

De las alianzas estratégicas a los negocios inclusivos*

From Strategic Alliances
to Inclusive Business



MODERADOR

Rubén Darío Lizarralde
Gerente General Indupalma

PANELISTAS

**Camilo Colmenares
Briseño**
Gerente de Hacienda
La Cabaña S.A.

David de la Rosa
Gerente Promotor de
Hacienda Las Flores

Rodrigo García
Asesor socio empresarial de
Cordeagropaz

Guillermo Mantilla Plata
Palmares El Pórtico

Ricardo Zorro
Responsable del componente
financiero del Proyecto Apoyo
Alianzas Productivas (PAAP)
del Ministerio de Agricultura y
Desarrollo Rural

*Durante el XL Congreso Nacional de
Cultivadores de Palma de Aceite.

Bucaramanga
30 de mayo de 2012

Introducción

Rubén Darío Lizarralde
Gerente General de Indupalma

El tema de las alianzas productivas es muy importante porque pocos sectores del país, sean agrícolas, manufactureros o de servicios, a través de estas y de los negocios inclusivos les han dado la oportunidad a los más pequeños de ser propietarios de un proceso productivo; de modo que aquí no solamente se les ha enseñado a pescar, sino que se les ha ayudado a comprar el refrigerador, a montar la cadena de distribución y a ser sostenibles dentro de procesos sustentables.

Hace poco viajé a Europa invitado por el Ministerio de Comercio Exterior y por la Comunidad Económica Europea e hicimos varias visitas en Madrid, España; Bruselas, La Haya y Ámsterdam, una de ellas estuvo liderada por el viceministro de Comercio Exterior, Carlos Andrés de Hart, en la cual no sólo aprendimos mucho, sino que, adicionalmente, nos hizo sentir grandes satisfacciones.



Primero, por el reconocimiento que recibimos en cada uno de los lugares visitados por el esfuerzo y el trabajo que se ha realizado en este país; incluso, resaltaron los ejercicios de Chile y Colombia como los más importantes de América Latina en función del trabajo social sostenible y sustentable que se lleva a cabo.

En este panel intervienen, en su orden, Camilo Colmenares, gerente de la Hacienda La Cabaña desde hace 25 años; David de la Rosa, gerente promotor de la Hacienda Las Flores, en la Zona Norte; Rodrigo García Sánchez, asesor socio empresarial de Cordeagropaz; Guillermo Mantilla, conocido por muchos de ustedes, magnífico colaborador, y Ricardo Zorro Zorro, responsable del componente financiero del proyecto Apoyo Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. De modo que, siguiendo los lineamientos que nos hemos propuesto, iniciamos con la presentación de Camilo Colmenares.

Alianza productiva entre la Hacienda La Cabaña y la comunidad de Guarupay

Camilo Colmenares Briseño
Gerente de la Hacienda La Cabaña S.A.



La Cabaña es una empresa con más de 53 años de trayectoria que tiene cultivos de palma de aceite en los Llanos Orientales, a 180 kilómetros de Bogotá; planta de extracción de aceite de palma y planta de proceso de extracción de aceite de palmiste.

Nuestra alianza es pequeña, abarca 200 hectáreas y reúne a 30 familias de personas desplazadas. Sin embargo, a pesar de su tamaño, fue un reto muy grande y un esfuerzo realmente importante del que aprendimos muchísimo, como empresa nos fortalecimos, aprendimos a entender a la gente que no está en el mismo mundo que nosotros, nos dimos cuenta de que los diferentes niveles de educación, experien-

cias y oportunidades generan diversas formas de pensar. Ha sido muy enriquecedora, hemos mejorado nuestra imagen y quisiéramos hacer más alianzas, pero, en nuestra zona, irónicamente, no hay muchos pequeños campesinos con tierra con quienes hacer alianzas.

El proyecto de La Cabaña empezó en 2004 cuando la empresa estaba buscando tierras en el municipio de Cabuyaro, en el departamento del Meta. En ese momento me encontré con la comunidad Guarupay, que había estado establecida allí desde el año 2000 en condiciones de pobreza, abandono y falta de oportunidades, pues el Gobierno les dio las tierras con la promesa de un proyecto productivo que nunca llegó. Cuando La Cabaña se estableció en la zona y empezamos a sembrar, volví a la comunidad para invitarlos a sembrar palma con nosotros. Fue muy difícil convencerlos, pero finalmente logramos estructurar la alianza con la ayuda de muchas entidades y personas.

En resumen, hoy en día tenemos 200 hectáreas sembradas con ellos; el año pasado, la alianza facturó más de mil millones de pesos y generó una utilidad superior a 500 millones para 26 familias que hace siete años no tenían nada.

Guarupay era una comunidad ideal para realizar una alianza porque tenían la tierra, 200 hectáreas asignadas por el Incora, que estaban prácticamente inutilizadas, tenían una ganadería insipiente, una agricultura de muy baja calidad, con productividades muy bajas. La pobreza y el desempleo eran generalizados, hoy en día, con la influencia petrolera, la zona ha cambiado mucho, pero en ese momento la comunidad subsistía y no tenía ningún proyecto importante; y dado que está ubicada en una zona palmera, con varias plantaciones y extractoras cercanas, había manera de comercializar el producto.

A pesar de estar compuesta por personas de diversos orígenes, con un nivel de educación muy bajo, era una comunidad relativamente organizada y pacífica, se podía hablar con ellos y no teníamos ningún riesgo.

Lo primero fue acabar con la desconfianza de la gente y lo que queríamos era convertirlo en un proyecto institucional, que participara el Estado por medio del Ministerio para que le creyeran a La Cabaña como empresa. Teníamos



que generar confianza en la gente y garantizar transparencia en las decisiones porque nosotros éramos una empresa grande que venía a meterse en sus vidas, necesitamos un protocolo para la toma de decisiones. Adicionalmente, la alianza nos permitía maximizar la consecución de recursos y, además, queríamos comprometer al sector público que, a pesar de que los habían ubicado en esa zona, no habían hecho nada para ayudarles.

Apoyos adicionales

El más importante y destacable fue el apoyo del Ministerio de Agricultura con su programa de Alianzas Productivas, quienes recibieron nuestra propuesta y nos dieron unos recursos que al principio fueron muy significativos. Quiero destacar el papel que cumplió la doctora María Clara Rodríguez, una funcionaria del Ministerio que fue absolutamente excepcional, ella se comprometió con el proyecto, nos acompañó, viajó muchas veces con nosotros y realmente estuvo pendiente.

La Gobernación del Meta también nos dio recursos, la Red de Solidaridad, la Alcaldía de Cabuyaro, el Banco Agrario, el Incoder y, finalmente, Gustavo Reyes y la OGA que se llama Codetar, cuyo papel fue fantástico en la organización de la Alianza.

Quiero destacar que en los primeros tres años del proyecto la pobreza de la gente era tal que, cada mes, teníamos que llevar los mercados para las familias. Todas estas organizaciones cada mes nos daban un mercado o dinero hasta que logramos llegar al año de producción para que ya no tuvieran que recibir tal ayuda.

¿Qué hemos hecho?

Por parte de La Cabaña, hicimos acompañamiento y Gustavo Reyes, en la parte social y de capacitación, fue fundamental. La empresa hizo el vivero, la preparación de tierras y financió parcialmente el proyecto porque los dineros del banco llegaron pero un poco tarde. Logramos sembrar 200 hectáreas en 2005 y reunir a muchas personas alrededor del proyecto.

Además, hicimos que la comunidad se uniera y esto fue realmente una hazaña, así como coordinar a varios entes del Estado, transferir tecnología, sembrar áreas adicionales alrededor de la extractora para crear economías de escala y, finalmente, lo más importante, logramos cambiar un poco la cultura de la región.

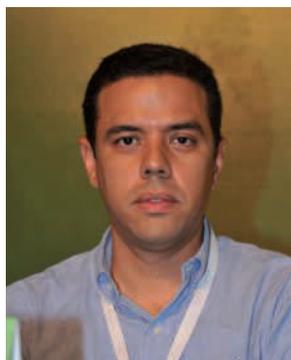
Sin embargo, lo más relevante es que pudimos infundir optimismo. Cinco años después la comunidad está totalmente transformada, es una comunidad que participa, que tiene una junta directiva y un comité de control, que toma decisiones en asamblea.

Conclusiones

- La palma de aceite es un excelente medio para crear y distribuir riqueza, es una oportunidad para que el sector palmero mejore su imagen.
- Lo más fácil de todo es sembrar la palma, lo difícil está en el acompañamiento financiero, técnico, social, entre otros.
- La financiación es un tema muy crítico y si no hay un empresario privado vinculado es muy difícil que prospere.
- El acompañamiento social de la comunidad es fundamental y debe ser permanente. Después de varios años sabemos con certeza que no se puede suspender porque la comunidad se puede desbaratar.
- Es importante identificar a los líderes.
- El sector público es un gigante que poco se mueve y con quien es muy difícil lograr cosas; sin embargo, en este proyecto contamos con la suerte de encontrar algunas personas claves que se comprometieron.
- Se puede generar riqueza a partir de proyectos sociales.
- Las debilidades de unas personas se compensan con las habilidades de otras y en este país lo que falta son oportunidades de hacer proyectos.
- La imagen de La Cabaña se favoreció con este proyecto, pienso que es un ejemplo para otras empresas.
- Si de mí dependiera, haría que para las plantaciones de cierto tamaño este tipo de proyectos fueran obligatorios.

El modelo de alianzas productivas y sociales: “un proyecto hecho realidad”

David de la Rosa
Gerente Promotor de la
Hacienda Las Flores



El modelo de Alianzas Productivas y Sociales es un proyecto hecho realidad. Promotora Hacienda las Flores S.A., desde 1998, viene promoviendo el cultivo de la palma de aceite en diferentes zonas del país a través del modelo de Alianzas Estratégicas, Productivas y Sociales. Cuenta con experiencia en el desarrollo

de la actividad productiva de palma de aceite en todas sus etapas, desde la producción, hasta la comercialización y/o transformación, así como en el manejo administrativo y contable de proyectos de inversión. Su misión es promover el cultivo de la palma de aceite mediante la implementación de alianzas estratégicas productivas y sociales con pequeños, medianos y grandes productores orientadas al diseño y desarrollo de proyectos sostenibles.

Operación de las alianzas

¿Cómo funciona el modelo de alianzas en Promotora? Hago esta claridad porque no todas las empresas con las que hacemos o tenemos alianzas funcionamos de la misma forma, cada una ha implementado sus modelos. Promotora Hacienda Las Flores es el socio operador de este modelo, que socializa un proyecto en una zona determinada, constituye una asociación de productores, planifica y radica un proyecto, hace banda de inversión y avala todos los proyectos. Esto es muy importante, es parte del esquema que tenemos nosotros, suscribimos contratos de asistencia técnica y, adicionalmente, de comercialización de compra de fruto a largo plazo.

Una vez la asociación esté creada, vamos a una entidad financiera del sector, la banca pri-

vada está muy interesada en el tema, estamos trabajando con bancos como Davivienda y Bancolombia que nos han apoyado mucho.

Los agricultores nos venden toda la fruta y ésta se convierte en parte de pago de las obligaciones, por eso es muy importante cumplir los contratos, que nuestros agricultores no sean tentados por otras empresas para vender la fruta.

Las principales características de las alianzas es que son asociaciones de agricultores privadas, de tipo empresarial, no tenemos cooperativas, los asociados son solidarios frente a los compromisos financieros y los productores son propietarios de las tierras de los cultivos. La Tabla 1 muestra el resultado de nuestras alianzas a mayo de 2012.

Tabla 1. Estado de las alianzas de Promotora Hacienda Las Flores a mayo de 2012.

Área sembrada en alianzas	30.000 ha
Número de asociaciones	36
Cobertura	7 departamentos
Créditos desembolsados	\$111.080 millones
ICR aplicados a los créditos	\$61.930 millones
Familias beneficiadas	3.044
Empleos directos en el cultivo	6.088
Empleos indirectos	9.390
Fruta producida 2011	200.000 t
Planta extractora en operación	1
Planta extractora en construcción	1

Compromisos de Promotora como operador

- Seleccionar productores que hagan viable el desarrollo de la actividad productiva en forma competitiva, de acuerdo con parámetros técnicos y sociales.



- Elaborar proyectos de inversión agrícola para la búsqueda de financiación (banca de inversión).
- Gestionar recursos de cooperación nacional e internacional para fortalecer el desarrollo de los proyectos.
- Avalar a las asociaciones y productores aliados para la consecución de financiación.
- Garantizar la comercialización de la producción que se constituye en la fuente de pago del crédito, mediante contratos de compra de fruta a largo plazo.
- Supervisar el desarrollo de la actividad productiva y vigilar el proceso de cosecha o beneficio (Unidades de Asistencia Técnica y Sanitaria).
- Apoyar a los agricultores mediante operación logística. Compra de insumos y fertilizantes trasladando a los productores los descuentos por compra de volumen.

Compromisos de los productores

- Realizar el mantenimiento del área y/o unidades inscritas, según las recomendaciones técnicas dadas por el operador.
- Recibir capacitaciones sobre temas técnicos, sociales y empresariales.
- Entregar al integrador la producción que obtenga de las unidades inscritas, autorizando la retención sobre los ingresos para el pago oportuno del crédito.
- Permitir la supervisión del operador en el desarrollo de la actividad productiva.

Participación en alianzas

Estamos en los departamentos de Bolívar, Sucre y Córdoba, tenemos 10 mil hectáreas en esa zona, 911 pequeños agricultores, 12 asociaciones, una planta extractora de la cual el 49% pertenece a los pequeños agricultores y el 51% a la empresa; el año anterior produjimos 87 mil toneladas de fruta y este año esperamos 100 mil toneladas. También estamos en el Cesar y La Guajira en 3.629 hectáreas, allí tenemos a una palmicultora, la señora Dolores de Pinayú de Matitas, de La Guajira, postulada al Premio Mujer Palmera. Este año vamos a producir 30 mil toneladas de fruta.

Extractora María La Baja S.A.

El proceso con esta extractora arrancó en 1998 con la primera siembra tras la vinculación de los agricultores a la cadena agroindustrial. El 28 de diciembre de 2006 constituimos Asoagropalma, una asociación de pequeños agricultores, y solicitamos un crédito al Banco Agrario para capitalización de empresas, hoy ellos tienen el 49% de la planta y están recibiendo dividendos cada año. Las razones de esta decisión fueron la consolidación del proceso, generar sentido de pertenencia y mejorar la calidad de la fruta.

Tibú (Norte de Santander)

14 mil hectáreas sembradas en una zona inmersa en un conflicto armado muy fuerte, tenemos 940 productores, una planta extractora en construcción, el año pasado cosechamos 85 mil toneladas de fruta y en este esperamos 130 mil toneladas. Se inició con un programa de sustitución de cultivos ilícitos con recursos de USAID por 8,3 millones de dólares para acompañar todo este proceso y el gobierno de los Países Bajos, en diciembre de 2010, nos donó 4,5 millones de euros para implementar RSPO en toda la zona del Catatumbo.

Aceites y Grasas del Catatumbo S.A.S.

Al igual que en María La Baja, en la zona de Tibú adelantamos la primera fase de una planta extractora. En este momento se avanza en el proceso legal y el tema de socialización.

Obstáculos que se presentan en el desarrollo de las alianzas

Financiación

- La demora en los trámites de aprobación y desembolsos de los créditos, tanto en el Banco Agrario como en Finagro. El 95% de los créditos que presentamos a calificación previa son devueltos, realmente se necesita más agilidad.
- Modificación de las condiciones de financiación. La disminución de los topes en los in-

centivos nos ha obligado a reducir las hectáreas, hemos tenido que hacer más asociaciones para poder avanzar y si queremos que este país crezca, sugiero que este tema se reevalúe.

- Altos costos en las garantías. El Gobierno ofrece el Fondo Agropecuario de Garantías, que es excesivamente costoso. Realmente si estamos haciendo banca de fomento, deberíamos también revisar este tema.
- Diferencias sustanciales en los costos de referencia máximos. Finagro o la Comisión, año a año, establecen unos costos por hectárea de referencia para el pago del incentivo de ICR, pero este valor no corresponde a la realidad en la siembra de un cultivo y, adicionalmente, los bancos asumen este costo como el valor máximo a financiar para los créditos.
- Falta de recursos amplios y suficientes. El Gobierno y el Banco de la República deberían estudiar la inyección de recursos para hacer proyectos de envergadura en nuestro país.

Operación

- La competencia desleal por parte de las extractoras, que no respetan contratos y compromisos adquiridos por los operadores al comprar la producción a agricultores en alianzas. Hoy día, algunas extractoras llegan donde nuestros agricultores aliados con una mochila con recursos para comprar la fruta; entonces, esto realmente pone en riesgo cualquier proyecto, el repago de las obligaciones en los bancos. Los exhorto a no proceder con esta práctica, no estamos haciendo las cosas bien, es un modelo muy bonito que ha dado resultado. Se pone en riesgo una realidad que le ha permitido a Colombia crecer, el 25% de las hectáreas sembradas en Colombia son en alianza.
- No hay cultura del trabajo colectivo y de la capitalización empresarial. Falta de compromiso de algunos asociados para atender las obligaciones de créditos.
- Incremento sustancial en el costo de los insumos, en especial de los fertilizantes.
- Diferencias en la conceptualización de que los procesos son a mediano y largo plazo,

queriendo obtener ingresos a corto plazo. No hay cultura de la inversión y el ahorro.

- Falta de adecuada infraestructura vial en el país para transportar fruta desde las parcelas de nuestros agricultores hasta las plantas extractoras.
- La inseguridad sigue afectándonos. El 20 de noviembre de 2010 la guerrilla voló un puente en Tibú, Norte de Santander. Duramos un año y medio con el puente averiado, solamente hasta abril de este año se volvió a instalar y durante ese tiempo tuvimos que hacer cosas impensables, como transportar fruta en canoas o construir ferris.

Corporación para el desarrollo agroempresarial de Tumaco: experiencia de Cordeagropaz en el desarrollo de las Alianzas Estratégicas Productivas en palma de aceite con pequeños agricultores de Tumaco (Nariño)

Rodrigo García Sánchez
Asesor socio empresarial de Cordeagropaz

Contexto general donde opera la Alianza

Tumaco es uno de los municipios palmeros más grandes de la Costa Pacífica colombiana, ubicado en el suroccidente del departamento de Nariño en la frontera con Ecuador; tiene una extensión de 360.172 hectáreas, de las cuales ocupamos el 12%. Tiene unos 187.084 habitantes, según la proyección del DANE para 2012, de los cuales más de 100 mil viven en el área urbana y el resto en la zona rural.

En cuanto a la composición étnica de nuestra comunidad, la mayoría es afrodescendiente, 3% mestiza y 2% indígena. La tenencia de la tierra, que puede ser un problema o una oportuni-





dad de crecer en la medida en que se delimiten muy bien las áreas de expansión, en este momento está distribuida así:

- 15 consejos comunitarios en territorios colectivos en 173.632 ha, que representan el 49% de la tierra.
- 15 resguardos indígenas, donde tienen también 65.780 ha (18%).
- Propiedad privada pequeña, medianos y grandes: 120.826 (33%).

La ciudad se conecta con Pasto por carretera, está a 300 kilómetros que se recorren en cinco horas y, con Cali y Bogotá, por vía aérea con dos vuelos diarios. Cuenta con un puerto marítimo y pesquero (en concesión con empresarios ecuatorianos); petrolero y aceitero (C.I. Acepalma y C.I. El Mira). Está focalizado como Plan de Consolidación Territorial, Plan de Fronteras y área de desarrollo rural.

Se planean para la región tres megaproyectos: la vía binacional Tumaco-Espriella-Mataje - Esmeraldas (Ecuador), vía interoceánica Manaos-Belén de Pará -Tumaco, que está proyectada de tiempo atrás, y el oleoducto Orinoco - Venezuela a salir a Tumaco para exportar petróleo de Venezuela hacia China.

El desarrollo económico del municipio, además de la palma de aceite, también es jalonado por el cacao, el coco, la pesca, el camarón en cautiverio (en reactivación), la parte forestal, el turismo y el comercio. Sin embargo, presenta unos niveles de necesidades básicas insatisfechas del 48% de afectación en calidad de vida de sus habitantes, mientras que el promedio en Colombia es de 27%.

La cobertura de los servicios públicos es muy baja, llega sólo al 31%; el analfabetismo alcanza el 17% con respecto al 7,2 %, que corresponde al promedio del país; el desempleo y subempleo son superiores a 40%. Hay un déficit de vivienda digna urbana y rural de 53 y 44%, respectivamente.

El 65% de la población de la región pertenece al régimen de salud subsidiada, el 23% al contributivo y el 12% no cuenta con servicios de sanidad. La tasa de homicidio es quizás una de las más altas del país, con 174 por cada 100.000 habitantes.

La población desplazada de la zona rural y municipios vecinos a Tumaco, según el Depar-

tamento de la Prosperidad Social a diciembre 2011, era de 47.000 personas, pero Tumaco también es expulsor de población con más de 15.495 personas. Además, los cultivos de coca sobrepasan las 5.865 hectáreas, según el Simci, proyecto de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito.

Cordeagropaz

La Corporación para el Desarrollo Agroempresarial de Tumaco (Cordeagropaz) es una entidad de economía mixta, de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituida hace 13 años como unidad de gestión y operador de proyectos productivos y desarrollo social, con población campesina desplazada y vulnerable, del área urbana y rural del municipio de Tumaco, a través de alianzas público-privadas y de cooperación internacional, con el fin de mejorar las condiciones de vida de estas comunidades, recobrar la seguridad y la convivencia ciudadana.

Cordeagropaz nació como una estrategia de la Alcaldía de Tumaco del período 1998 -2000, que junto con las empresas palmicultoras Astorga, Palmas de Tumaco, Araki, Palmeiras, Santa Elena, Santafé, Salamanca, Agrigan, Inversiones Rankin e Inversiones Blum, y a entidades como Corpoica, Cámara de Comercio, Universidad de Nariño, Sociedad Portuaria Regional, Ecopetrol, Sena y la Anuc, entre otras, vieron la oportunidad de trabajar unidos para apoyar el desarrollo de los cultivos de palma con pequeños productores y así mitigar el impacto de los cultivos de coca, que aparecían frente a la presión que se ejercía en el Putumayo. También contamos con el apoyo técnico y financiero de Fedepalma, C.C.I, Fondo DRI, IICA, CEGA, MADR, Banco Agrario, Finagro, FIP y la Fundación Carvajal.

Tenemos un cuerpo directivo con nueve miembros, de los cuales cinco son de las plantas extractoras, dos del Gobierno Nacional, la Alcaldía y Corpoica, y dos pertenecen a organizaciones de productores. Tiene un director ejecutivo y cuatro áreas de apoyo (agronómica, administrativa, socioempresarial y de proyectos), así como una revisoría fiscal.

Tabla 1. Funcionamiento de Cordeagropaz bajo el esquema de las alianzas estratégicas productivas.

En cuanto al funcionamiento de la alianza (Tabla 1), somos operadores e integradores de desarrollo junto con las asociaciones de productores que se constituyen a través de una organización de asociaciones legalmente constituidas.

Las plantas extractoras transfieren desde entonces un porcentaje mensual a Cordeagropaz por cada kilo de fruto procesado, que ha servido para apoyar el funcionamiento de la entidad, y las demás entidades aportan con bienes y servicios.

Nos encargamos de la identificación del proyecto, los beneficiarios, la formulación del mismo, la gestión, la administración y la presentación de la asistencia técnica; contamos con el apoyo de la planta extractora o las empresas ancla y el soporte financiero de Finagro, Banco Agrario, Banco de Colombia, en su momento, y el de instituciones internacionales. También la Gobernación, la Alcaldía, el Ministerio y Acción Social han sido fundamentales en este proceso.

Inicios con palma de aceite

Empezamos con palma porque era el sector que más ventajas y posibilidades de éxito tenía. Había un paquete tecnológico estructurado, una vocación palmera natural en los pequeños productores, quienes venían haciendo su trabajo sin mucha tecnología y lo que ha hecho Cordeagropaz, en la alianza, es mejorar aspectos tecnológicos y acercarlos a la planta extractora para que se firmen los acuerdos comerciales.

Hemos contado con unos suelos ecológicamente adecuados, la ubicación geográfica de Tumaco como puerto exportador tiene un mercado asegurado a través de las siete plantas extractoras existentes en la zona, los centros de investigación como los de Cenipalma y Corpoica y con un gremio como Fedepalma que da seguridad en términos de apoyo hacia esta iniciativa. Todos estos aspectos se unieron para garantizar excelentes resultados.

Antecedentes

En 2005 Tumaco llegó a tener 35.256 hectáreas de palma de aceite (*Elaeis Guineensis*) sembradas, de las cuales 17.232 pertenecían a las grandes empresas palmeras, aproximadamente unas 10 empresas con 49% y las 18.024 ha restantes, distribuidas entre pequeñas y medianos productores con 51%. Quizás es la zona que más pequeños productores tiene, algo muy importante en términos de equidad y de atractivo para la financiación.

También en 2006 las exportaciones alcanzaron las 86.900 toneladas de aceite, por el puerto de Tumaco, a través de C.I. Acepalma y C.I. El Mira. Desde 2005 a la fecha la Pudrición del cogollo afectó prácticamente el 100% de la palmiticultura y el impacto social que esto generó fue tremendo en términos de desempleo. Más de 12 mil empleos directos y 5 mil indirectos se perdieron, aproximadamente; en términos eco-



nómicos las pérdidas ascienden a más de 350 mil millones de pesos. Actualmente se ha resembrado y renovado el 40% de palma enferma a través de esfuerzos particulares, del Ministerio de Agricultura, de Fedepalma y se ha ido renovando con materiales híbridos Alto Oleico OxG, de procedencia de La Cabaña, Indupalma, Unipalma, Corpoica y ASD-Costa Rica.

Se ha avanzado en la erradicación de la palma enferma con el apoyo del MADR, del ICA y Fedepalma; aún resta erradicar unas 10.000 ha aproximadamente, las cuales se intervinieron en una segunda fase a partir de junio y hasta agosto de 2012, también con el financiamiento del Ministerio y la Federación, dado que las palmas enfermas siguen siendo un gran riesgo para los cultivos nuevos.

Principales logros alcanzados en la Alianza

Primero, hay que reconocer como principales aliados en este trabajo al Banco Agrario, Finagro, Bancolombia, MADR, Corpoica, Sena, Acción Social, Fedepalma, Cenipalma, Gobernación de Nariño, Sociedad Portuaria, Alcaldía Municipal, Empresas Palmeras de Tumaco y la Cooperación Internacional de USAID- ARD-MIDAS-UNODC, entre otros.

En los cinco primeros años de la Alianza se lograron establecer 2.709 ha de palma africana, con 441 pequeños productores, organizados en siete asociaciones constituidas legalmente, con un promedio de 6,5 ha/agricultor; en alianza con seis plantas extractoras y créditos asociativos, línea Finagro, acceso al I.C.R. y el aval del FAG.

Se gestionó la compra de la cartera por parte del FONSA de los créditos bancarios de los pequeños que resultaron afectados por la Pudrición del cogollo.

En 2006 se creó Palmeros del Pacífico Sur (Palmasur SAT), entidad de segundo grado encargada de la comercialización del fruto producido por los pequeños productores entre las plantas grandes. Alcanzamos a sembrar con dos nuevas asociaciones 1.400 hectáreas, las cuales hoy día están en su etapa de polinización, beneficiando a 244 agricultores.

Desde hace más de un año se han estructurado ocho proyectos con 2.559 hectáreas pertenecientes a ocho asociaciones que benefician a 464 agricultores, en alianza con dos plantas extractoras (Palmas de Tumaco y Astorga), presentados al Banco Agrario por un valor de \$30.477 millones. Pero los primeros proyectos han sido negados, según el Banco, por el riesgo sanitario y la falta de liquidez de las asociaciones.

Otro logro importante es que se han fomentado la asociatividad, las economías de escala (compra de insumos agrícolas por volúmenes), el mejoramiento técnico del manejo del cultivo, el pequeño tiene mayor visión empresarial, se democratizó el acceso al crédito, se incrementó el ingreso de la unidad familiar y, sobre todo, se ha evitado que más pequeños productores incurran en la siembra de los cultivos ilícitos; también se ha valorizado la tierra y aumentado el patrimonio familiar.

Nos hemos convertido en referente para las Epsagro, que han nacido en Tumaco para prestar asistencia técnica, hemos formado capital humano en diferentes disciplinas en términos agronómicos y actividades económicas, lo que ha generado confianza y credibilidad en el sector privado, la población beneficiaria, las entidades financieras, las instituciones gubernamentales y la cooperación internacional.

Obtuvimos, desde 2010, el certificado de calidad Icontec como entidad prestadora de asistencia técnica integral, con el apoyo de Fedepalma y Acción Social; pusimos en circulación la cartilla “Palma de Aceite Híbrido Alto Oleico, la Alternativa Palmera de Tumaco” (marzo 2011), con el apoyo de Acción Social y UNODC, que reúne la experiencia del nuevo material híbrido; hemos tenido el honor de que Fedepalma, en sus últimos materiales, reproduzca esta publicación y esperamos que ustedes la puedan utilizar.

Además, se logró el I.A.T. MADR-Finagro por valor de \$222 millones para atender a 244 pequeños palmicultores durante 2012. Cordeagropaz ocupó el tercer lugar en el ámbito nacional con una calificación de 88,5/100, lo cual garantiza que durante este año los pequeños palmicultores van a tener asistencia técnica asegurada.

Principales problemas o amenazas que enfrenta el modelo

- Falta de política pública del Gobierno para apoyar de manera más decidida y oportuna los desarrollos productivos de palma de aceite con pequeños palmicultores en Alianza, en zonas de conflictos sociales y con problemas sanitarios.
- Exceso de trámites y demoras en los desembolsos por parte del Banco Agrario, lo cual afecta el normal desarrollo de los cultivos.
- Las fumigaciones aéreas con glifosato, que ponen en riesgo la inversión del agricultor y el financiamiento bancario.
- La violencia e inseguridad generadas por los grupos armados ilegales dedicados al control del narcotráfico en zona rural.
- La deficiente infraestructura vial, de drenajes y servicios sociales básicos donde se desarrollan los proyectos de palma.
- La desfinanciación de los proyectos (\$2 millones/ha aproximadamente) para fertilización, polinización, drenajes y control sanitario ponen en riesgo el éxito de los proyectos.
- El alto costo de las comisiones FAG y FRG (13%) que afecta los recursos para inversión directa en el cultivo.
- La base de cálculo para determinar el valor del I.C.R. es muy baja (7'900.000/ha), considerando que el valor de establecer el nuevo material asciende a \$15.000.000/ha, esto hace que el pequeño productor no pueda tener acceso.
- La Pudrición del cogollo y otras enfermedades que pudieran atacar los nuevos cultivos de híbridos y la adopción de prácticas culturales como la polinización asistida.
- La falta de garantías complementarias por parte de la Gobernación de Nariño y la Alcaldía de Tumaco, para avalar el 20% del valor de los créditos asociativos de los pequeños productores.
- La falta de la titularidad de las tierras a los pequeños palmicultores impide avanzar en la formalización de la propiedad.
La ubicación de predios de pequeños palmicultores en algunos territorios colectivos de los consejos comunitarios limita la siembra de palma en dichas zonas.

Perspectivas de la Alianza

El modelo de las Alianzas Estratégicas Productivas en palma de aceite en Tumaco seguirá funcionando en la medida que haya confianza, compromiso y reglas de juego claras entre las partes, con el fin de establecer una relación gana-gana, en especial entre la empresa ancla y los productores, para ello se requiere:

- La erradicación del 100% de la palma afectada con la Pudrición del cogollo.
- La firme decisión del Gobierno Nacional (Comisión Nacional de Crédito Agropecuario, Banco Agrario, MADR y Finagro) de continuar apoyando con una clara política pública que beneficie a los pequeños productores de palma a través de una línea especial de crédito (tasa, plazo, FAG, ICR, IAT).
- Clarificar el uso potencial del suelo (según P.O.T.) con el fin de racionalizar el establecimiento y la expansión de los cultivos y asegurar su desarrollo sostenible.
- La adecuación de tierras, vías y drenajes que faciliten y hagan competitiva la actividad.
- El apoyo decidido y la voluntad de las plantas (núcleos palmeros) para continuar con este esquema, coordinando y compartiendo con sus aliados programas de asistencia técnica.
- Implementación de un plan de desarrollo rural integral, mediante un contrato plan que permita generar bienestar social, credibilidad y confianza en el Estado.
- Las garantías complementarias aseguradas de parte de los entes territoriales (20%).
- La definición del cálculo de precio de compra del fruto por parte de la empresa de manera concertada con los productores, con base en el porcentaje de extracción.
- La fidelización por parte de los agricultores hacia la empresa ancla.
- El aseguramiento de la asistencia técnica y el acompañamiento a los pequeños productores.
- La aprobación de los créditos asociativos para avanzar en la segunda fase de renovación de 2.559 ha que beneficiará a 464 familias de pequeños productores, mediante alianza con Palmas de Tumaco y Astorga.
- Continuar promoviendo nuevos desarro-



llos asociativos en alianzas para beneficiar a los pequeños palmicultores interesados en renovar.

- En cuanto a la restitución de tierras, en Tumaco, falta información sobre la implementación de esta nueva estrategia del Gobierno Nacional.

Como conclusión, es claro que el cultivo de palma de aceite en Tumaco mejoró sustancialmente la calidad de vida del pequeño productor y el núcleo palmero también mejoró el entorno social. La participación organizada y la asociatividad son factores claves para avanzar en la empresarización del campo. La rentabilidad y la generación de ingresos dignos y permanentes para el agricultor es la mayor motivación para hacer de la palma un cultivo estratégico para recobrar la seguridad, la convivencia, brindar bienestar social y evitar los cultivos ilícitos.

Por otra parte, el sector financiero siente mayor confianza cuando se establecen alianzas comerciales y de apoyo entre lo público, lo privado y las organizaciones de productores.

Creo que esos serían los elementos a resaltar, aunque las perspectivas de las alianzas son válidas, hay que afinarlas para llegar a negocios inclusivos con los que todos ganan, pero todos ponen también; creemos e invitamos a las plantas extractoras para seguir este modelo. Cada uno, en cada zona, tiene su particularidad por sus diferentes condiciones y hay que tener en cuenta nuestras limitaciones de crecimiento dado que el uso del suelo está limitado hacia la tenencia de territorios colectivos.

En síntesis, las Alianzas Estratégicas Productivas en palma de aceite son una realidad y una estrategia que hay que apoyar hasta convertirlas en negocios inclusivos que consideramos se lograrán en una etapa más madura, donde el compromiso de todos los vinculados sea más fuerte, sin olvidar que hay modelos de alianzas con particularidades de tipo étnico y territorial, por ejemplo, como las que Cordeagropaz ha venido implementando en Tumaco.

Convenio MIDAS A-0002-06-G-009 1700 hectáreas de palma de aceite en Sabana de Torres y Puerto Wilches

**Guillermo Mantilla Plata
Palmares El Pórtico**

Antecedentes

En 2003 y como respuesta a una convocatoria, Palmares el Pórtico S.A.S. presentó el proyecto productivo de establecimiento de 1.700 hectáreas en palma de aceite a USAID, programa ARD CAPP Colombia, después ARD MIDAS, representante del apoyo del gobierno de Estados Unidos al crecimiento de áreas de cultivos lícitos en Colombia.



Otras entidades que de una u otra forma ayudaron a que esta alianza, que es una empresa pequeña pretendiendo colaborar a los agricultores más pequeños, fuera una realidad son Acción Social y la Presidencia de la República.

Luego de la presentación de la propuesta tuvimos muchos inconvenientes en la conformación de esta alianza por la complejidad de reunir todas las voluntades: las de los productores, los operadores, los entes financieros y los entes de Gobierno, pues todos pretendemos un fin ideal, pero que por diferentes razones en el camino las cosas se distorsionan.

La socialización se inició desde 2003, vereda a vereda, explicando su contenido, financiación, usos de las fuentes de donación y la implicación para cada productor, así como su aporte en mano de obra y su disposición para recibir formación relacionada con el cultivo de palma de aceite.

Inicialmente presentamos la propuesta al Banco Agrario, pero con ellos perdimos prácticamente un año; incursionamos con Bancolombia, con quienes también nos demoramos casi el mismo tiempo, pero aprobaron el proyecto, que entró en

vigencia de 36 meses, inició el 1º de noviembre de 2006 y se extendió sin costo adicional como fecha de finalización hasta el 30 de mayo de 2010.

Hay algo importante y es que cuando dos programas con sus cronogramas se tratan de consolidar, surgen algunas dificultades. USAID, en su programa MIDAS, tiene un cronograma específico y urge porque mensualmente se siembren una cantidad de hectáreas, tal programación no siempre está sincronizada con la del sector bancario y muchas veces hay que hacer el esfuerzo por parte del operador para tratar de mantener y correr riesgos para que esta alianza avance en el tiempo. La ubicación de nuestra Alianza está en Puerto Wilches y Sabana de Torres, y comprende 31 veredas.

Caracterización de la organización de los productores

Para el proyecto constituimos tres asociaciones: Palmares de Sabana de Torres, con 76 agricultores; Palmares de la Gómez, con 61 y Palmares San Isidro, con 31; y simplemente el proceso radica en el máximo aprovechamiento del ICR, así como integrar a pequeños agricultores, obtener economías de escala, acceder a créditos asociativos y a incentivos y apoyos para pequeños productores. No obstante, integrar a

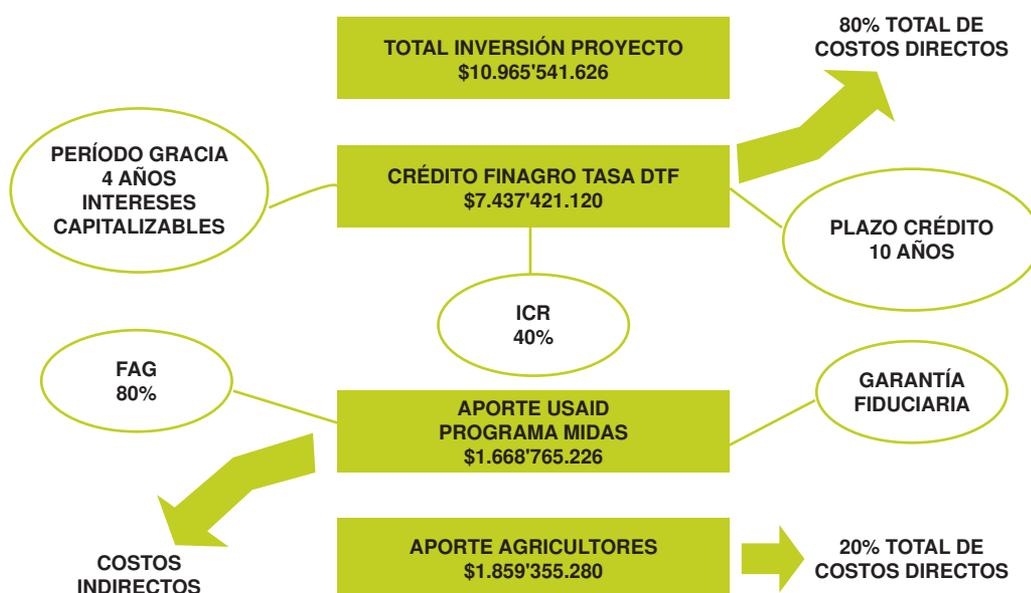
pequeños productores es difícil por el grado de desconfianza que tienen en proyectos de este tipo, porque años atrás han venido a las zonas ofreciendo proyectos y muchas veces los dejan con un dinero colocado y con un proyecto nunca organizado.

Esquema financiero

En 2004 se presentó el plan de negocios de las 1.700 hectáreas a dos entidades financieras: el Banco Agrario y Bancolombia; este último, en noviembre de 2005, aprobó el cupo para el proyecto presentado; un año más tarde se presentó nuevamente el proyecto para aprobación del cupo al comité de crédito y, posteriormente, a calificación previa de Finagro, aprobándose en febrero de 2007.

En el esquema financiero del proyecto (Tabla 1) se muestra la distribución de dinero. El proyecto se formuló con comisión del FAG del 3,5% y al momento de ejecutarse los desembolsos, en mayo de 2007, esta comisión se había incrementado al 8,01%, implicando pasar de un costo total por FAG de \$234'675.000 a \$592'732.951. La Tabla 2, por su parte, muestra la financiación del crédito bancario asociativo aprobado por \$7'437.421.000 mediante línea de crédito Finagro con ICR de 40%.

Tabla 1. Esquema financiero del proyecto.



**Tabla 2.** Financiación con crédito bancario.

Módulo	Primero (año 2007) (400 ha)	Segundo (años 2008 y 2009) (1300 ha)
Tasa	DTF+0 PUNTOS	DTF+2 PUNTOS
FAG	100%	80%
Plazo	12 años	10 años
Periodo de gracia	4 años	4 años

Proceso tecnológico del proyecto

La transferencia tecnológica se realizó mediante visitas técnicas de agrónomos en las etapas de adecuación, establecimiento y mantenimiento de los cultivos, formación continua y permanente a través de talleres impartidos y las Escuelas de Campo (ECA): Manejo integrado de plagas y enfermedades en palma joven y adulta.

Así como instrucción en controles biológicos y químicos complementada con buenas prácticas agrícolas en nutrición, cosecha, recolección y transporte del fruto con la finalidad de obtener la productividad esperada de los cultivos.

Para esto se conformó un equipo de trabajo con tres agrónomos y una trabajadora social, quienes efectuaron la transferencia tecnológica mediante 5.870 visitas y la atención de 170 predios; también se promovieron eventos de transferencia en el Centro Experimental Palmar de la Vizcaína, con el apoyo de Cenipalma.

Financiación del proyecto

Recursos de donación de USAID/programa MIDAS por valor de \$1.668'765.226 para acompañamiento administrativo, técnico, contable y social a los productores durante 36 meses y 7 meses más como extensión sin costo.

La Presidencia de la República, a través de Acción Social, aportó \$190'632.882 para financiar los programas de Asistencia Técnica y Fortalecimiento Técnico y Administrativo; el programa MIDAS Pymes cofinanció su ejecución por un monto total de \$49'975.240.

Como resultado de la aplicación de dos ICO se implementó un programa de fortalecimiento empresarial para las asociaciones. Primera fase: Diplomado en Fortalecimiento Organizacional; Segunda fase: Entrenamiento contable, administrativo y de manejo de fiducia a las Juntas Directivas y Secretarías. Pórtico realizó el acompañamiento y entrenamiento administrativo y contable, y proporcionó *software* contable S-Uno a las tres asociaciones.

Además, a través del programa MIDAS, se aplicaron recursos por \$90'860.262 para programas de formación. El costo promedio de una ECA es \$754.257, incluyendo gastos de transporte, materiales y refrigerios. Se desarrollaron 113 capacitaciones entre talleres, diplomados y ECA (Tabla 3). Los logros del proyecto en cifras se encuentran enunciados en la Tabla 4.

Tabla 3. Estadística de los eventos de capacitación realizados en el marco del proyecto.

Temas	No. eventos	No. participantes
Técnicas palma	56	1.081
Empresariales	33	589
Ambientales	10	234
Sociales	14	239

Tabla 4. Indicadores de las metas alcanzadas durante el proyecto.

Indicadores	Metas alcanzadas
Hectáreas establecidas	1.680
Familias beneficiadas	168
Días de trabajo generados (jornales)	185.043
Empleos equivalentes directos	168
Organizaciones participantes	3
Visitas técnicas realizadas	5.870
Talleres de capacitación	55
ECAS	58
Personas capacitadas	441

Pasa

Indicadores	Metas alcanzadas
Crédito bancario	\$7.339.912.000
ICR obtenido	\$3.745.352.000
Aporte productores	\$1.966.565.700

Debilidades encontradas

- Lentitud en trámites para la aprobación de los recursos de cofinanciación (organismos gubernamentales, no gubernamentales y entidades financieras).
- Falta de una adecuada estructuración de las normatividades y políticas de apoyo a los pequeños productores desde el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
- La garantía FAG sólo cubre incumplimiento en el pago de las obligaciones quedando sin protección otro tipo de siniestros (ola invernal, fenómeno de 'El Niño', etc.)
- Altos costos indirectos por efectos de garantías en créditos, timbre y administración de recursos a través de fiducias, al no existir hipotecas.
- Los requisitos exigidos y la lentitud en trámites ante entidades cofinancadoras (Ministerio de Agricultura, Gobernaciones, Alcaldías, organismos no gubernamentales y entidades financieras), desestimula la presentación de proyectos a programas como el de Alianzas Productivas, frente a vigencias de ejecuciones presupuestales.
- Los beneficios del Gobierno se están orientando a programas de reinsertados, desplazados, restándoles posibilidades a proyectos de productores integrados.
- El tope en activos para ser considerado pequeño productor es muy bajo y, una vez establecido el cultivo, las entidades financieras exigen a los beneficiarios el cumplimiento de los requisitos como medianos productores.
- La desconfianza que le genera al sector financiero el esquema asociativo, dado el incumplimiento de las obligaciones.
- Los productores esperan financiación del 100% de los proyectos.
- El incumplimiento de los productores a compromisos pactados con aliados comerciales, entidades financieras y asociaciones.

- Productores que manifiestan desconocer los esquemas planteados para la viabilidad del proyecto.
- Imprevistos por efectos climáticos, ejecución de labores por parte de los productores y desembolsos de crédito dificultan el cumplimiento de cronogramas establecidos.

Conclusiones y recomendaciones

- 168 familias y las tres organizaciones establecidas cuentan con el conocimiento, capital humano, capital social y de inversiones que con responsabilidad y visión hacen crecer y prosperar en pro de sus asociados.
- Unificar formatos y procedimientos para agilidad en trámites.
- Políticas y normatividades coherentes a largo plazo.
- Generar mecanismos de apoyo para medianos productores y oportunidades de financiación a jóvenes que deseen permanecer o regresar al campo.
- Apoyar a las Alianzas con recursos para mejorar la logística de comercialización, infraestructura vial y tecnología frente a los retos de los tratados de libre comercio.

Proyecto apoyo a alianzas productivas Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

Ricardo Zorro
Responsable del componente
financiero del Proyecto Apoyo
Alianzas Productivas (PAAP)
del Ministerio de Agricultura y
Desarrollo Rural

Modelo Alianzas Productivas

La Alianza es un modelo de desarrollo organizativo y empresarial que vincula a pequeños productores rurales a mercados a través de un aliado comercial formal, con una propuesta





productiva rentable, sostenible y competitiva. Se busca, básicamente, generar un mejoramiento productivo para esos pequeños productores a nivel de ingresos y también de sus productos.

Instrumentos

El primero es la estructuración de un estudio de preinversión o de un plan de negocios para los pequeños productores a través de cuatro componentes básicos: el organizacional, que proporciona la estrategia empresarial; el técnico ambiental, el de mercados y el financiero, de tal manera que esas organizaciones de productores les genere no sólo desarrollo, sino la sostenibilidad de los negocios, una vez la Alianza termina su implementación el negocio persiste, ese es el objetivo que buscamos.

El segundo instrumento son los recursos de inversión para el desarrollo del proyecto productivo que entregamos directamente desde el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, pero también el apalancamiento que logramos con otros cofinanciadores, pues tenemos unos toques a ese incentivo. Este proyecto lleva un poco más de nueve años y ha tenido un impulso muy importante los dos últimos, con este Gobierno y con el ministro actual, en temas de recursos, pero también hay que destacar el aporte de parte de las gobernaciones y alcaldías, así como Ecopetrol, las ONG y demás entidades.

Destaco el tema de las gobernaciones y alcaldías que, si bien en un comienzo de este proyecto participaban con muy pocos recursos (alrededor de 800 mil pesos por productor), hace un tiempo casi que llegaban a la par con el sentido modular o con los recursos que entregaba el Ministerio; la relación era casi uno a uno.

El año pasado esa proporción bajó un poco como resultado del mayor impulso que se le ha dado al proyecto Alianzas Productivas y de la mayor cobertura, esto les implicó a las gobernaciones y alcaldías distribuir los recursos que tienen en un mayor número de proyectos y por eso su participación también disminuyó.

El tercer instrumento es una estrategia de acompañamiento socioempresarial y técnico a la organización de productores y transferencia de competencias para su sostenibilidad. La idea

es fortalecer esas organizaciones productivas con competencias para su sostenibilidad, no sólo desde lo productivo, sino también desde lo empresarial. Por último, el cuarto es el acceso e inserción a mercados (acuerdos comerciales).

Apoyos y beneficios

Hemos catalogado los beneficios en tres niveles: los productores, los empresarios y la institucionalidad pública.

Para los productores se basan en estructuración y acompañamiento integral de iniciativas rentables y sostenibles, articulación a cadenas de valor como proveedores (aliados comerciales), mejora en sus ingresos (mínimo 2 smmlv de ingresos netos), sostenibilidad financiera (Fondo Rotatorio) y generación de empleo.

En cuanto a los empresarios, se trata de un mejoramiento en la calidad del producto que reciben. La idea es lograr unos planes de abastecimiento o una proveeduría más segura y de mayor calidad.

Para la institucionalidad pública se manejan dos temas básicos: plataforma probada en iniciativas rentables y sostenibles, y cambio de la cultura asistencialista; en este aspecto se han logrado avances, pues hoy colocan los recursos con mayor confianza en el modelo y en los resultados.

Intervención

Actualmente alcanzamos 369 alianzas. Es importante destacar que el año pasado logramos 127 de estas 369 y la meta para este año es lograr 180 nuevas alianzas. En el mapa (Figura 1), las de color verde representan las alianzas ya constituidas o en ejecución y las amarillas son las que tenemos en el registro nacional, que se están legalizando y equivalen a 110 alianzas. Además, hemos atendido en estos grupos de productores a 26 mil pequeños, intervenido casi 50 mil hectáreas, tenemos una cobertura en 27 departamentos y 375 municipios del país, existen hoy 232 aliados comerciales que están entre grandes, pequeños, medianos; los grandes pueden significar 40% y el 60% restante está entre pequeños y medianos. El valor de las iniciativas

ha estado alrededor de 425 mil millones de pesos, de los cuales el Ministerio ha otorgado 99 mil millones en esta financiación de alianzas.

Por otra parte, los fondos rotatorios que han constituido por retorno en el sentido modular alcanzan los casi 15 mil millones de pesos, esto

significa la capacidad de los pequeños productores de cumplir los compromisos con sus propias organizaciones y es el retorno de parte de los recursos que les entrega el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. La Figura 2 resume en cifras la situación de las alianzas.

Figura 1. Intervención.

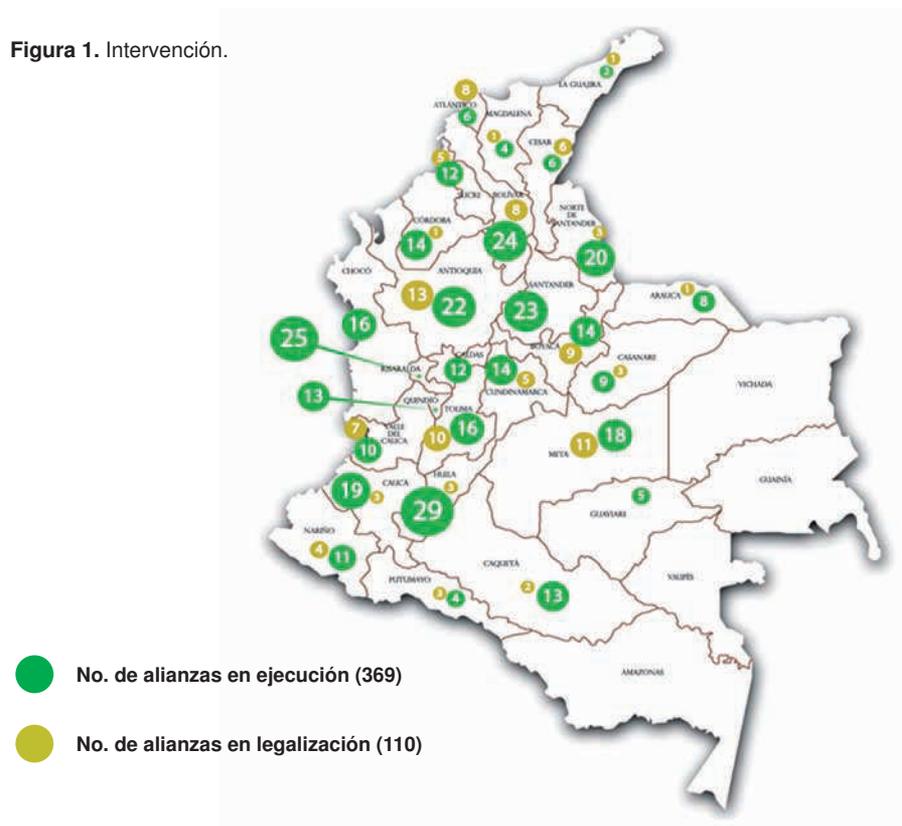
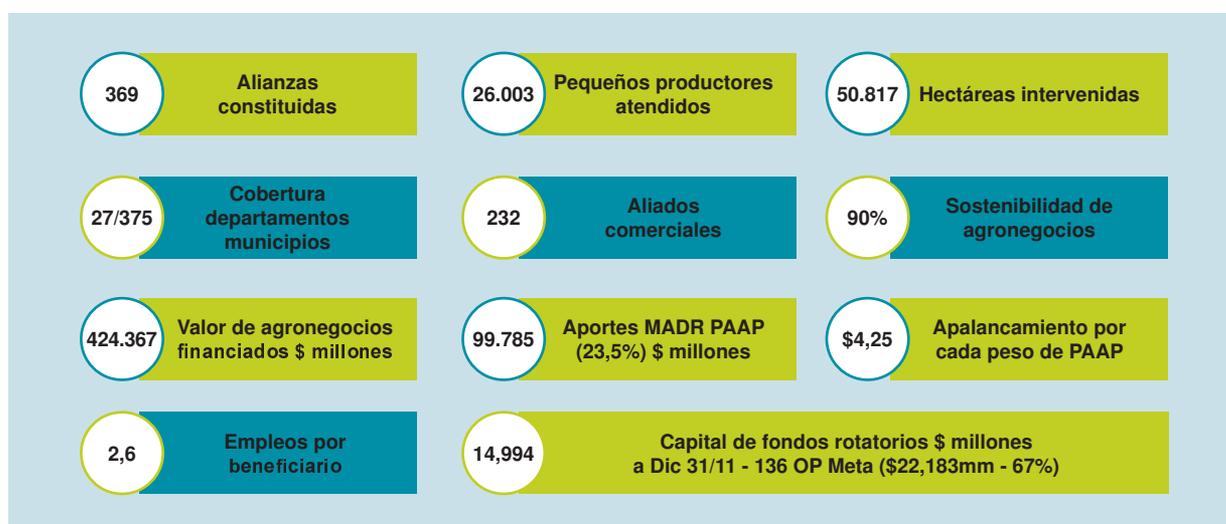


Figura 2. Cifras de las Alianzas.





Alianzas en palma en ejecución o ejecutadas

Tuvimos participación en proyectos de palma hasta 2005, lo retomamos en la convocatoria del año pasado cuando arrancamos con uno en la costa. Los seis proyectos realizados (Tabla 1) han beneficiado a 372 productores y hemos logrado intervenir alrededor de 3 mil hectáreas con una inversión de 18 mil millones de pesos de los cuales el Ministerio ha logrado colocar 2.800 millones de pesos.

Hay dos proyectos por legalizar en Tibú, Norte de Santander, que es una zona muy complicada del Catatumbo, y estamos adelantando dos estudios de inversión también en la zona de Norte de Santander, haciendo la evaluación de un perfil que se presentó en la convocatoria de este año en Tumaco para el fortalecimiento a 155 pequeños productores de palma de aceite (híbrido Alto Oleico OxG), dentro del proyecto de renovación de cultivos y esperamos que salga bien calificado (Tablas 2 y 3).

Tabla 1. Alianzas en palma en ejecución o ejecutadas.

Año	Departamento	Municipio	Beneficiarios	Hectárea \$	Valor total (millones de \$)	Valor aportes MADR I.M. (millones de \$)
2002	Cundinamarca	Paratebueno	70	700	4.323	1.260
2003	Santander	Puerto Wilches	40	400	1.400	240
	Casanare	Aguazul	45	270	2.178	270
2005	Meta	Cabuyaro	88	812	5.486	528
	Santander	Sabana de Torres	50	500	2.967	299
2012	Bolívar	Simití y San Pablo	79	237	1.877	298

Tabla 2. Alianzas en palma en el registro pendientes de legalizar.

#	Convocatoria	Departamento	Municipio	Valor total del proyecto (\$ mill.)	IM (\$ mill.)	Beneficiarios	HAS
5	2011	Norte de Santander	Tibú y Sardinata	3'697.482	358.421	92	36
10 6	2011	Santander	Sabana de Torres y Puerto Wilches	2'368.800	225.100	38	380

Tabla 3. Alianzas en previsión de la convocatoria 2012.

Reglón productivo	Departamento	Municipio	Nombre	Beneficiarios
Palma de aceite	Norte de Santander	Tibú	Apoyo durante el ciclo improductivo en plantaciones de palma de aceite para beneficiar a pequeños productores del municipio.	44
Palma de aceite	Norte de Santander	Tibú	Fortalecimiento técnico y administrativo en la etapa improductiva para pequeños cultivadores de palma de aceite de Asopalcat dos del municipio.	58

Los nuevos temas de Alianzas Productivas

Integrar al sector privado fomentando una mayor participación en los PAAP

Queremos fortalecer la participación del sector privado en el proyecto, si bien tenemos unos aliados muy fuertes como Ecopetrol y sus fundaciones, así como algunas ONG importantes en cada región, tenemos carencias en el tema de gremios. El año pasado iniciamos con Asofrucol y el Fondo de Fomento Hortofrutícola.

Se busca vincular a los sectores empresariales de comercialización y de transformación agroindustrial para que se apoyen en la convocatoria para promover agronegocios que contribuyan a resolver sus necesidades de abastecimiento. También identificar tales necesidades del sector empresarial y aquellas áreas actuales o potenciales de producción que pueden atender estas necesidades, y sobre esa base orientar a los pequeños productores en la presentación de propuestas de perfiles que se ajusten a ellas.

Este acercamiento propuesto con el sector empresarial exige un liderazgo mayor y más activo de las Secretarías de Agricultura en la formulación de estrategias para la promoción y el acompañamiento durante las convocatorias de perfiles en sus áreas de influencia.

Hace tres años los procesos eran tan largos que durábamos hasta un año y medio en legalizar proyectos; el año pasado cerramos la convocatoria en febrero y en agosto ya estábamos legalizando las primeras, pero no es la regla general porque también hay cofinanciadores locales, regionales y nacionales que a veces no permiten desembolsar los recursos de manera tan rápida, pero sí hemos acortado los tiempos de manera importante.

La participación privada en los proyectos y sobre todo de los aliados comerciales es muy baja, no alcanza a 2% del valor de los proyectos, queremos llegar al menos a 5% y, en el largo plazo, al menos al 10% de una participación directa en los proyectos productivos.

Impulsar alianzas para el desarrollo de productos de exportación a mercados promisorios

El futuro del sector agropecuario colombiano depende, en buena medida, de su integración con los mercados internacionales; durante la ejecución de los PAAP los productos predominantes han sido exportables, pero para abastecer principalmente el mercado interno, lo que tampoco ha estimulado propuestas de proyectos con valor agregado que generen un mayor ingreso para los productores.

La identificación de mercados promisorios de exportación, que permita que los pequeños productores aprovechen sus ventajas comparativas, es pues una prioridad en la diversificación de productos y mercados.

Si bien la mayoría de los productos de nuestro proyecto son exportables, prácticamente el destino ha sido el mercado nacional, muy poco ha sido para exportación, lo hemos fomentado y trabajado con Proexport y hemos buscado diferentes aliados, como conglomerados, por ejemplo, para fomentar el valor agregado en las alianzas.

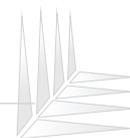
Fortalecer y mejorar la articulación de las entidades territoriales y municipales

Estas entidades otorgan legitimidad gubernamental a la operación del proyecto y adicionalmente han mostrado una participación creciente aumentando el apalancamiento de recursos. También es necesario hacer un análisis y la evaluación de la capacidad operativa de la actual red de prestadores de servicios con que cuenta el proyecto, para determinar si es suficiente para la nueva operación o si requiere modificaciones para optimizar su funcionamiento.

Este es, de alguna manera, el trabajo con las secretarías, si bien su aporte no es general para todos los departamentos, estamos tratando de llegar un poco más a esas entidades y lograr mejores recursos para estos proyectos.

Sostenibilidad financiera

Los resultados obtenidos en la promoción y constitución de los fondos rotatorios son una



medida del compromiso de los beneficiarios con los proyectos de alianza a los cuales pertenecen, además han demostrado ser una herramienta para financiar necesidades productivas posteriores a la intervención inicial del PAAP.

Para garantizar un mejor aprovechamiento de esta herramienta se requiere fortalecer la capacidad de la organización de productores para gerenciarlos y operarlos, y así disminuir el riesgo de liquidez al cual se enfrentan, dados los altos riesgos en el sector agropecuario y a la falta de instrumentos que los atenúen (como los seguros de cosecha, entre otros).

He nombrado el tema de los fondos rotatorios y el compromiso o la respuesta que han tenido los pequeños productores para retornar estos recursos; sin embargo, no se trata de cómo los constituyan, sino cómo los manejan, la forma de seguir capitalizando o creciendo estos fondos rotatorios, de esta manera trabajamos en la formalización del financiamiento y del acceso al crédito por parte de las organizaciones de productores.

Infinito® RSC Registro Nacional ICA 319 Cal. toxicológica 3B. Ligeramente peligroso - Plaguicida - Consulte con su Ingeniero Agrónomo

100 años de innovación Colombia



INFINITO®

La Barrera de Protección Efectiva
contra *Phytophthora palmivora*
Protección a tiempo



Dudas, Preguntas, Comentarios:
Llame gratis al 01 8000 111212
www.bayercropscience.com.co



Bayer CropScience