Fresa; para lo cual se requerirá 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.