

**DESEMPEÑO DEL MODELO DE ALIANZA PRODUCTIVA DEL PLÁTANO EN
EL MUNICIPIO DE ARGELIA – VALLE DEL CAUCA**

MIGUEL FERNANDO PINEDO PALAU

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE ESTUDIOS AMBIENTALES Y RURALES
MAESTRIA EN DESARROLLO RURAL
BOGOTÁ D.C.**

2015

**Desempeño del Modelo de Alianza Productiva del Plátano en el Municipio de Argelia
– Valle Del Cauca**

Miguel Fernando Pinedo Palau

Director:

Jaime Forero Álvarez

**Pontificia Universidad Javeriana
Facultad De Estudios Ambientales Y Rurales
Maestría En Desarrollo Rural
Bogotá D.C.
2015**

Reglamento de la Pontificia Universidad Javeriana

Artículo 23

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus trabajos de grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”.

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, 11, 06, 2015

AGRADECIMIENTOS

Al profesor Jaime Forero, Tutor y gran ayuda en el logro de este trabajo de grado a la Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Estudios Ambientales y Rurales y a la Maestría en Desarrollo Rural

CONTENIDO

Glosario.....	9
Resumen.....	11
Introducción	13
Problema de investigación	16
1.1. Planteamiento del problema.....	16
1.2. <i>Formulación del problema</i>	19
2. Objetivo del proyecto.....	20
2.1. Objetivo General	20
Identificar los efectos que ha tenido la Alianza Productiva del Plátano en el municipio de Argelia sobre los actores que participan en ella, así como el desempeño de esta.....	20
2.2. Objetivos Específicos:.....	20
3. Justificación	21
4. Marco referencial	22
4.1. Marco teórico	22
4.2. Marco conceptual	23
4.2.1. Eje 1: Neo institucionalismo	24
4.2.2. Eje 2: Competitividad	27
4.3. Marco Normativo:.....	29
4.4. Marco Institucional	30
5. Enfoque metodológico	33
6. Origen y evolución de las Alianzas Productivas.....	36
6.1. Alianzas productivas en Latinoamérica	36
6.2. Alianzas productivas en Colombia.....	38
6.2.1. Estructura Financiera de las Alianzas Productivas en Colombia.....	39
6.2.2. Estructura Operativa del Programa de Apoyo de Alianzas Productivas	40
7. Resultados de la implementación del modelo de Alianzas Productivas de Colombia.....	41
7.1. Fase 1 (2002 Al 2007).....	41
7.2. Fase 2: (2008 – 2014).....	42

7.3. Financiamiento e Incentivos	49
7.4 Beneficiarios:	49
7.5 Cobertura Territorial del Programa de Apoyo de Alianzas Productivas:.....	49
9. Análisis de la alianza productiva del plátano en el municipio de Argelia del Departamento del Valle del Cauca	54
9.1. Análisis de desempeño de la alianza productiva.....	59
10. Análisis de factores de competitividad de la alianza productiva del plátano en el municipio de Argelia del Departamento del Valle del Cauca.....	69
10.1. Condiciones de los factores.....	69
10.2. <i>Condiciones de la demanda</i>	70
10.3. Sectores Conexos y Auxiliares:	71
10.4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.....	72
11. Desempeño de la alianza productiva de plátano en el municipio de Argelia del Departamento del Valle del Cauca	73
11.1. Mejoramiento del Precio y condiciones del mercado:	74
11.2. Mejoramiento de la productividad de la actividad agrícola:	79
11.3. Dinamización de la economía local y los mercados:	79
11.4. Generación de Ingresos de familias campesinas productoras:	84
11.5. Fortalecimiento organizacional con base en modelos asociativos.	85
11.6. Mitigación de riesgos ambientales.	87
11.7. Confianza institucional.	87
12. Conclusiones y recomendaciones	88
BIBLIOGRAFÍA	92

Índice de tablas

Tabla 1	Ficha técnica desempeño y efectos de la alianza productiva.....	33
Tabla 2	Fase 1 (2002 – 2007).....	41
Tabla 3	Fase 2: (2008 – 2.014).....	43
Tabla 4	Alianzas comerciales y productivas.....	44
Tabla 5	Organizaciones Gestoras Regionales.....	45
Tabla 6	Total alianzas productivas en el país por departamento.....	48
Tabla 7	Resultados de las alianzas productivas a nivel nacional.....	51
Tabla 8	Número de alianzas productivas en ejecución en la zona Occidente.....	52
Tabla 9	Hectáreas destinadas al cultivo del plátano en Argelia período 2000 - 2013.....	56
Tabla 10	Sistema de monitoreo de alianzas productivas del MADR noviembre 2014.....	59
Tabla 11	Desempeño por componente.....	65
Tabla 12	Precios constantes pagados por Asproagro.....	76
Tabla 13	Compras Asproagro por grupo de productores período enero 2010 - sept. 2013.....	81
Tabla 14	Período de compras de plátano Asproagro enero 2010 - septiembre 2013	85

Índice de gráficas

Gráfica 1	Cifras en precios constantes.....	76
Gráfica 2	Participación porcentual plátano.....	82
Gráfica 3	Porcentual Compra de plátano.....	83
Gráfica 4	Porcentual compra Asproagro.....	84

Índice de ilustraciones

Ilustración 1	- Atributos Genéricos de la Competitividad.....	29
Ilustración 2	- Estructura Institucional de Programa de Apoyo Alianzas Productivas.....	32
Ilustración 3	- Modelo de Alianza productiva.....	39
Ilustración 4	- Regiones del Programa de Apoyo de Alianzas Productivas.....	50
Ilustración 5	- Mapa del Valle del Cauca - Argelia	55

Glosario

ASOHOFRUCOL: Asociación Hortofrutícola de Colombia
ASPLABEL: Asociación Nacional de Productores de Plátano de Belén de Umbría
ASPROAGRO: Asociación de Productores Agrícolas de Argelia
BPA: Buenas Prácticas Agrícolas
CAR: Corporación Autónoma Regional
CCI: Corporación Colombia Internacional
CDA: Comité Directivo de la Alianza
CIN: Comisión Intersectorial Nacional
CIR: Comisión Intersectorial Regional
CORPOCAUCA: Corporación Autónoma Regional del Cauca
CORPOICA: Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria
CVC: Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca
DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística
DNP: Departamento Nacional de Planeación
DPS: Departamento para la Protección Social
EAP: Estrategia para la Asistencia a los Países
EIP: Equipo de Implementación del Proyecto
ENA: Encuesta Nacional Agropecuaria
FUNDEA: Fundación para el Desarrollo de Argelia
ICA: Instituto Colombiano Agropecuario
IDAP: Instituto de Desarrollo Agropecuario
IM: Incentivo Modular
INCODER: Instituto Colombiano de Desarrollo Rural
INCORA: Instituto Colombiano para la Reforma Agraria
MADR: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
OGA: Organización Gestora Acompañante
OGR: Organización Gestora Regional

PAAP: Proyecto de Apoyo a las Alianzas Productivas

PAR: Programa de Alianzas Rurales

PIC: Programa de Apoyo al Ingreso Cafetero

PROEXPORT: Oficina para la Promoción de Exportaciones de Colombia

SENA: Servicio Nacional de Aprendizaje

UAECT: Unidad Administrativa Especial para la Consolidación Territorial

UMATA: Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria

Resumen

El presente trabajo de grado lleva a cabo una revisión de lo que han sido los efectos de la Alianza Productiva del Plátano en el municipio de Argelia en el Valle del Cauca, cuyo marco conceptual se basa en 2 ejes conceptuales los cuales son el Neo-institucionalismo, y Competitividad

El incremento en la producción de plátano en el municipio se acentuó de manera significativa durante el período comprendido entre los años 2000 -2006 como consecuencia de las difíciles y poco predecibles circunstancias por las que atraviesa la producción del café, desde que se eliminó el sistema de cuotas desde finales de la década del 80, por lo que se hizo necesario consolidar esta cada vez más representativa actividad en la región. Apoyándose en la oferta del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y del Banco Mundial con la implementación en 2002 del Programa de Apoyo a las Alianzas Productivas – PAAP, desde la Administración Municipal, se impulsó en el año 2006 la conformación de la Alianza. Esta se inició con un grupo original de 43 productores, beneficiarios de adjudicación de tierras por el entonces Instituto Colombiano para la Reforma Agraria – INCORA. Estos pequeños propietarios de tierras conformaron la Asociación de Productores Agrícolas de Argelia – ASPROAGRO, teniendo como Aliado Comercial a la comercializadora Lauramar, posteriormente sustituida por la multinacional Pepsico a través de su línea de producción de pasabocas Frito Lay.

Las Asociaciones que pasan por este proceso de conformación de la Alianza Productiva y para este caso en particular ASPROAGRO, contaron a partir de su selección para la fase de pre-inversión y posterior fase de inversión, con acompañamiento por parte del denominado Equipo de Implementación del Proyecto –EIP, de la Organización Gestora Regional – OGR y de la Organización Gestora Acompañante - OGA, el cual se traduce en transformaciones en sus aspectos empresariales, de negociación de precios, en el mejoramiento de la productividad agrícola, en la generación de ingresos de las familias, en

su parte organizacional y en la mitigación de riesgos ambientales, las cuales fueron objeto de estudio en el marco del presente trabajo.

Finalmente la adopción y financiamiento del Proyecto de Apoyo de Alianzas Productivas en su totalidad por parte del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, sin contar en lo sucesivo con el denominado sistema de salvaguardas exigido por el Banco Mundial, puede representar un riesgo potencial para la transparencia, gobernanza y la confiabilidad que lo ha caracterizado, por lo que será muy importante efectuar un seguimiento a este y poder de esta manera confirmar o descartar cambios significativos en la forma como se ha llevado a cabo la implementación del proyecto hasta el presente.

Introducción

Con el propósito de incrementar el potencial de crecimiento, disminuir la pobreza, mejorar las condiciones sociales y un desarrollo sostenible, la Estrategia para la Asistencia a los Países - EAP (CAS por sus siglas en Inglés) en 1997 propuso al Banco Mundial, apoyar iniciativas las cuales contribuyeran al desarrollo rural, incentivar la cohesión social, asegurar el desarrollo sostenible y el desarrollo del capital humano. En el año 1999 con la definición de las prioridades por parte de la Estrategia - EAP, se logró que las Alianzas Productivas se incluyeran en el programa de préstamos del Banco Mundial para Colombia, poniéndose en marcha en el año 2002 cuando se suscribió el contrato entre ambas partes, constituyéndose el Proyecto de Apoyo de Alianzas Productivas en propuesta empresarial, la cual desde entonces sentó las bases de nuevas relaciones económicas y sociales en el campo colombiano (Conferencia Internacional sobre Reforma Agraria y Desarrollo Rural, 2006).

Este modelo ha inspirado el desarrollo de estrategias similares en diferentes partes de Latinoamérica, además de Colombia, específicamente en Jamaica, Honduras, Panamá, Bolivia, Perú, Guatemala y Brasil. En el caso de Chile se lleva a cabo un programa de similares características, pero que no ha contado con la participación del Banco Mundial.

Por su parte Colombia, país tradicionalmente identificado en términos de agricultura con la producción del café y cuya actividad productiva ha sido determinante en su desarrollo socio económico, aglutinando el mayor número de pequeños productores agrícolas, ha venido explorando alternativas para dinamizar este sector con otros productos, tanto en zonas cafeteras, como en aquellas que no lo son, fomentando el desarrollo de actividades productivas de base agrícola, pecuaria y forestal, entre otras iniciativas mediante la estrategia nacional del Programa de Alianzas Productivas desde el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – MADR.

Un ejemplo concreto de esta situación se presenta en el municipio de Argelia en el Departamento del Valle del Cauca, en el cual se adoptó la estrategia de las Alianza Productivas, específicamente en plátano desde el año 2006, estableciendo sinergias las cuales involucran a la administración pública y a la población campesina del municipio logrando su estabilización y consolidación de manera sostenible y competitiva permitiéndole su vigencia y ampliación de sus socios, clientes y volumen de ventas durante los últimos años.

La Alianza Productiva del Plátano, desde su firma ha completado a 2015, 9 años de actividad, percibiéndose impactos positivos en la dinámica económica local del municipio. Algunos de estos efectos son el cambio en el uso del suelo (que tendencialmente en la región se ocupa predominantemente en actividades ganaderas como alternativa a la actividad cafetera), la generación de empleo agrícola de pequeños productores, el incremento de la actividad comercial, la reducción de los índices de migración de los pobladores del campo hacia la ciudad, mejoramiento de las condiciones de seguridad humana y de orden público entre otros.

Esta investigación se fundamenta a nivel teórico, en 2 ejes conceptuales: El primer eje es el Neo-institucionalismo, el cual a partir de su análisis permitirá describir las reglas de juego, tanto formales como informales que operan entre los diversos actores que conforman la Alianza Productiva, identificar cuáles de estas instituciones se han venido fortaleciendo, a través de su desarrollo y por otra parte, permitirá visualizar qué nuevo tipo de instituciones se dan en el municipio dada la existencia y consolidación de la alianza productiva de plátano el municipio. El segundo eje conceptual es la competitividad, la cual se realiza a la luz de la revisión de los cuatro (4) atributos genéricos que conforman el entorno en el que han de competir las empresas locales de la Alianzas Productivas, los cuales contribuyeron a definir las condiciones sobre las cuales es posible mantener la viabilidad de la Alianza Productiva del Plátano.

Sobre estos referentes conceptuales, se establecerán los efectos del modelo de alianza productiva del plátano en el municipio de Argelia – Valle del Cauca, su incidencia en el

mejoramiento de los factores de competitividad en los productores, de sus competencias y habilidades productivas, de sus niveles de ingresos, así como los procesos de vinculación y articulación de los actores institucionales públicos y privados nacionales, regionales y locales y la participación de agentes externos como la comunidad internacional.

Problema de investigación

1.1. Planteamiento del problema

La actividad cafetera, ha sido durante décadas, la fuente de empleo e ingreso más importante en vastas regiones del país incluyendo el Norte del Valle en su zona cordillerana, haciendo parte de la denominada Eco-región del Eje Cafetero.

Mientras estuvo en funcionamiento el Sistema de cuotas a través del Acuerdo Internacional del Café entre 1962 – 1989 el cual, reguló la oferta del grano en el mercado mundial, los caficultores del país, gozaron de estabilidad en muchos frentes, lo cual llevó a que aquellas zonas rurales en las que se ejercía esta actividad, se tuviese un grado de desarrollo muy superior al promedio nacional.

Con el desmonte del régimen de cuotas de la Organización Internacional del Café, dicha estabilidad fue desapareciendo. La sobre-oferta del producto, impulsada principalmente por los incrementos de las áreas sembradas en Café, tanto en el Brasil como en Vietnam e Indonesia, presionaron los precios a niveles tan bajos, que obligaron a muchos de los cafeteros a diversificar hacia otro tipo de actividades agrícolas, principalmente hacia las pecuarias, específicamente a la ganadería. Durante el período comprendido entre 2.000 - 2010 el área en praderas en el municipio de Argelia se incrementó un 107% al pasar de 1.290 hectáreas a 2.717 hectáreas, siendo el año de mayor impacto el comprendido entre el 2003 y el 2004 cuando se pasó de 1.493 a 2.563 hectáreas (71%) (Departamento del Valle del Cauca, Secretaría de Agricultura, 2013)

El primer efecto perceptible al alcanzar el precio por libra de café mínimos históricos en el mes de agosto de 1992 y en febrero de 2002 cuando se ubicó en 56,60 y 60,62 centavos de dólar por libra fue el alto nivel de desempleo en la población rural, lo

que facilitó la rápida penetración de distintos grupos armados ilegales que ante la ausencia del Estado, fueron expandiéndose rápidamente por este sector del Norte del Valle del Cauca.

Pese al repunte y estabilización de precios, lo cual ha significado reactivación en la renovación o siembra del café, durante los años 2008 -2012 con el repunte principal durante el año 2011, cuando durante el mes de abril alcanzó 308,88 centavos de dólar por libra estos fueron neutralizados en buena parte por el efecto revaluacionista, en una actividad cuyo mayor comercio es hacia el exterior y por ende está atada a las variaciones del dólar el cual pasó de \$2.968,88 / dólar en el mes de febrero de 2003 a \$1.793,28 / dólar en el mes de septiembre de 2010. Durante el segundo semestre de 2012 los precios por carga de Café (125kg) se redujeron de un promedio de \$800.000 a un rango entre \$450.000 - \$550.000, lo que representó una caída entre el 31% y el 44% los cuales se han disminuido a rangos entre \$350.000 - \$400.00 durante el segundo semestre del 2013, lo que llevó al gobierno a crear el denominado Programa de Apoyo al Ingreso Cafetero o Protección al Ingreso Cafetero – PIC, asignando una cuantía superior a los \$900.000 millones de pesos para compensar dicha caída en el precio. Otro factor adicional que ha afectado de manera negativa esta actividad han sido las situaciones climáticas extremas con intensos veranos debido al fenómeno del Niño (2002, 2006, 2009 – 2010) seguidos de prolongados períodos de lluvias como consecuencia del fenómeno de la Niña (2007, 2008, 2011), los cuales han disminuido el volumen y calidad de las cosechas de café, sensible en su floración a estas dos condiciones.

Estas situaciones en torno al cultivo del café, su decrecimiento en el área cultivada (9% en el período 2.000 – 2.010) y el incremento en el área destinada a la actividad ganadera representó cambios en diferentes aspectos. A nivel social hubo reducción de la demanda de mano de obra. Aun cuando el decrecimiento en el área (9%) en café no es de la magnitud que se percibe, es importante anotar que mucha de esta área que se conserva, ha presentado deterioro tanto en densidad como en productividad debido a su envejecimiento así como al reducido mantenimiento con base en afirmaciones de funcionarios del servicio de extensión del Comité de Cafeteros del municipio de Argelia, Valle del Cauca.

En aspectos económicos se presentaron importantes cambios dada la labor redistributiva de la actividad cafetera, la cual actuaba como un importante motor de desarrollo en estas regiones, especialmente en la actividad comercial, sobre todo en temporadas de cosecha o travesía. Según los registros que lleva la Federación Nacional de Cafeteros, el llevar a producción una hectárea de café, con una densidad de 1.600 plantas requiere de 161 jornales. Incluyendo la recolección de las bayas, se requieren 245 jornales por hectárea. Cuando esta hectárea en café pasa a ser potrero, por ende el impacto en el empleo local es significativo, dada la reducción en la demanda de mano de obra.

En las épocas de cosecha no solo se registraba pleno empleo sino que además se presentaba un significativo flujo migratorio desde zonas urbanas hacia zonas rurales, para ofrecerse como mano de obra en el proceso de recolección del fruto.

Finalmente en aspectos ambientales, la denominada potrerización, ha ocasionado el deterioro en los suelos en la región, ya a la actividad ganadera que se ha venido estableciendo y ampliando en las zonas de montaña con pendientes no aptas para esta actividad productiva, tienen efectos como la pérdida de la capa vegetal en muchos de los predios, erosión y deslizamientos de tierra, los cuales se han incrementado.

Ante este panorama de la actividad cafetera, nuevas actividades agrícolas han cobrado fuerza como alternativa de diversificación, entre las que se destacan la producción de aguacate, plátano, banano y lulo entre otros, en parte como consecuencia de la oferta institucional tanto nacional como regional de incentivo a la oferta exportadora y el plan hortofrutícola en la región en 2013, la cual ha significado que durante el año 2014 se haya llevado a cabo la legalización de una segunda Alianza Productiva del Plátano en el municipio de Argelia al constituirse este como el producto más promisorio en la zona.

1.2. Formulación del problema

Para determinar los efectos del Modelo de Alianza Productiva del Plátano en el Municipio de Argelia se plantea la siguiente pregunta de Investigación. ¿Cuáles son los factores determinantes de la competitividad y de desarrollo rural sostenible en la consolidación de la alianza productiva en los pequeños productores de plátano y sus efectos en la dinámica económica local en el municipio?

2. Objetivo del proyecto

2.1. Objetivo General

Identificar los efectos que ha tenido la Alianza Productiva del Plátano en el municipio de Argelia sobre los actores que participan en ella, así como el desempeño de esta.

2.2. Objetivos Específicos:

- Establecer la evolución de las Alianzas Productivas, particularmente en el municipio de Argelia.
- Analizar las relaciones e instituciones que se establecen entre los productores y los demás actores que conforman la Alianza Productiva del Plátano las cuales permiten la permanencia de esta.
- Definir la incidencia de la Alianza Productiva del Plátano en la evolución de los precios locales del producto y en la economía de los productores asociados.
- Identificar los elementos económicos, políticos, sociales y ambientales que posibilitan el desarrollo de la Alianza Productiva con miras a la sostenibilidad del Sistema Agro-alimentario.

3. Justificación

El cultivo del plátano en el municipio de Argelia ha pasado de ser un producto generador de un ingreso marginal, dado su uso como sombrío de café, a ser un cultivo cuya técnica, métodos de siembra y mantenimiento, han permitido desde el cambio en el paisaje de la región, hasta el mejoramiento del ingreso en los sistemas de producción en los cuales se ha establecido o incrementado su cultivo, ya que ante la mayor demanda del producto, se ha hecho necesaria una mayor área dedicada a este, lo que ha permitido mejorar el empleo en la zona, así como la reactivación económica en el casco urbano, el cual dependía casi que de manera exclusiva de los períodos puntuales de cosecha del café, así como de la ganadería cuya demanda de mano de obra es muy baja y por lo tanto de poca incidencia sobre el empleo en la región. Esta información se deriva del conocimiento directo del investigador en su interacción con la Alianza Productiva en Argelia.

Los efectos en el incremento del área sembrada, han permitido la generación de empleo estable, y de forma paralela frenar el proceso expansivo de la potrerización en la región con sus consecuencias adversas en aspectos sociales, económicos y ambientales.

Teniendo en cuenta lo anterior, la dependencia socio económica de la zona en este cultivo es creciente, lo que conlleva a tener presente la necesidad de mantener y fortalecer esta estrategia, dados los potenciales riesgos que enfrenta el territorio ante un eventual rompimiento de la Alianza Productiva.

Al no existir estudios respecto a la manera en que la Alianza Productiva ha contribuido a mejoramiento de las condiciones socioeconómicas del municipio, a través del presente trabajo de investigación, se pretende visualizar el desempeño de la Alianza desde el punto de vista de los actores institucionales (gobierno), sociales (productores) y productivos (agroindustria).

4. Marco referencial

4.1. Marco teórico

Las Alianzas Productivas son el escenario de concertación y de acuerdos entre el sector empresarial y los pequeños productores agropecuarios asociados para el desarrollo conjunto de proyectos productivos viables y sostenibles, que sean generadores de empleo e incremento de los ingresos, fomentando las actividades rurales. El Gobierno debe ser el agente catalizador que garantice acuerdos transparentes y reglas de juego claras entre empresarios y las asociaciones. Son un mecanismo de construcción de relaciones sociales y empresariales alrededor de una actividad productiva determinada en los territorios mediante el cual el gobierno, empresa y comunidad, se articulan y comparten corresponsabilidades en pro del desarrollo económico de la región.

Un aspecto fundamental en el diseño del Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas, lo constituye la selección de las regiones y zonas productivas, bajo el enfoque de núcleos regionales de desarrollo empresarial que integren a los participantes en una cadena productiva y en un espacio geográfico determinado. Las Alianzas se sustentan en la posibilidad de articulación de las cadenas regionales a mercados externos e internos, a redes viales, a infraestructura de servicios, a los centros de producción tecnológica, a las instituciones financieras, así como en la vinculación de grupos asociados de pequeños campesinos y empresarios rurales, y de las administraciones locales y regionales.

Finalmente, las Alianzas Productivas se entienden en la perspectiva de construcción de nuevas relaciones sociales en el campo, sobre bases de cooperación, integración y equidad. En este sentido el Proyecto respalda las asociaciones conformadas como espacios para el desarrollo de oportunidades para la población, y para la superación de desigualdades predominantes en la sociedad rural. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural).

Para lograrlo, es fundamental avanzar en la reactivación de una producción agropecuaria viable, articulada con procesos empresariales, en el fortalecimiento de la organización social y comunitaria, en el acercamiento de actores hasta ahora segmentados, en un marco jurídico ajustado a cada Alianza, en la conservación de los recursos naturales y en los ajustes a la institucionalidad local y regional. Esto será posible si se fomentan cadenas competitivas articuladas a sistemas productivos y canales de distribución, y se fortalecen organizaciones rurales alrededor de iniciativas para impulsar empresas rurales.

Es necesario promover el intercambio y adopción de conocimientos entre los diversos actores de la Alianza, previa planificación del uso del suelo y del agua, así como la adopción de estrategias en recuperación de recursos naturales afectados por la alianza. Se requiere además, garantizar la discusión, puesta en marcha y comprensión de los lineamientos de política productivo- rural y, como resultado de las Alianzas, apoyar los ajustes institucionales en las regiones.

4.2. Marco conceptual

Los ejes fundamentales de análisis de la presente investigación se estructuran sobre los elementos conceptuales del Neo-institucionalismo y Competitividad. Neo-institucionalismo, debido a que la actividad agrícola objeto de análisis, como lo es la siembra del plátano y especialmente la Alianza Productiva, opera dentro de reglas de juego establecidas por los actores que participan en esta actividad. En cuanto a la competitividad, dicho modelo de Alianza más allá de los apoyos que reciba del Gobierno Nacional a través del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural así como de otros estamentos del estado tales como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, debe desempeñarse y buscar su consolidación, bajo un mercado competido de oferta y demanda variable, ante el cual debe reunir unas condiciones y apoyarse en instituciones formales y no formales que le permitan permanecer viable en este.

4.2.1. Eje 1: Neo institucionalismo

Teniendo en cuenta que la institucionalidad es un factor determinante en las Alianzas Productivas, y entendido como un elemento derivado de un plan institucional a nivel regional por el Banco Mundial para los países en desarrollo, (Daron Acemoglu, 2012) destacan como las instituciones influyen el comportamiento y se convierten en incentivos en aspectos de la vida real para llegar a forjar, ya sea el éxito o por el contrario, el fracaso de las naciones. Se requiere de talento individual, el cual es importante a todo nivel, pero inclusive dicho talento precisa de un marco institucional. Para el caso colombiano, muchos aspectos tanto de las instituciones económicas como políticas se han vuelto más inclusivas a medida que transcurre el tiempo. Sin embargo en algunas zonas del país el aparato de justicia es débil o ausente además de la inseguridad en los derechos de propiedad son endémicos en extensas partes del país y esto se da como consecuencia de la falta de control del estado, no siendo este el caso puntual para Argelia en donde opera el poder judicial, con las fallas que a nivel general imperan en Colombia y los derechos de propiedad de la tierra están claramente definidos. Finalmente destacan los autores que las instituciones políticas destacan por no generar incentivos para que los representantes de la política estén en capacidad de proveer servicios públicos y de esta manera imperen la ley y el orden.

Rivas (2.003) por su parte reseña los estudios que sobre las instituciones llevó a cabo North, asumiéndolas como mecanismos de relacionamiento entre los actores, los cuales conllevan a la reducción de los costos de transacción que se encuentran implícitos en todo proceso de intercambio, lo que hace que las rutinas establecidas en las instituciones sean las que permitan alcanzar la disminución de costos entre los individuos y grupos presentes en una sociedad, los cuales tienen como meta principal el aumento de la eficiencia en cuanto a los fines y ganancias.

Machado Et al (2.002) destacan con relación a Jesús Antonio Bejarano, su repaso de las teorías institucionalista y neo-institucionalista, con el fin de dar una mirada a los problemas que afectan a la agricultura, debido tanto a las fallas del mercado como a las del

Estado, así como las aparcerías como un resultado de la adaptación de las sociedades rurales a la condición de mercados imperfectos e incompletos.

Ante la lentitud en las que las reformas liberales se difunden entre los productores, se hace necesario que el Estado intervenga en el desarrollo de los mercados en la medida que estos son defectuosos. Se describen las características de los mercados en la agricultura y sus fallas y resalta la importancia de las instituciones en aspectos tales como el crédito, la comercialización y la información, además de la necesidad de cooperación entre lo público y lo privado.

A lo que Piñeiro y Martínez Nogueira (2009), destacan la necesidad de llevar a cabo reformas institucionales en materia de política pública, para la provisión de bienes públicos, facilitación de la producción y aseguramiento de la transparencia de los mercados y la protección de la agricultura familiar.

Esta reforma para el desarrollo rural territorial exige una adecuada arquitectura institucional, que según Schejtman y Berdegué (2004) debe contener 5 elementos: “ (a) las atribuciones y capacidades de los gobiernos locales en sus dimensiones técnicas, administrativas y políticas; (b) la coordinación, pero también la existencia de controles y equilibrios (checks and balances) entre los distintos niveles de gobierno (nacional, provincial, municipal); (c) las redes y otras formas de asociación entre los gobiernos locales para generar organizaciones de alcance regional capaces de emprender las tareas de la transformación productiva que, por regla general, sobrepasan a las posibilidades de gobiernos municipales aislados, sobre todo en los territorios más pobres; (d) las organizaciones económicas y de representación de la sociedad civil; y de manera muy especial, las redes o coaliciones que vinculan a agentes diferentes entre sí, aspecto que es esencial para impulsar procesos social y económicamente innovadores; (e) los espacios y mecanismos para la concertación público-privada”(Rimisp, 2007).

Teniendo en cuenta la anterior premisa, al revisar el análisis de las instituciones y la política agraria realizado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –

PNUD 2011, Colombia Rural, razones para la esperanza, uno de los temas más críticos de la institucionalidad en el país, es el de “la Gobernanza, la cual excede las relaciones verticales con las que el estado ejerce su imperio sobre las decisiones de órganos públicos para regular el comportamiento de los privados”, refiriéndose a la diversidad de actores, multiplicidad de ámbitos institucionales y medios formales e informales de relacionamiento entre lo público y lo privado, la interdependencia entre los niveles de gobierno y la movilización de redes organizacionales. Expresa de igual manera que en el actual modelo de Desarrollo Rural hay más Mercado que Estado, queriendo indicar con esto que el margen de maniobra de las instituciones del estado encargadas de acompañar y “vigilar” este tipo de procesos, es cada vez menor.

El análisis sostiene además, que las políticas agrarias aplicadas están soportadas sobre una institucionalidad precaria, la cual se ha venido debilitando durante las últimas dos décadas, ya que está en función de los intereses de los grupos de poder político y económico y no en las necesidades de los pobladores rurales y sus territorios, lo que genera un desequilibrio en las condiciones del desarrollo humano, el cual exige que las políticas públicas estén orientadas tanto hacia el desarrollo productivo, como al mejoramiento de las condiciones de las comunidades rurales, lo que plantea un reto para la institucionalidad agropecuaria dado el deterioro de la capacidad institucional del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural como ente central y de sus entes descentralizados a nivel nacional y regional, los cuales no han alcanzado la modernización, afectando sus capacidades de creación de agencias y proyectos, así como la definición de mecanismos e instrumentos de relacionamiento y control del sector privado.

Con base en lo anterior, en el caso particular de esta investigación, las Alianzas Productivas en lo que se refiere al neo-institucionalismo, representan un cambio en la forma en que se llevan a cabo las transacciones y las relaciones formales, entre las que se destacan los contratos para la proveeduría por parte de la Asociación con el Aliado Comercial. Antes de lograr asociar a los diferentes productores, la proveeduría se daba simplemente de manera individual e informal y sin ningún tipo de compromiso entre el productor y el comercializador o intermediario, de manera similar a como se lleva a cabo la venta de la

producción del café, fuese está a través de la cooperativa de caficultores o de cualquiera de los depósitos de café establecidos en el municipio. En cuanto a las relaciones de tipo informal se da el caso del desarrollo y transferencia de diversos paquetes tecnológicos por parte de los productores así como el reconocimiento o en su defecto, rechazo algunas de las acciones de ciertos asociados por parte de otros, dependiendo de si cumplen o no con la entrega de la producción a la Asociación en el área rural. De la práctica común de producir con un alto grado de incertidumbre con respecto a la comercialización y sus respectivos precios y cantidades entre otros, se pasa a un modelo en el que de antemano y por un plazo definido en el tiempo se fijan los precios, volúmenes, ficha técnica del producto y comprador. Esto disminuye notoriamente los riesgos inherentes a la actividad productiva, ya que el planificar con estas cuatro variables resueltas implica un menor grado de incertidumbre.

4.2.2. Eje 2: Competitividad

Para identificar los factores determinantes de la competitividad en la consolidación de la alianza productiva del plátano en el municipio de Argelia – Valle del Cauca, se tiene como referente la teoría de la competitividad desarrollada por Porter (1990)

El análisis de la competitividad esta antecedido por teorías formuladas desde 1776, cuando Adam Smith uso el término “ventajas absolutas”, al definir los atributos de los países en su obra “La riqueza de las naciones”, planteando que el potencial de un país para maximizar su riqueza se logra mediante la especialización en la elaboración de productos de exportación, sobre los cuales presenta ventajas en relación con otros países y en la importación de bienes de menor costo a los que podría producir internamente.

Desde 1990 hasta el presente, la inserción de las economías en el mercado mundial se basa en la competitividad, como catalizador del desarrollo de un país, en donde, afirma que la ventaja competitiva de un país o sector no depende únicamente de las variables macroeconómicas, sino por la suma de las ventajas competitivas de sus empresas, con base en lo planteado por Porter, avanzando hacia un concepto y desarrollo de la Teoría de la

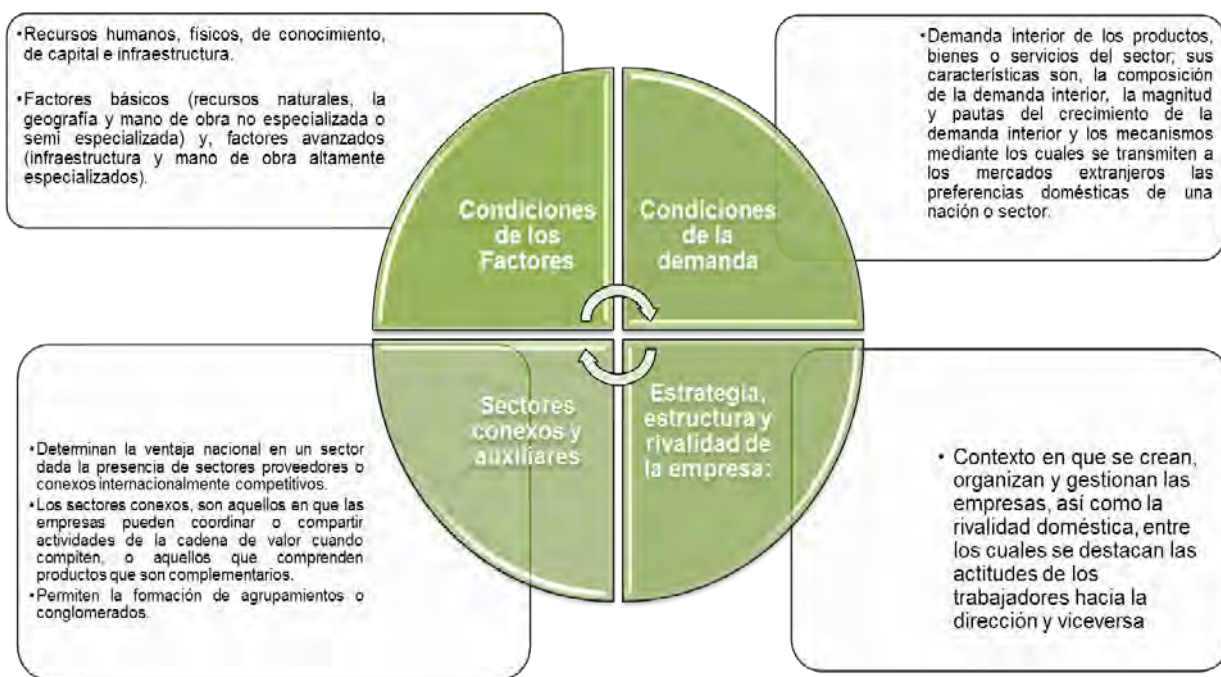
Competitividad Sistémica, la cual es complementada con el enfoque de Encadenamientos Mercantiles Globales, que estudia las cadenas de valor de los productos a nivel global, incluyendo el modo en que las regiones se insertan en las mismas.

Porter (1990) establece cuatro atributos genéricos los cuales conforman el entorno en que han de competir las empresas locales y que fomentan o entorpecen la creación de ventaja competitiva de una nación o un sector. Estos factores determinantes se definen a continuación:

- a) *Condiciones de los Factores:* A estos pertenecen factores como, recursos humanos, físicos, de conocimiento, de capital e infraestructura. Estos pueden ser clasificados entre factores básicos (recursos naturales, la geografía y mano de obra no especializada o semi especializada) y, factores avanzados (infraestructura y mano de obra altamente especializadas).
- b) *Condiciones de la demanda:* Es la naturaleza de la demanda interior de los productos, bienes o servicios del sector; sus características son, la composición de la demanda interior, la magnitud y pautas del crecimiento de la demanda interior y los mecanismos mediante los cuales se transmiten a los mercados extranjeros las preferencias domésticas de una nación o sector.
- c) *Sectores conexos y auxiliares:* Estos determinan la ventaja nacional en un sector dada la presencia de sectores proveedores o conexos internacionalmente competitivos. Los sectores conexos, son aquellos en que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena de valor cuando compiten, o aquellos que comprenden productos que son complementarios. Permiten la formación de agrupamientos o conglomerados. Son sectores de apoyo que proporcionan ventajas de acceso inmediato a los insumos más rentables, coordinación de proveedores en el propio país, con el sector en lo referente a los procesos de innovación y mejoramiento.

d) *Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa*: Se refiere al contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la rivalidad doméstica, entre los cuales se destacan las actitudes de los trabajadores hacia la dirección y viceversa, las normas sociales y de conducta individualista o de grupo, y las normas profesionales. Tienen que ver con el sistema educativo, la historia social y religiosa, las estructuras sociales.

Ilustración 1: Atributos Genéricos de la Competitividad



4.3. Marco Normativo:

El Programa de Apoyo de Alianzas Productivas del Banco Mundial se reglamentó en Colombia mediante el decreto 321 del 2.002 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el cual regula las condiciones de otorgamiento y alcances de los incentivos y apoyos directos e integrales, a inversiones orientadas a la protección de los recursos naturales y al mantenimiento de la paz social, según lo previsto en el artículo 7o. de la Ley 101 de 1993.

4.4. Marco Institucional

El Programa de Apoyo de Alianzas Productivas, para su operación se apoya en el Manual Operativo del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el cual se constituye en la guía para la implementación del modelo de Alianzas Productivas, el cual describe los aspectos institucionales, organizacionales, estructura orgánica y de gobierno, metodológicos y operacionales para la ejecución y control del Programa. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2011)

En 2002 el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural -MADR- puso en marcha el Proyecto “Apoyo a Alianzas Productivas” como un instrumento para generar ingresos, crear empleo y promover la cohesión social de las comunidades rurales pobres de manera económica y ambientalmente sostenible, entre grupos organizados de pequeños productores y comercializadores o transformadores de sus productos.

A continuación se presenta la estructura institucional:

- i. **COMISIÓN INTERSECTORIAL NACIONAL (CIN):** Es el máximo órgano orientador y rector del proyecto. Realiza los procesos de planificación, traza las directrices de operación general del programa, los mecanismos de ejecución, realiza y define las asignaciones presupuestales.
- ii. **COMISIÓN INTERSECTORIAL REGIONAL (CIR):** Se crea como estrategia de descentralización de las decisiones del Proyecto. Conforman comisiones intersectoriales para cada una de las regiones del país y ejercen las funciones delegadas por la Comisión Intersectorial Nacional (CIN).
- iii. **DIRECCIÓN DE CAPACIDADES PRODUCTIVAS Y GENERACIÓN DE INGRESOS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL:** Es la Dirección dentro del MADR responsable de la ejecución del Proyecto.

- iv. EQUIPO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO (EIP): Es la instancia técnica responsable de la coordinación de la ejecución del proyecto Mundial.
- v. ORGANIZACIÓN GESTORA REGIONAL (OGR): Son los organismos que implementan el Proyecto a nivel regional. Son seleccionadas por el Ministerio y el Equipo de Implementación del Proyecto (EIP).
- vi. ORGANIZACIÓN GESTORA ACOMPAÑANTE (OGA): Son los organismos encargados temporalmente de prestar el acompañamiento, asesoría y transferencia del conocimiento a las Organizaciones de Productores, para gerenciar, ejecutar y alcanzar las metas establecidas en los sub-proyectos de sus alianzas productivas.
- vii. FIDUCIARIA: Entidad encargada de la administración de los recursos del proyecto, los cuales provienen del Ministerio de Agricultura. De igual manera administra los recursos de los demás co-financiadores en lo que es el Patrimonio Autónomo correspondiente a cada una de las Alianzas.
- viii. ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORES: Es la persona Jurídica conformada por productores agropecuarios, quienes junto con el Aliado Comercial conforman la Alianza Productiva. Es esta organización la beneficiaria del Incentivo Modular y participa activamente en la construcción de la alianza.
- ix. ALIADO COMERCIAL: Es la persona natural o jurídica la cual es responsable del consumo, comercialización o transformación de los productos agropecuarios, la cual conjuntamente con la Organización de Productores, conforman el acuerdo de comercialización.
- x. GERENTE DE LA ALIANZA: Persona natural a cargo de la Alianza al final del acompañamiento de la Organización Gestora Acompañante. Una fracción de los

recursos del Incentivo Modular se utiliza para el entrenamiento de dicho gerente, lo que hace parte del proceso de empresarización y sostenibilidad de las Alianzas.

- xi. **COMITÉ DIRECTIVO DE LA ALIANZA:** Es el órgano de dirección de la alianza productiva conformado por el representante legal de la Alianza, un representante de los productores, el Aliado Comercial, la Secretaría de Agricultura del Departamento y las demás entidades que hagan parte de la Alianza. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2011).

Ilustración 2: Estructura Institucional del Programa de Apoyo de Alianzas Productivas



Fuente: MADR. Apoyo a Alianzas Productivas. Comisión Intersectorial Nacional. Octubre 2012

5. Enfoque metodológico

El trabajo de grado consiste en un estudio de caso, el cual no pretende universalizar resultados, reconociendo la capacidad de gestión de los actores sociales(productores), así como su conocimiento de la realidad local objeto de análisis (municipio de Argelia Valle del Cauca). A partir de esto se hizo uso especialmente de herramientas de investigación y análisis cualitativas y cuantitativas.

Con el fin de tener acceso a información sobre las Alianzas Productivas tanto del orden nacional como particularmente del municipio de Argelia, y de esta forma poder establecer la evolución de dichas Alianzas Productivas tanto a nivel país como de manera particular en el municipio de Argelia, se llevaron a cabo 17 entrevistas semi-estructuradas a los funcionarios responsables en el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural como lo son su Gerente así como a la persona responsable de la Coordinación, Monitoreo y Seguimiento de Alianzas Productivas. Se consultaron fuentes documentales tales como las series históricas de la ejecución física y financiera, definidas por producto y por alianza. La ficha técnica de las entrevistas es la siguiente:

Tabla 1 - Ficha técnica desempeño y efectos de la alianza productiva

Ficha Técnica Desempeño y Efectos de la Alianza Productiva del Plátano en el Municipio de Argelia Valle Del Cauca	
Septiembre de 2013	
Persona Natural / Investigador que la realizó:	Miguel Fernando Pinedo Palau
Persona Natural o Jurídica que la encomendó	Facultad de Estudios Ambientales y Rurales – Pontificia Universidad Javeriana
Muestra en Estudio	146 productores de plátano de los municipios de Argelia y El Cairo del Norte del Valle del Cauca. Hombres y mujeres mayores de 18 años, residentes en los municipios zonas rural y cascos urbanos. De estrato de 2 a 4.

Número de entrevistados	17 personas seleccionadas aleatoriamente (no constituyen una muestra representativa)
Temas a los que se refiere	Desempeño y efectos de la Alianza Productiva del Plátano.
Número de Preguntas se formularon	14 preguntas
Periodo de Trabajo de campo	Del 20 al 25 de septiembre de 2013.
Técnica de Recolección	Presencial

Para efectos de analizar las relaciones e instituciones que se establecen entre los productores, así como entre estos y los demás actores que conforman la alianza, se efectuó la revisión documental disponible correspondiente a la Alianza, así como entrevistas semi-estructuradas diferenciadas para los funcionarios involucrados en dicha Alianza, los productores y los comercializadores, incluido representante de la entidad que actúa como Aliado Comercial de la Alianza.

En cuanto a los productores, a través del método de entrevista semi-estructurada se indagó sobre las transformaciones tecnológicas y productivas que han implementado desde que se encuentra en vigencia la Alianza Productiva, la relación entre ellos, así como con los demás actores de la Alianza, interacción con los organismos financiadores, tiempo que llevan vinculados en la Alianza, cuál ha sido el efecto en sus ingresos, impacto ambiental dada la intensificación de la actividad en el predio, aspectos positivos y negativos o por mejorar dentro de la Alianza, el apoyo recibido de parte de las instituciones formales que participan de dicha Alianza, los cambios o efectos que en lo político se han generado a raíz de la conformación y fortalecimiento de la Alianza entre otros.

En el encuentro con los comercializadores de plátano en Argelia, se indagó por el efecto que ha tenido la Alianza en su actividad, la relación con los productores y demás actores de la esta, tiempo de vigencia en la actividad, aspectos positivos y por mejorar en su desarrollo, condiciones de mercado que les lleva a adquirir el producto en este municipio y no en otros con mayor cercanía a los sitios de consumo del producto, etc.

En cuanto a la medición y comparativos de los precios, se consultó la información con que se cuenta tanto en los registros documentales que puedan haber a nivel del municipio, Asociación de productores, productores y comercializadores con presencia en Argelia. Se revisó de igual manera la información disponible de fuentes en los sistemas de información nacional agrícolas, Agronet y Sipsa. Entre la información revisada se encuentra la fecha de transacción, producto, calidad (primera, segunda), unidad (racimo, arroba, kilogramo), variedad (hartón, dominico-hartón), presentación (fresco, pelado, seco), precio, comprador (Frito Lay, Yupi, Comercializadores locales), Sitio de transacción (Finca, centro de acopio, cabecera municipal, otros municipios), flete sitio de venta y fuente de información (facturas, anotaciones, memoria, etc.).

6. Origen y evolución de las Alianzas Productivas

Las Alianzas Productivas se originan como una consecuencia del débil rol del Estado y en la atención de las fallas del mercado para los pequeños productores agropecuarios, forestales y pesqueros en países expuestos a una alta competencia. Esta situación estimuló al desarrollo de iniciativas desde los gobiernos, las cuales buscaban minimizar el impacto de las fallas institucionales y de mercado, a través de la construcción de mecanismos de coordinación entre los productores, la empresa, el gobierno y el mercado, bajo el esquema denominado Alianzas Productivas.

Las alianzas productivas se definen como: «Acuerdos o vínculos —formales o informales— de cooperación entre dos o más agentes productivos para coordinar recursos, esfuerzos y habilidades que tienen un objetivo estratégico común para el beneficio mutuo». Estos vínculos permiten compartir visiones, capacidades y habilidades, de modo que se aprovechan las sinergias de la interacción y complementariedad de las fortalezas y debilidades de los agentes productivos y de diversos sectores. (Silvia Piñones Vásquez, 2006).

6.1. Alianzas productivas en Latinoamérica

En el contexto Latinoamericano, se analizan experiencias en el establecimiento de esquemas de encadenamiento a mercados asegurados de pequeños productores con el sector empresarial o agroindustrial, que pueden ser definidas como Alianzas Productivas.

Bolivia: El Programa de Alianzas Rurales -PAR-, como se denomina las Alianzas Productivas en Bolivia,

Al revisar el programa, uno de los hallazgos en comparación con el modelo colombiano, es que en el caso boliviano no está limitado a población en condición de pobreza.

- *Chile*

Chile por su parte impulsa desde el año 2007 la estrategia de Alianzas Productivas desde el Ministerio de Agricultura a través del Instituto de Desarrollo Agropecuario -IDAP

El financiamiento de cada Alianza Productiva es cofinanciada por Instituto de Desarrollo Agropecuario con el 60%, la empresa 30% y los agricultores 10%.

- *Perú*

El programa de Alianzas Productivas del Banco Mundial en Perú se adelanta desde el Ministerio de Agricultura, a través del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural - AGRO RURAL el cual se enmarca dentro de las estrategias y políticas del Gobierno Peruano en la reducción de la pobreza rural.

- *Colombia*

El caso de Colombia, el cual se desarrolla con amplitud en el siguiente capítulo, se denomina Proyecto Apoyo de Alianzas Productivas. Con base en el reciente análisis realizado por el Banco Mundial, concluye que este proyecto ha incidido en las actuales políticas de desarrollo rural del país como estrategia de generación ingresos para los pequeños productores, razón por la cual se incorpora el modelo general de alianzas en el Plan de Desarrollo Nacional “Prosperidad para Todos” 2010 -2014 (Banco Mundial, 2010)

En entrevista llevada a cabo con el Señor Willem Janssen, Especialista en Agricultura y líder para América Latina y el Caribe del Banco Mundial con sede en Washington, y responsable del Programa de Alianzas Productivas en Latinoamérica hasta el año 2014, durante visita que realizó esta entidad de manera conjunta con el Sr. Alejandro Mesa, Gerente Nacional del Programa de Alianzas Productivas para Colombia, destacaba como

este modelo aun cuando tiene elementos comunes, para el caso de cada país presenta particularidades dependiendo de las circunstancias de estos.

Dentro de los elementos comunes destaca la existencia del Aliado Comercial, la Organización de Productores, el proceso de Asistencia Técnica así como el Incentivo Modular.

En cuanto al modelo Colombiano, resalta el fuerte acompañamiento que se hace a las Asociaciones por parte del Equipo de Implementación del Proyecto, lo que influye directamente en el alto porcentaje de supervivencia de estas, pero que a su vez hace que sea uno de los programas más costosos de los que se llevan a cabo. Como ejemplo de esto, para el caso de Colombia el porcentaje de supervivencia de las Alianzas Productivas después de 2 años es del 92%, con una inversión total de US\$ 112 millones de dólares para el beneficio de 51.702 familias¹, arrojando un estimado de costo por familia de USD 2.166. En el caso de las Alianzas Productivas en Bolivia, el porcentaje de supervivencia en ese mismo período es del 75%, con una inversión total de US\$ 64,5 millones para beneficiar a 35.000 familias², lo que da un estimado de costo por familia de USD 1.843.

Dados estos buenos resultados y su condición de país en el cual se dio inicio el programa, se tendrá como referente esta experiencia, con el fin de ser implementado en países de África y Asia tales como Ruanda, Burundi, Filipinas e Indonesia en una primera fase, para luego extenderse hacia otros países de estos continentes.

6.2. Alianzas productivas en Colombia

El Programa de Apoyo de Alianzas Productivas en Colombia ha sido impulsado desde el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural con el apoyo del Banco Mundial

¹ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. PAAP. Noviembre de 2014.

²http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/AGRO_Noticias/docs/INFORME%20TALLER%20EVALUACION%20ALIANZAS.pdf. Informe Intercambio Regional Seguimiento y Evaluación de los Proyectos de Alianzas Productivas. Seguimiento y Evaluación de los Proyectos de Alianzas Productivas, 08 al 10 de Mayo de 2013.

Este Programa inició en el 2002 y luego de doce años de operación cuenta Noviembre de 2014 con 870 Alianzas Productivas con convenios suscritos, beneficiando a 51.736 familias. Esta experiencia que se ha desarrollado en dos (2) fases, las cuales se describen a continuación, teniendo como referencia los informes oficiales del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - MADR.

El siguiente gráfico ilustra el Modelo de Alianza Productiva:

Ilustración 3 – Modelo de Alianza productiva



Fuente: MADR. PAAP. Presentación Estrategia Técnico ambiental. 2012.

6.2.1. Estructura Financiera de las Alianzas Productivas en Colombia

De acuerdo a lo establecido en el Manual de Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura, el Programa de Apoyo de Alianzas Productivas tiene planteado como estrategia de financiamiento una bolsa de recursos provenientes mayoritariamente del sector público y en un menor grado de privados, para la cofinanciación de las alianzas, en dos etapas las cuales se denominan de Pre-Inversión en la cual se lleva a cabo el análisis técnico y financiero por parte de las Secretarías de Agricultura Departamentales y la de

Inversión en la cual a través del Incentivo Modular se efectúa el cierre financiero. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. 2005.)

6.2.2. Estructura Operativa del Programa de Apoyo de Alianzas Productivas

Al consultarse sobre los mecanismos de promoción de las Alianzas Productivas, se ratifica que el modelo de operación está basado sobre la demanda del que se constituirá en aliado comercial en el marco de dichas Alianzas; por lo tanto la promoción se limita a la publicación en su portal web institucional de las convocatorias públicas; estrategia que queda supeditada a la consulta por parte de los entes descentralizados territoriales como las Secretarías de Agricultura Departamentales y Municipales, Organizaciones Gestoras Regionales, Organizaciones de Productores o Empresa Privada.

Respecto a los mecanismos de seguimiento y control del Programa, el Ministerio de Agricultura cuenta con sistema de información, seguimiento y monitoreo de las Alianzas Productivas a nivel nacional, el cual es administrado de manera centralizada en la sede del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en la ciudad de Bogotá y es alimentado por cada Organización Gestora Regional –OGR- en tiempo real, lo que permite tener información oportuna y confiable.

7. Resultados de la implementación del modelo de Alianzas Productivas de Colombia

El modelo de Alianzas Productivas en Colombia se ha desarrollado en dos (2) fases así:

7.1. Fase 1 (2002 Al 2007)

Esta primera fase se caracteriza por una modesta asignación presupuestal con los consecuentes efectos en cuanto a la capacidad de atender tanto los territorios como la cantidad de iniciativas con potencial de ser financiadas por cada una de las regiones en las que se ha dividido la administración del Programa.

Tabla 2 - Fase 1 (2002 - 2007)

Fase I (2.002 - 2.007)		
Programa de Apoyo Alianzas Productivas		
Año	Presupuesto (Millones) en pesos corrientes	Número de Alianzas Establecidas
2002	\$6.000	4
2003	\$4.000	15
2004	\$10.000	17
2005	\$12.000	33
2006	\$16.000	43
2007	\$16.000	40
Total	\$64.000	152

Fuente: Datos reportes oficiales Programa de Alianzas Productivas – Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. 2014

Adicionalmente no se contaba con esquemas o planes de formación en áreas tan importantes como las administrativas y de negocios. Tampoco estaba establecida una ética para el desarrollo de los negocios generándose un clima de desconfianza entre las partes.

Del total de 814 Alianzas conformadas hasta el mes de noviembre del 2014 en dos fases, solo 152, lo que corresponde al 18,67% del total se efectuó durante la Fase I.

7.2. Fase 2: (2008 – 2014)

Durante esta segunda fase se pueden distinguir claramente dos períodos. Uno caracterizado por la continuidad de la baja asignación presupuestal, la cual entre los años 2008 – 2010 se mantuvo por debajo de los \$ 20.000 millones de pesos anuales, lo cual para un programa que pretende cubrir el territorio nacional resulta claramente insuficiente. A partir de 2011 y hasta el 2013 el incremento en el presupuesto es significativo, siendo para 2011 del 94,28% con relación al 2010. Para el año 2012 se continuó fortaleciendo el presupuesto del Programa, obteniéndose un incremento del 47,05% con relación al anterior 2011. El 2013 continuó la tendencia creciente con un incremento del 40% con respecto al 2012 con un tope de \$70.000 millones de presupuesto. En 2014 se modificó la tendencia con una disminución en la asignación presupuestal del 35,36% al alcanzar únicamente \$45.247 millones de una proyección la cual inicialmente superaba los \$80.000 millones que no se cumplió como consecuencia del no giro de recursos desde el Ministerio de Hacienda por \$30.000 millones provenientes del denominado Plan de Impulso al Empleo y la Productividad – PIPE. Los \$7.000 millones restantes se adjudicarían con recursos provenientes de la cooperación de la Unión Europea a través del denominado Apoyo Presupuestario para el sector lácteo. Esta última cuantía se destinaría a aquellas iniciativas que aplicaran a las Alianzas Productivas por parte de asociaciones de pequeños productores lecheros en el país.

Tabla 3 - Fase 2: (2008 – 2014)

Fase II (2008 - 2014)		
Programa de Apoyo Alianzas Productivas		
Año	Presupuesto (Millones) Pesos Corrientes	Número de Alianzas Establecidas
2008	\$16.000	16
2009	\$13.650	26
2010	\$17.500	48
2011	\$34.000	127
2012	\$50.000	188
2013	\$70.000	218
2014	\$45.247	39
Total	\$244.150	662

Fuente: Datos reportes oficiales Programa de Alianzas Productivas – Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. 2014

Durante la Fase II se aprobaron el 82.53% de las Alianzas. Las principales diferencias radican en la duración y en el presupuesto adjudicado en cada una de las Fases. En cuanto a tiempo la Fase 2 duró un año más que la Fase 1. A la Fase 1 se le destinó el 20,76% del total de los recursos, mientras que a la Fase 2 el 79,24% restante, acorde con el número de Alianzas aprobadas en cada una de estas.

En cuanto a los Aliados Comerciales estos suman 451 para las actuales 814 Alianzas Productivas legalizadas. La diferencia entre el número de Alianzas y los Aliados Comerciales se debe a que algunos de estos últimos forman parte de varias Alianzas, entre las cuales se destacan los siguientes:

Tabla 4 - Alianzas comerciales y productivas

Nombre del Aliado Comercial	Cantidad de Alianzas Productivas en las que participa	Porcentaje dentro del Total de Alianzas Comerciales
Compañía Nacional de Chocolates (Nutresa)	78	8,96%
Casa Luker	74	8,50%
Leche Alquería	23	2,64%
Postobón S.A	20	2,30%
Virmax Café	17	1,95%
Alpina	15	1,72%
Pepsico (Frito Lay)	15	1,72%
Aproare SAT	11	1,26%
Total	253	29,05%

Fuente: MADR. Apoyo a Alianzas Productivas. Comisión Intersectorial Nacional. Octubre 2014

Conforme puede observarse, es significativo que estas ocho empresas relacionadas en la tabla 6 concentran el 29,05% de las Alianzas Productivas como Aliados Comerciales, siendo las que ocupan los primeros lugares, la Compañía Nacional de Chocolates (Nutresa) y Casa Luker. Esta concentración de Aliados Comerciales se constituye igualmente en un potencial riesgo, en cuanto a la fijación de precios altamente favorable para estos, en perjuicio de las Asociaciones de Productores.

En términos generales, al analizar los resultados de la implementación de las Alianzas Productivas, con base en la información arrojada por el sistema de monitoreo en octubre de 2014 del Ministerio y teniendo como variables de referencia las Organizaciones Gestoras Regionales, el valor total del proyecto, el valor del Incentivo Modular y el número de beneficiarios, se puede estimar el aporte de una Alianza Productiva en la dinámica económica de una región determinada, como se observa a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 5 - Organizaciones Gestoras Regionales

Organización Gestora Regional	Departamentos	Municipios	Valor Total del Proyecto de A. Productivas (\$ Millones) en Pesos Corrientes	Valor Incentivo Modular (\$ Millones Pesos) corrientes	Cantidad beneficiarios
Cámara de Comercio de Bucaramanga	Cesar, Norte de Santander, Santander	106	\$97.927	\$24.485	5.893
Cordesarrollo – Llanos Orientales	Casanare, Cundinamarca (provincia de Medina) Guaviare, Meta.	76	\$80.732	\$15.359	3.610
Socya - Centro	Arauca, Cundinamarca Boyacá	85	\$84.007	\$20.891	4.701
Socya – Eje Cafetero	Caldas, Quindío, Risaralda	107	\$87.881	\$24.627	6.514
Socya - Occidente	Antioquia, Chocó, Córdoba	130	\$115.819	\$27.117	7.229
Cordesarrollo - Suroriente	Caquetá, Huila, Putumayo, Tolima	167	\$163.950	\$34.004	8.582
Corporación Colombia Internacional	Valle del Cauca, Cauca, Nariño	126	\$134.656	\$33.401	8.715
Prodesarrollo	Atlántico, Bolívar, Guajira, Magdalena, Córdoba (Sectores)	115	\$110.677	\$23.568	6.231
Nuevos Departamentos	San Andrés, Vichada, Guainía, Vaupés, Amazonas	12	\$2.554	\$702	227
Total		924	\$878.203	\$204.154	51.702

Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Programa Alianzas Productivas. 2014.

Con el fin de visualizar la representatividad de las Alianzas Productivas del plátano, se toma como referencia la de cacao, como el producto con el mayor número de Alianzas Productivas a nivel nacional con un total de 158 de las 814 de las Alianzas establecidas representando el 19,41% de estas, con una inversión total de \$191.811 de los \$878.203 millones de pesos, equivalente al 21,84% del total de la inversión. En cuanto al Incentivo Modular, para el caso del cacao este registra \$45.121 millones lo que corresponde al 22,10% del total asignado a las Alianzas Establecidas.

Por su parte el plátano cuenta con 61 Alianzas establecidas a nivel nacional representando el 7,49% del total, siendo los departamentos con mayor cantidad de estas Quindío (12), Caldas (8), Risaralda (8) y Antioquia (8). Estos cuatro departamentos registran el 59,01% de las Alianzas Productivas en Plátano del país.

El total de la inversión a nivel nacional de Alianzas Productivas en Plátano es de \$43.912 millones de pesos, lo que corresponde al 5,00% de la inversión total, beneficiando a 3.344 pequeños productores que equivalen a 6,46% del total de los beneficiarios de las Alianzas. En lo que respecta al Incentivo Modular, este alcanza los \$12.444 millones, lo que es el 6,09% del total de este Incentivo.

Por otra parte es significativa la participación que ha alcanzado la producción de cafés especiales en el total de Alianzas establecidas en los departamentos de Huila (30), Cauca (27), Tolima (15), y Risaralda (12) los cuales concentran el 78,5% de estas Alianzas.

Al establecer el porcentaje por departamento dentro de los aportes que por Incentivo Modular se han asignado hasta el mes de noviembre de 2014, Cauca (9,17%), seguidos de Huila (7,06%), Risaralda (6,61) y Antioquia (6,46%), se destacan como los mayores receptores de dicho Incentivo.

En lo que concierne al porcentaje de beneficiarios por departamento, Cauca alcanza el mayor registro con el 8,94%, seguido por Antioquia con el 7,22%, Risaralda 7,04%, Huila con el 6,99%, Tolima con el 5,73% y Bolívar con el 5,2%.

Es interesante también anotar el caso del departamento del Valle del Cauca que se diferencia del conjunto por contar con una amplia variedad de productos que cuentan con Alianzas Productivas, con 17 productos de 21 Alianzas Productivas a noviembre de 2014. Esta situación puede potencialmente afectar el potencial de estas iniciativas al no constituirse dinámicas sólidas de producción y comercialización en torno a unos pocos productos con ventajas comparativas y competitivas identificables.

En el caso particular de análisis, el municipio de Argelia en el Valle del Cauca, con sus tres Alianzas Productivas constituidas, ha sido receptor del 0,38% del incentivo modular asignado a nivel nacional y del 16,58% del Incentivo asignado a este departamento. En cuanto al número de beneficiarios, Argelia cuenta con el 0,37% de los beneficiarios a nivel nacional y del 13,33 a nivel del departamento.

La primer Alianza Productiva constituida en el municipio fue la que es objeto de estudio de este trabajo de grado. El convenio se firmó el 10 de abril de 2.007 con 43 beneficiarios cuyo incentivo modular fue por \$190,4 millones.

La segunda de las Alianzas Productivas constituidas fue la del aguacate. El convenio se firmó el 5 de julio de 2008 beneficiando a 75 productores y el inventivo modular adjudicado fue por \$\$291,64 millones.

Recientemente se constituyó la tercera de las Alianzas Productivas con sede en este municipio. El convenio fue firmado el 21 de agosto de 2014 beneficiando a 68 productores. El incentivo modular adjudicado fue por \$267,07 millones.

Tabla 6. Total Alianzas productivas en el país por departamento

Departamento	Total de Municipios del Departamento	N° de Alianzas Productivas en Ejecución	No de Alianzas Por Legalizar	Total Alianzas Productivas	Principales Alianzas en Ejecución	% de la alianza / total de alianzas productivas	Valor Total de los Proyectos en ejecución en millones de pesos	Valor Total Ite en ejecución en millones de pesos	% del Total del IIM	N° de Beneficiarios	% de participación de beneficiarios	Promedio de Alianzas por cada municipio (N° de Alianzas/Total)
Amazonas	2	2	2	4	Piscicultura	50%	\$ 0,784	\$ 0,279	0,0001%	52	0,10%	1
					Seda (mohi)	50%						
					Otros	100%						
					Total	100%						
Antioquia	125	51	7	55	Cacao	25%	\$ 59,142	\$ 15,155	5,46%	5,754	7,22%	0,49
					Caucho	13%						
					Otros	54%						
					Total	100%						
Arauca	7	9	7	18	Leche	44%	\$ 11,291	\$ 2,815	1,25%	594	1,15%	1,29
					Cacao	22%						
					Otros	35%						
					Total	100%						
Atlántico	25	19	0	19	Garbanzo D.P	42%	\$ 18,855	\$ 2,592	1,27%	747	1,44%	0,55
					Mango	26%						
					Otros	32%						
					Total	100%						
Bolívar	45	48	0	48	Cacao	25%	\$ 44,520	\$ 11,271	5,52%	2,959	5,72%	0,65
					Mango	25%						
					Otros	25%						
					Total	100%						
Boyacá	125	55	0	55	Leche	55%	\$ 55,415	\$ 5,945	4,55%	2,115	4,10%	0,29
					Cacao	17%						
					Otros	28%						
					Total	100%						
Caldas	27	22	5	25	Piñano	25%	\$ 25,855	\$ 5,757	5,51%	1,759	5,42%	1,19
					Agavecillo	12%						
					Otros	53%						
					Total	100%						
Cauca	18	25	0	25	Cacao	55%	\$ 29,657	\$ 5,021	2,95%	1,459	2,55%	1,55
					Caucho	27%						
					Otros	18%						
					Total	100%						
Cesar	19	25	0	25	Piñano	21%	\$ 16,947	\$ 5,455	1,85%	557	1,82%	1,21
					Otros	22%						
					Total	100%						
					Café Especial	42%						
Cesar	42	52	7	59	Leche	15%	\$ 77,097	\$ 15,729	9,17%	4,521	5,94%	1,24
					Otros	44%						
					Total	100%						
					Cacao	25%						
Cesar	25	10	5	15	Cacao	50%	\$ 11,425	\$ 2,901	1,42%	554	1,52%	0,40
					Café Especial	12%						
					Otros	25%						
					Total	100%						
Chocó	30	22	1	23	Cacao	55%	\$ 24,325	\$ 5,857	2,77%	1,509	2,92%	0,75
					Pease	15%						
					Otros	23%						
					Total	100%						
Córdoba	30	25	7	40	Cacao	24%	\$ 32,977	\$ 5,505	4,17%	2,024	5,91%	1,10
					Piñano	15%						
					Otros	51%						
					Total	100%						
Cundinamarca	115	21	2	23	Cacao	15%	\$ 37,295	\$ 9,329	4,57%	1,959	5,55%	0,27
					Caucho	12%						
					Otros	74%						
					Total	100%						
Guainía	1	1	0	1	Pease	100%	\$ 557	\$ 159	0,095%	41	0,075%	1,00
					Otros	0%						
					Total	100%						
					Cacao	50%						
Guaviare	15	4	5	7	Cacao	25%	\$ 5,559	\$ 597	0,44%	247	0,45%	0,27
					Otros	21%						
					Total	100%						
					Caucho	45%						
Guaviare	4	7	0	7	Garbanzo D.P	25%	\$ 10,559	\$ 1,755	0,55%	419	0,51%	1,75
					Otros	22%						
					Total	100%						
					Café Especial	53%						
Huila	27	25	15	55	Cacao	2%	\$ 55,572	\$ 14,407	7,05%	5,512	5,99%	1,45
					Otros	55%						
					Total	100%						
					Garbanzo D.P	43%						
Magdalena	30	12	5	15	Cacao	25%	\$ 17,157	\$ 2,950	1,44%	772	1,49%	0,40
					Otros	42%						
					Total	100%						
					Cacao	25%						
Meta	29	45	0	45	Cacao	25%	\$ 55,415	\$ 10,150	4,95%	2,554	4,55%	1,59
					Caucho	15%						
					Otros	51%						
					Total	100%						
Nariño	34	21	5	29	Leche	22%	\$ 29,921	\$ 10,005	4,90%	2,545	5,12%	0,45
					Cacao	25%						
					Otros	42%						
					Total	100%						
Norte de Santander	40	41	2	43	Leche	27%	\$ 45,504	\$ 10,540	5,21%	2,505	4,55%	1,05
					Cacao	15%						
					Otros	52%						
					Total	100%						
Putumayo	15	11	5	19	Cacao	55%	\$ 11,025	\$ 2,075	1,02%	519	1,00%	0,55
					Piscicultura	15%						
					Otros	45%						
					Total	100%						
Quindío	12	22	1	23	Piñano	55%	\$ 15,125	\$ 4,355	2,15%	1,105	2,14%	1,55
					Leche	14%						
					Otros	23%						
					Total	100%						
Risaralda	14	45	0	45	Café Especial	25%	\$ 45,119	\$ 15,457	5,51%	3,540	7,04%	5,45
					Piñano	17%						
					Otros	58%						
					Total	100%						
San Andrés y Providencia	1	5	0	5	Piñano	50%	\$ 1,970	\$ 554	0,25%	154	0,25%	5,00
					Pease	20%						
					Otros	2%						
					Total	100%						
Santander	27	42	5	50	Otros	12%	\$ 45,195	\$ 10,244	5,55%	2,704	5,25%	0,45
					Leche	17%						
					Otros	54%						
					Total	100%						
Sucre	25	25	0	25	Leche	27%	\$ 25,559	\$ 5,550	2,75%	1,455	2,84%	1,00
					Mango	25%						
					Otros	50%						
					Total	100%						
Tolima	47	42	11	55	Café Especial	25%	\$ 54,557	\$ 11,499	5,55%	2,952	5,75%	0,59
					Cacao	12%						
					Otros	45%						
					Total	100%						
Valle del Cauca	42	21	5	26	Piñano	12%	\$ 17,555	\$ 4,559	2,29%	1,445	2,50%	0,50
					Garbanzo	12%						
					Otros	71%						
					Total	100%						
Total País		514	101	915			\$ 575,205	\$ 204,154	100,02%	51,702	100,00%	0,59
					No. Alianzas							
Argelia		5		2	Piñano	5	\$ 1,554	\$ 552	0,24%	115	0,22%	
					Agavecillo	1	\$ 742	\$ 222	0,14%	75	0,15%	5

7.3. Financiamiento e Incentivos

Durante el segundo semestre de 2.012 el Incentivo Modular por beneficiario se incrementó desde los \$4.000.000 con el que inició en el año 2002 a \$5.000.000. En pesos constantes al día de hoy estos \$4.000.000 representan \$2.564.294 y los \$5.000.000 en los que se fijó el nuevo monto del subsidio alcanzarían \$3.205.368 por Beneficiario en contraste con los \$4.000.000 del año 2.002. Si el objetivo fuese recuperar el valor adquisitivo con que se inició el Incentivo Modular por beneficiario en 2.002, este debió fijarse en \$6.240.000.

7.4 Beneficiarios:

La población a la que está dirigido el Programa de acuerdo a los criterios establecidos por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, son pequeños productores agropecuarios, quienes tienen las siguientes características socioeconómicas:

- Alfabetos (por lo menos un miembro del hogar).
- Vinculados al sector agropecuario por lo menos durante 3 años.
- Con activos que no superen 200 SMLV.
- Con ingresos netos mensuales inferiores a 2 SMLV.
- Con al menos el 75% de estos ingresos provenientes de actividades agropecuarias.
- Menos de 2 Unidades Agrícolas Familiares de explotación agropecuaria. Para el caso de Argelia, la Alianza Productiva se constituyó con los 43 beneficiarios de adjudicación de tierras, en ese momento a través del INCORA

7.5 Cobertura Territorial del Programa de Apoyo de Alianzas Productivas:

Es importante tener en cuenta que en su primera fase y durante 5 años de la segunda fase, la cobertura territorial del programa de Alianzas Productivas no involucró a la totalidad de los

departamentos del país, siendo excluidos San Andrés y Providencia, Vaupés, Vichada, Guainía y Amazonas.

Ilustración 4 – Regiones del Programa de Apoyo Alianzas Productivas



Fuente: MADR. PAAP. Presentación Estrategia Técnico ambiental. 2012.

La cobertura del Programa a nivel nacional, según información suministrada por el Ministerio, a través del Programa de Apoyo de Alianzas Productivas al mes de octubre de 2014(Tabla 7) se discrimina a continuación.

Tabla 7 - Resultados de alianzas productivas a nivel nacional

RESULTADO	CANTIDAD
Alianzas Constituidas	814
Cobertura Nacional	100%
Valor de agro negocios financiados	\$ 878.203 millones de pesos
Estimados Empleos por Beneficiario	2,6
Familias atendidas	51.702
Número de Aliados Comerciales	451
Aportes Programa de Apoyo Alianzas Productivas Incentivo Modular	\$ 204.154 millones de pesos
Capital en Fondos Rotatorio	\$ 42.900 millones de pesos
Hectáreas Intervenidoas	87.746
Sostenibilidad de agro negocios*	92%
Sostenibilidad de acuerdos comerciales	71%
Apalancamiento por cada \$ de PAAP	\$4,37

Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. PAAP. Noviembre de 2014.

Con base en el análisis de la implementación del modelo en sus fases I y II, se hace evidente la relevancia de la institucionalidad alrededor del impulso de las economías rurales que plantea North, en donde constata que los mercados no tienden a auto-regularse, y que estos no son perfectos, requiriéndose entonces para su correcto funcionamiento, el establecimiento de mecanismos de regulación por parte de los gobiernos a través de instituciones en un adecuado equilibrio, que no lleve al bloqueo del desarrollo permitiendo que este mercado exista y funcione de manera eficiente tal y como lo plantea en el marco de la “rígida contraposición”.

8. Análisis Regional de las Alianzas Productivas en la región Occidente – Valle del Cauca

A nivel regional las Alianzas Productivas se agrupan en la denominada “Región Occidente”, la cual está conformada por los departamentos de Valle del Cauca, Cauca y Nariño, la cual reporta un total de 104 Alianzas. El total de Alianzas es de 104 (12,77% del total), las cuales beneficia a 8.814 familias (17,03% del total).

Tabla 8 - N° de alianzas productivas en ejecución en la zona occidente

Departamento	Total de Alianzas Productivas	Beneficiarios	Producto	No. De Alianzas Productivas por Producto
Valle del Cauca	21	1.448	Plátano	4
			Mora	3
			Pesca	2
			Banano	2
			Leche	2
			Cacao	2
			Maracuyá	1
			Aguacate	1
			Bananito	1
			Café Especial	1
			Arroz	1
			Lulo	1
			Total	21
Cauca	52	4.720	Café Especial	24
			Leche	7
			Lima - Limón	2
			Piña	2
			Pollo	1
			Fresas	1
			Ají	1
			Tomate	1
			Tomate de Árbol	1
			Piscicultura	1
			Espárragos	1

			Algodón	1
			Ganadería D.P	1
			Fique	1
			Gulupa	1
			Plátano	1
			Coco	1
			Cacao	1
			Caña	1
			Mango	1
			Hilo de seda	1
			Total	52
Nariño	31	2.646	Leche	10
			Cacao	8
			Fique	3
			Brócoli	1
			Café Especial	1
			Lulo	1
			Papa	1
			Coliflor	1
			Tilapia	1
			Palma de Aceite	1
			Granadilla	1
			Panela	1
			Forestal	1
			Total	31
Totales	104	8.814		104

Fuente: MADR. Sistema de Monitoreo del PAAP. Septiembre 2.013

El Valle del Cauca por su parte se vincula al Programa de las Alianzas Productivas en la Fase 1 en el mes de agosto del 2002, a través de iniciativa implementada en los municipios de Tuluá, Guacarí, Ginebra, Buga y El Cerrito con la mora, agrupando a 400 beneficiarios.

La segunda Alianza Productiva establecida en el departamento fue en el municipio de Argelia en noviembre de 2006, agrupando inicialmente a 43 beneficiarios y en la cual se enfoca el presente estudio.

9. Análisis de la alianza productiva del plátano en el municipio de Argelia del Departamento del Valle del Cauca

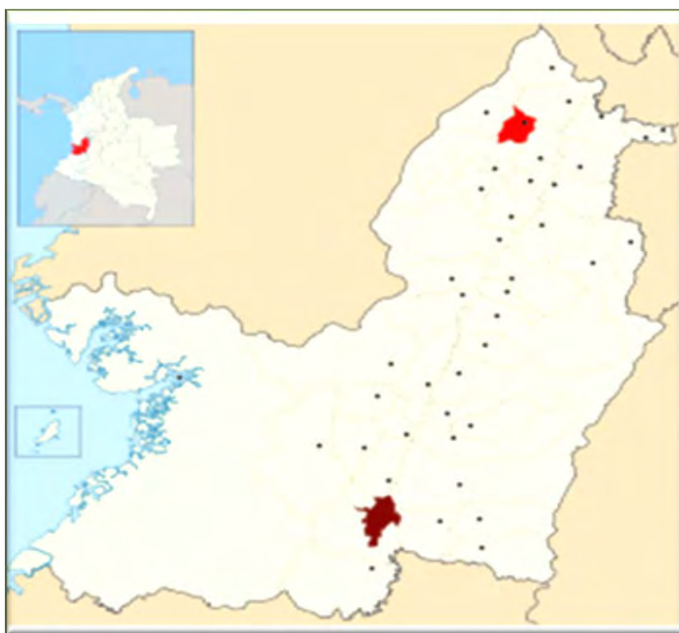
En este capítulo se realiza un análisis general de los actores que conforman la Alianza Productiva, así como de su desempeño y los efectos.

El municipio de Argelia está ubicado en el extremo noroccidental del departamento del Valle del Cauca, sobre la cordillera occidental. Registra una población, con base en la proyección del DANE para el año 2010 de 6.555 habitantes. Colinda con los municipios de El Cairo, Ansermanuevo y El Águila en el Valle del Cauca y San José del Palmar del departamento del Chocó.

Esta región del Norte del Valle del Cauca se ha destacado por una fuerte tradición cafetera como el producto más representativo de la economía local. Sin embargo en los últimos años el cultivo del plátano ha ido ganando protagonismo, pasando de ser un cultivo asociado al café a ser un cultivo intensivo, generando ingresos de mayor frecuencia a los productores, esto se presenta dado que el café presentan dos periodos de cosecha al año (principal y mitaca) mientras el plátano, es de cosechas semanales.

Esta dinámica, permitió la constitución de una segunda Alianza Productiva del plátano en el municipio de Argelia, en la que se incrementó el número de asociados beneficiarios y de municipios vinculados a los originalmente beneficiados en la primera alianza productiva, como los municipios de Ansermanuevo y El Cairo, experiencia que se llegó a replicar en Alianza Productiva de Cacao asociado a Plátano en el municipio de San José del Palmar en el Chocó.

Ilustración 5 – Mapa Valle del Cauca - Argelia.



Fuente [http://es.wikipedia.org/wiki/Argelia\(Valle del Cauca\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Argelia(Valle_del_Cauca))

Esta surge como respuesta a la reconversión productiva de la zona, la cual pasó de su dependencia en el monocultivo del café con cultivos asociados, a cultivos tales como el plátano, los cuales fueron ganando espacio como alternativa de generación de ingresos, a medida que la actividad tradicional del café se tornaba más compleja.

Dado este nuevo contexto en el cual la producción de plátano ha ganado representatividad en la economía local, es importante establecer ¿Cuáles son los factores determinantes de la competitividad y de desarrollo rural sostenible, en la consolidación de la alianza productiva en los pequeños productores de plátano y en la dinámica económica local en el municipio?

El origen del Programa de Alianzas Productivas en el municipio de Argelia se inicia en 2006, cuando desde la Administración Municipal se comenzaron a explorar alternativas para la reactivación económica del municipio, incentivando el establecimiento de cultivos alternativos al café como el plátano. Lo anterior dio inicio al proceso de constitución de la

Alianza a través de la convocatoria ofrecida desde el Ministerio de Agricultura, apoyándose en la experiencia y vocación productiva de los agricultores de la región, ya que el cultivo del plátano ha estado asociado históricamente al cultivo del café, sobre todo como parte del sombrío requerido por este cultivo.

Esta experiencia inicial que podría definirse como marginal, ha venido creciendo de manera significativa, dedicándose inclusive de manera exclusiva terrenos para la producción de plátano Dominico Hartón en varias fincas de la zona. Según cifras de la Secretaría de Agricultura del Departamento del Valle del Cauca, el número de hectáreas destinadas al cultivo del plátano en el período 2000 – 2013 se ha incrementado en un 298%, pasando de 385 a 1.533 confirmando la creciente actividad del cultivo del plátano frente a una caficultura con períodos de incertidumbre cada vez más frecuentes presentándose el aumento más significativo en este período entre los años 2003 – 2004, el cual fue del 69,5%.

Tabla 9 - N° hectáreas destinadas al cultivo del plátano período 2000 – 2013

Año	Hectáreas establecidas en Plátano	Crecimiento Porcentual
2000	385	
2001	422	9,6%
2002	502	18,95%
2003	517	2,98%
2004	876	69,4%
2005	1.028	17,35%
2006	1.028	0%
2007	1.048	1,94%
2008	1.072	2,29%
2009	1.272	18,66%
2010	1.272	0%
2011	1.472	15,72%
2012	1.509	2,51%
2013	1.533	15,90%

Fuente Secretaría de Agricultura del Departamento del Valle del Cauca

La anterior tabla muestra como aún antes de la conformación de la Alianza en el año 2.006, el cultivo del plátano ganaba participación dentro del área total sembrada en el municipio. En el período 2000 – 2005 el área acumulada se incrementó en 167% y para el período 2.006 – 2013 con la Alianza Conformada, el incremento fue del 49%. Durante el primer período en referencia (2000 – 2005) el precio del café por libra permaneció por debajo de un dólar a partir del mes de julio de 2000 hasta el mes de diciembre de 2004 cuando superó este precio hasta alcanzar su pico máximo en mayo de 2005 (130 centavos de dólar la libra), para luego ubicarse nuevamente en cifras cercanas al dólar por libra por el resto del año. Para el período 2006 – 2013 el precio del café por libra se conservó siempre por encima de los 100 centavos de dólar por libra, logrando superar en algunas ocasiones puntuales, los 300 centavos de dólar por libra como sucedió entre los meses de marzo a mayo de 2011 cuando alcanzó la libra un valor de 308,88 centavos de dólar por libra.

Dada la oferta del producto que se daba para finales del año 2.005 cuando el área sembrada en plátano había alcanzado las 1.028 hectáreas, fue que se hizo necesaria la constitución de la Alianza Productiva, como consecuencia principalmente de las dificultades que se presentaban para la comercialización del producto, dada su deficiente calidad, sumada a una demanda incierta y por ende, bajos precios que se reconocían. Para el logro de esta Alianza se presentó como Organización Gestora Acompañante la UMATA Municipal; como Organización Gestora Regional la Corporación Regional del Cauca - Corpocauca y como su primer Aliado Comercial la comercializadora Lauramar, la cual a su vez negociaba el producto con Frito Lay a manera de intermediario. Como otros socios de la Alianza figuran el Municipio de Argelia, La Gobernación del Valle y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

En el municipio de Argelia –Valle han sido aprobadas desde el 2006 hasta la fecha, tres (3) Alianzas Productivas, de las cuales dos (2) corresponden a plátano, bajo la Asociación de Productores Agrícolas de Argelia - Asproagro. La segunda Alianza Productiva de plátano fue aprobada el 21 de agosto del 2.014. La tercer Alianza Productiva

es la de Aguacate, la cual es liderada por la Fundación para el Desarrollo de Argelia – FUNDEA.

En estas participan el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, la Secretaria de Agricultura del Valle, Secretaria de Agricultura del Municipio de Argelia, UMATA, la Corporación Autónoma del Valle del Cauca - CVC, CORPOICA, Comité de Cafeteros y los pequeños productores; La Organización Gestora Regional es la Corporación Colombia Internacional – CCI.

Respecto al Aliado Comercial, para el caso de la primera de las Alianzas Productivas de plátano, a partir del 2009 y dados los bajos resultados con la comercializadora Lauramar, se estableció como tal la firma FRITOLAY, fabricante de papas y plátanos fritos subsidiaria de la firma de bebidas colas Pepsico, ambas con sede en los Estados Unidos. Para la recientemente aprobada segunda Alianza Productiva del Plátano en cabeza de ASPROAGRO, a diferencia de la primera, son dos los Aliados Comerciales. En esta ocasión, además de Frito Lay se encuentra la firma de Alimentos Yupi S.A, que al igual que la firma Frito Lay, se especializa en la fabricación de frituras con sede en la ciudad de Cali pero cuya planta transformadora se encuentra en el municipio de Caloto en el departamento del Cauca, en donde se establecieron para acogerse a los beneficios de la denominada Ley Páez. Esta segunda Alianza permitió vincular a nuevos productores (68).

Con base en la información reportada en el Sistema de Monitoreo de Alianzas Productivas del MADR, a Noviembre de 2014, Las Alianzas Productivas presentaban los siguientes valores:

Tabla 10 - Sistema de Monitoreo de alianzas productivas del MADR, Noviembre de 2.014

Producto	Beneficiarios	Hectáreas	Valor del Proyecto en (miles) pesos corrientes	Valor Incentivo Modular (miles)	Firma Convenio
Plátano	43	219	\$592.300	190.400	10 abril 2007
Aguacate	75	75	\$741.860	291.640	07 mayo 2008
Plátano	68	68	\$768.272	267,07	21 agosto 2014

Fuente: Secretaría de Agricultura del Departamento del Valle del Cauca

Con relación a la segunda Alianza Productiva del Plátano aprobada, se consultó directamente con el Gerente de Asproagro, informando que el valor total del proyecto es de \$768.272.000 con un monto de Incentivo Modular por \$267.070.000, de los cuales \$98.000.000 se destinan a financiar el Plan Ambiental, el Plan Social, la Organización Gestora Acompañante y al Gerente de la Alianza. Para financiar la actividad productiva de los 68 beneficiarios de esta nueva Alianza del Plátano, se destinan \$168.596.000 representados en Insumos \$134.000.000, Asistencia Técnica \$27.000.000 y análisis de suelos \$7.500.000, correspondiéndole a cada uno de los 68 beneficiarios la cifra de \$2.477.941.

9.1. Análisis de desempeño de la alianza productiva

Para realizar el análisis de desempeño y efectos de la Alianza Productiva del Plátano en el municipio de Argelia, se llevó a cabo, como parte del proceso investigativo, entrevista semi-estructurada, con los diferentes actores que participan en dicha Alianza, la cual se realizó con base en la ficha técnica anteriormente descrita en el capítulo de metodología.

A continuación se presenta la tabla de tabulación de los resultados objeto de este estudio y el posterior análisis realizado por el investigador.

TABULACIÓN ENCUESTAS ACTORES DE LA ALIANZA PRODUCTIVA DEL PLÁTANO.																
Nombre Encuestado	Desempeño Alianza Productiva				Afectación Ambiental	Relación Alianza con los Proveedores					Impacto en los ingresos	Impacto en la economía del municipio	Acompañamiento de la OGA	Acompañamiento OGR	Acompañamiento de parte de la Administración Municipal	Acompañamiento de parte de la Administración Departamental
	2006-2007	2008-2009	2010-2011	2012-2013		2006-2007	2008-2009	2010-2011	2012-2013							
Aliado Comercial - Representante Frito Lay	2,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	NS/NR	NS/NR	4,0	NS/NR	
Alcalde - Harry Marín Castaño	3,0	3,0	4,5	4,0	3,0	4,0	4,5	4,5	4,0	4,0	4,5	4,0	4,5	3,5	NS/NR	
Secretaría de Gobierno - Ana Nelcy Lopez Marín	4,0	4,0	4,5	4,5	3,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	5,0	4,5	4,5	4,0	4,0	
Comercializador Plátano - Oscar de Jesús Giraldo	4,0	5,0	5,0	4,5	4,0	3,0	5,0	5,0	4,0	3,5	5,0	NS/NR	NS/NR	5,0	NS/NR	
Rep. Legal Asproagro - Pedro Hoyos Sanchez	2,0	2,0	4,5	4,0	3,0	4,0	4,0	4,8	3,8	5,0	4,0	2,5	4,0	3,3	3	
Corporación Valle del Cauca - CVC	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	2,0	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	
Jose Albeiro Bedoya Zapata	3,0	4,0	5,0	4,0	4,0	3,0	3,0	4,0	4,0	3,0	5,0	1,0	NS/NR	1,0	1,0	
Ruben Dario Zuluaga	NS/NR	4,0	4,5	4,0	3,0	NS/NR	4,0	4,5	4,0	5,0	4,0	NS/NR	NS/NR	3,0	NS/NR	
Omar Samboni	NS/NR	NS/NR	5,0	NS/NR	4,0	NS/NR	NS/NR	4,0	NS/NR	4,5	5,0	3,0	NS/NR	3,0	NS/NR	
Jose Norberto Grisales	NS/NR	NS/NR	4,0	NS/NR	2,5	5,0	4,5	5,0	4,0	5,0	5,0	4,0	NS/NR	NS/NR	NS/NR	
Julian Gutierrez	NS/NR	NS/NR	5,0	NS/NR	3,0	NS/NR	NS/NR	5,0	NS/NR	4,0	5,0	0,0	NS/NR	0,0	NS/NR	
Carlos Mario Cortes	3,0	3,0	4,5	4,5	2,0	3,0	3,5	5,0	4,0	4,0	5,0	3,0	NS/NR	3,0	NS/NR	
Carlos Humberto Cano Osorio	3,0	4,0	4,5	4,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	
Victor de Jesús Dávila Vélez	5,0	4,0	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	1,0	NS/NR	1,0	4,5	
Eider de Jesús Arias Sanchez	3,0	3,5	5,0	4,5	4,0	4,0	4,0	5,0	4,5	5,0	5,0	3,0	NS/NR	4,5	4,5	
Bernardo Bustamante	0,0	3,0	5,0	3,0	4,0	1,0	3,0	5,0	4,0	5,0	5,0	1,0	4,0	2,0	3,0	
Alberto Giraldo	0,0	3,0	4,0	4,0	2,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	2,0	1,0	4,0	4,0	4,0	
Promedio Calificaciones	2,7	3,6	4,6	4,2	3,3	3,7	4,1	4,6	4,2	4,5	4,5	2,3	4,2	3,0	3,4	
Porcentaje Respuestas N.S / N.R	29%	24%	6%	24%	0%	24%	18%	6%	18%	6%	6%	24%	65%	18%	53%	

Fuente: Autor. 2015

A través del análisis de las respuestas dadas por los diferentes actores de la Alianza Productiva, se pudieron establecer nueve (9) variables, las cuales se describen a continuación.

VI. Desempeño Alianza Productiva: Las fechas en las que se dividió el tiempo de vigencia de la Alianza Productiva (2.006 – 2.013), corresponden a los períodos en los cuales se han tenido diferentes administraciones la Asociación Asproagro. La primera Fase (2006 – 2007), se calificó de manera deficiente con un 2,7 debido principalmente a los problemas que se presentaron en el manejo de los recursos. Estos malos manejos se dieron en aspectos tales como dineros pagados por los beneficiarios de la Alianza Productiva para el pago correspondiente al 30% del valor del terreno otorgado por el INCORA así como por concepto del Incentivo Modular, los cuales no fueron abonados por parte del entonces gerente de Asproagro a los respectivos saldos de los beneficiarios de Reforma Agraria y de la Alianza.

Manifiestan además una destinación desigual de los recursos correspondientes al Incentivo Modular entre otros asuntos. Para el período siguiente (2008 – 2009) se dio una mejoría en la calificación obteniéndose un 3,6. Este período no estuvo exento de problemas en el manejo de los recursos, ya que los beneficiarios manifiestan que se dio el desvío de ayudas procedentes de la Administración Municipal para efectos de cubrir faltantes de caja al interior de la Asociación. Para los períodos siguientes (2010 – 2011) y (2012 – 2013) la gente recuperó la confianza en la Asociación demostrada con el promedio en las calificaciones de 4,6 y 4,2 respectivamente. Los beneficiarios en especial se mostraron inconformes con respecto al poco incremento en el precio de venta a Frito Lay, el cual se mantuvo en \$580 por kilogramo durante 3 ½ años durante el período comprendido entre enero de 2009 y agosto de 2012, lo que han asumido algunos de estos productores como consecuencia de una insuficiente gestión de parte de la administración de Asproagro ante este su principal cliente.

V2. Afectación Ambiental: La percepción de los diferentes actores arrojó un promedio de 3,3. Destacaron el problema del manejo de las bolsas que cubren el racimo de plátano como el más preocupante en este sentido. De igual manera resaltaron la invasión de las áreas de protección de las quebradas y la tala de los árboles de guamo, para el incremento del área de siembras. Dentro de los aspectos positivos destacan las jornadas de capacitación en esta

materia, dadas por parte de la Organización Gestora Acompañante, la Organización Gestora Regional y Asohofrucol entre otros.

V3. Relación de Asproagro con los Proveedores: Divididos los períodos de calificación de la misma manera en la que se dividió el desempeño de la Alianza Productiva (2006 – 2007; 2008 – 2009; 2010 – 2011; 2012 -2013) se presenta el mismo fenómeno en cuanto a una calificación relativamente baja durante el primer período (3,7). Las calificaciones posteriores presentaron mejoras a 4,1 y 4,6 para finalmente tener un leve descenso en el último período objeto de estudio a 4,2. Al igual que sucedió en la pregunta con respecto al desempeño de la Alianza Productiva, los asociados manifestaron su descontento por el poco aumento en el precio durante los últimos años desde el 2009.

V4. Impacto de la Alianza Productiva en los ingresos del productor: Este concepto recibió una alta calificación de parte de los productores de 4,5 puntos. El común denominador manifestado por ellos, es que gracias a los ingresos generados por la venta de plátano han podido mantener a sus familias de manera digna, así como invertir en el mantenimiento de la finca, especialmente en tiempos en el que la mayor actividad del municipio la cual es el café, ha pasado por períodos muy difíciles dado el bajo precio reconocido por arroba y a los altos costos de mantenimiento del cultivo y de cosecha del grano. Varios de los productores agregan que de no ser por Asproagro estarían regalando el plátano en Cartago, en referencia a los bajos precios que históricamente se reconocieron en dicho municipio por el fruto procedente de esta zona.

V5. Impacto de la Alianza Productiva en la economía del municipio: Al igual que el impacto en los ingresos del productor, el promedio obtenido fue de 4,5. Se destaca por parte de los encuestados, que la economía de Argelia se reactivó gracias a la Alianza Productiva del plátano, ya que de haber seguido dependiendo del cultivo del café, la población se encontraría en graves problemas de índole económico, empleo y seguridad.

V6. Acompañamiento de la Organización Gestora Acompañante: El promedio en el cual fue calificado es bajo; 2,3 puntos, según afirmaron algunos de los entrevistados, como

consecuencia principalmente del desvío de recursos de parte de la UMATA Municipal cuyos recursos con destinación al apoyo a la Alianza Productiva, en algunas ocasiones habrían sido desviados hacia otros fines distintos a este.

V7. Acompañamiento de la Organización Gestora Regional: La cifra más significativa en este proceso de calificación la constituye el desconocimiento que tiene un gran porcentaje de los actores encuestados (65%), quienes manifestaron desconocer los alcances de la participación de este actor. Quienes la calificaron (solo el 35% del total de encuestados) le otorgaron una nota promedio de 4,2. Los pocos actores que la reconocen, destacan las capacitaciones en aspectos productivos y ambientales que han dado a los productores.

V8. Acompañamiento de parte de la Administración Municipal: Obtiene una calificación de 3,0 puntos, destacando el apoyo que se tuvo de parte de esta para la conformación de la Alianza en el 2006, hasta el aporte de transformador eléctrico en el local cedido por parte de esta misma administración en comodato para el proceso de transformación del plátano fresco en pelado el cual se envía a Yupi. De igual manera destacan el local entregado en comodato a la Asociación de Productores, en el que se lleva a cabo el proceso de acopio, y transformación.

V9. Acompañamiento por parte de la Administración Departamental: Al igual que en el caso de la Organización Gestora Regional, un alto porcentaje de encuestados (53%) desconoce el rol que tuvo la Secretaría de Agricultura del Valle del Cauca en el proceso de conformación de la Alianza Productiva. Destacan los “Parceleros” fundadores de la Alianza Productiva que el Gobierno Departamental destinó \$30.000.000 representados en Insumos, herramientas y equipos tales como fumigadoras.

En resumen se destaca la manera como los asociados perciben el mejoramiento de la Alianza debido principalmente a una mejor labor administrativa de la Asociación de Productores – ASPROAGRO reflejada en la permanencia de la administración y ampliación en la base de Asociados. . De igual manera se destaca la calificación en los ingresos tanto del municipio como de los productores y como se ha dinamizado la

economía local como consecuencia de la Alianza. En los aspectos ambientales se presenta una oportunidad de mejora, dado que si bien se ha capacitado a sus asociados en este sentido, en las etapas iniciales se cometieron abusos como el de sembrar plátano muy cerca a los caños y quebradas durante las fases iniciales del proceso. La baja calificación en lo que tiene que ver con el acompañamiento de parte de la Organización Gestora Acompañante así como de parte de las Administraciones local y departamental así como el gran desconocimiento de la gestión de estos actores de la Alianza, debe llevar a sus representantes a replantearse la manera como ejecutan y comunican dichas gestiones ante los asociados. En el caso de la Organización Gestora Regional, esta recibe una alta calificación de 4,2 pero de igual manera su labor es desconocida por un muy alto porcentaje de Asociados entrevistados (65%)

De manera complementaria se construyeron dos matrices DOFA en la que participaron los diferentes actores de la Alianza, en la que se buscaba establecer la percepción frente a los dos principales actores; la Asociación Asproagro como Proveedor – Beneficiario de la Alianza y Frito Lay como Aliado Comercial. A continuación se presenta el análisis efectuado a la Matriz DOFA de la Alianza Productiva del Plátano, con todos los actores que la componen.

Debilidades: Persisten conductas de carácter individualista, mal manejo del producto en la postcosecha e insuficiente asistencia técnica. El comercio del plátano a los mismos precios durante un prolongado período de tiempo desestimula a los productores.

Fortalezas: La incorporación de Buenas Prácticas Agrícolas, asistencia técnica, fortalecimiento de la asociatividad y sobre todo, la garantía de precios y cantidades por un período determinado, fueron los aspectos preponderantes considerados por los productores asociados.

Amenazas: La posibilidad de ser desplazada la Asociación por otras Asociaciones más competitivas dada la cercanía a los centros de transformación, así como una mayor productividad por hectárea y mejor calidad del producto, sumado esto a la posibilidad de

una prolongación de fijación de precios de manera indefinida por parte del Aliado Comercial Frito Lay, es lo que más se percibe como amenaza por parte de los asociados. La dependencia en este Aliado Comercial incrementa su vulnerabilidad.

Oportunidades: Ampliación de su base de clientes, lo cual los haga menos dependientes del Aliado Comercial. La buena reputación de la Asociación, la cual es continuamente destacada, e le permite acceder a distintos programas del Gobierno Nacional a través del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, así como del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Al realizar el análisis de desempeño de la Alianza Productiva de Plátano como parte del proceso investigativo del presente trabajo de grado, registrada en el Sistema de Seguimiento y Monitoreo del MADR con fecha a octubre de 2.014, en sus cinco (5) componentes: Técnico productivo, manejo ambiental, socio empresarial, agro negocio y financiero, es calificada la Alianza en una escala de 1 a 10, en donde 1 el más bajo y 10 el más alto, con los siguientes resultados.

Tabla 11 - Desempeño por componente

DESEMPEÑO POR COMPONENTE	PUNTAJE
Técnico Productivo	6,1
Manejo Ambiental	8,0
Socio Empresarial	7,0
Agro negocio	6,4
Financiero	6,0
Promedio Alianza	6,7

Fuente: Sistema de Seguimiento y Monitoreo del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2014

Este proceso de calificación se lleva a cabo por parte de la Organización Gestora Regional, la cual para este caso corresponde a la Corporación Colombia Internacional – CCI. A continuación se describe por cada uno de los componentes, los elementos en los que se soporta la respectiva calificación, los cuales hacen parte de la evaluación cualitativa

generada por el Sistema de Seguimiento y Monitoreo del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural:

1. *Técnico Productivo:* Se destaca el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados así como el incremento en un 339% de su base social, pasando de los 43 asociados fundadores beneficiarios del Incentivo Modular a 146 asociados en la actualidad. los cuales participan activamente en las tareas de producción y comercialización del plátano como consecuencia de la credibilidad y posicionamiento logrado en la región. En el presente, 16 fincas han logrado la certificación en la norma NTC 1190 y 18 fincas en Buenas Prácticas Agrícolas por parte del Instituto Colombiano Agropecuario - ICA. Se cuenta con centro de acopio y procesamiento en local cedido en comodato por la Alcaldía Municipal.
2. *Manejo Ambiental:* Asproagro cuenta con máquina pica vástago pero por la misma razón de la falta de acondicionamiento de la planta, esta no ha entrado en funcionamiento. Los residuos orgánicos son acopiados y trasladados hasta la finca de un particular en donde son acomodados en camas de descomposición para lixiviados y abono orgánico. No se cuenta con sistema de tratamiento de aguas residuales las cuales son vertidas al río directamente. En las evaluaciones realizadas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural a la Alianza, ha recomendado la necesidad de dar solución a este tipo de impacto ambiental; así mismo promueve que se amplíe y acaten las recomendaciones de Buenas Prácticas Agrícolas, así como los procesos de acompañamiento, verificación y certificación por parte del Instituto Colombiano Agropecuario – ICA- como entidad encargada.
3. *Socio – Empresarial:* Los beneficiarios destacan la posibilidad de un mejoramiento en su calidad de vida, así como la generación de ingresos en una región duramente afectada en su producción cafetera, así como la capacidad que se tiene de gestionar recursos. Durante el mes de julio de 2014 se aprobaron recursos gestionados ante Colombia Humanitaria por más de \$300 millones de pesos. Presenta mejoras en aspectos administrativos contando con estados financieros al día con sus respectivos

soportes. El Fondo Rotatorio ha logrado el recaudo de únicamente \$51 millones de los \$110 millones estimados.

4. *Agro negocio:* En promedio se están vendiendo 177 toneladas mensuales clasificadas como primeras, lo que representa un incremento del 54% con relación al 2011. Frito Lay comercializa 112 toneladas mensuales cancelando las compras cada 20 días. El otro cliente principal es Yupi, quien compra el producto pelado en alrededor de 30 toneladas por mes, lo que en fresco requiere de alrededor de 60 toneladas. Para la proveeduría de este producto se hace uso de la planta procesadora y generando empleo a 38 mujeres y 12 hombres. El proceso de pelado se paga a \$100 por kilo. Yupi amplió el tiempo de pago, pasando de 30 a 45 días.

El total de plátano de segundas comercializado es de 60 toneladas mensuales, despachándose para mercados de plaza el cual se vende a un promedio de \$220 por kilogramo. El plátano de primera se paga al productor a \$470 kilogramo y el de segunda a \$180. Para efectos del ingreso del productor, resulta indispensable la mejora en la proporción de plátano de primera frente al de segunda, dado la amplia diferencia de precios entre uno y otro de más del 161% por kilogramo.

5. *Financiero:* Se ha logrado la implementación de los módulos de cartera, inventario, y facturación a través del programa contable Fénix. Se cuenta con todos los soportes contables, lo que brinda claridad a los asociados. Es necesario que los integrantes de la Junta Directiva se capaciten en la interpretación de los estados financieros. Dado el bajo recaudo del Incentivo Modular, el déficit de capital para el pago a los productores se debe compensar con solicitudes de préstamos a terceros, reconociendo un interés de 2,5% mensual. La Asociación ha solicitado préstamos al sistema financiero, pero dado que no tiene activos, no ha sido sujeto de crédito.

La ampliación de la base de clientes de Fritolay y Yupi ha representado incremento en las ventas y agregación de valor del producto (de fresco a pelado), lo que se refleja en

los ingresos de los beneficiarios. En el aspecto financiero, su baja calificación se debe al débil recaudo del Incentivo Modular para efectos de fortalecer el Fondo Rotatorio, lo que dificulta la disponibilidad de recursos para la asociación. La Asociación cuenta por lo tanto con flujo de caja negativo, ya que mientras cancela semanalmente de contado a los productores, sus clientes (Frito lay y Yupi) se tardan de 20 a 45 días en cancelar las facturas correspondientes.

10. Análisis de factores de competitividad de la alianza productiva del plátano en el municipio de Argelia del Departamento del Valle del Cauca

Para identificar los factores determinantes de la competitividad en la consolidación de la Alianza Productiva del plátano en el municipio de Argelia – Valle del Cauca, partiendo del enfoque planteado por Porter, se establecen cuatro factores determinantes de la ventaja competitiva, de producción, demanda, sectores conexos y de apoyo, estrategia, estructura y rivalidad de la empresa sobre los cuales busca analizar la competitividad de la Alianza Productiva del Plátano y sus efectos. (Porter, 2009)

10.1. Condiciones de los factores

Los factores de producción de la alianza productiva del plátano, son factores básicos. La mano de obra para producción está compuesta principalmente por campesinos con bajos niveles de escolaridad. La Asociación de Productores Agrícolas de Argelia - Asproagro está apoyado por personal semi calificado y calificado de educación técnica y superior. En cuanto a la disponibilidad de capital, este es mucho más escaso entre el grupo de 43 productores que conformaron la Alianza, que entre los nuevos Asociados que se han venido sumando a la iniciativa y que componen el grueso de la oferta de plátano de la Asociación, haciendo que sea cada vez más pequeña la participación de los primeros. El que la mano de obra sea en su mayoría productores o ex - productores de café, representa una ventaja en cuanto a su cultura agrícola y capacidad para asimilar los procesos de capacitación en los que se han visto involucrados.

(Porter Michael. La ventaja competitiva de las naciones.1990. Factores Básicos: Son aquellos que se heredan de forma pasiva o su creación requiere una inversión privada y social, relativamente modesta o carente de complicaciones. Cada vez más tales factores o

carecen de importancia para la ventaja competitiva nacional o la ventaja que aportan a las empresas es insostenible)

Su potencial se apoya en las condiciones climáticas de la región, fertilidad de suelos de origen volcánico, recurso hídrico abundante, así como la vocación agrícola productiva de sus pobladores.

10.2. Condiciones de la demanda

ASPROAGRO, pese a ser proveedora de una empresa agroindustrial transnacional (FRITO LAY) y nacional (YUPI) su nivel de producción es adecuado a las características y exigencias hechas por el aliado comercial y cliente, para su posterior procesamiento, pero debido a las deficiencias en el manejo de post- cosecha del fruto, hace que se dificulte su venta y distribución en fresco a través de otros canales comerciales.

De 177 toneladas de primera que comercializa al mes ASPROAGRO, el 63,27% lo hace con FRITO LAY y el 36,72% restante a YUPI.

Uno de los aspectos que ha impedido un incremento de los pedidos mensuales de proveeduría por parte de la empresa FRITO LAY, ha sido el riesgo de comprometer un mayor volumen de ventas, cuando los asociados “desvían” parte de su producción hacia otros clientes, en épocas muy estacionales de altos precios del fruto por fuera de la Alianza Productiva.

Es común que durante la conformación de relaciones en el marco de programas como el de Alianzas Productivas y mientras dicho Estado hace presencia, estas relaciones lucen equilibradas y generadoras de estabilidad para ambas partes; Asociaciones de Productores y el Aliado Comercial. Pero a medida que el tiempo transcurre y el Estado va tomando distancia, los desequilibrios y prácticas que comienzan a aparecer y a afianzarse

pueden poner en riesgo la sostenibilidad económica de la Asociación respectiva. Entre las prácticas más comunes se encuentran:

- Disminución en la Frecuencia de los pagos, afectando el flujo de caja de la Asociación.
- Congelamiento e inclusive disminución del precio de compra por parte del denominado Aliado Comercial.
- Clasificación cada vez más estricta en el momento de recepcionar el producto, lo que hace que la mezcla de calidad “primera” con respecto a las “segundas” se incremente en favor de esta última.

Lo anterior lleva a reconsiderar el rol de la institucionalidad del sector rural como posible regulador en las relaciones que se establecen entre los pequeños productores asociados y las grandes empresas que se proveen de estos, cobrando vigencia la frase que afirma; “ Tanto mercado como sea posible y tanto estado como sea necesario”; pues si bien este tipo de asociaciones reciben capacitación en aspectos de negociación, dentro del proceso de ejecución de la Alianza Productiva, este es insuficiente ante la capacidad de negociación y de presión de buena parte de los Aliados Comerciales.

10.3. Sectores Conexos y Auxiliares:

La producción de plátano variedad dominico hartón se ha posibilitado, ya que está asociada históricamente al cultivo del café como sombrero. Vocación productiva tradicional agraria.

Mucha de la logística y servicios asociados a la Asistencia Técnica, insumos, transporte, mano de obra e incluso instalaciones de infraestructura requeridos en la actividad cafetera, son utilizados para la producción, el acopio y acondicionamiento del producto.

Dada esa cultura cafetera de pago inmediato al productor contra entrega de la cosecha, es que ASPROAGRO ha presentado dificultades en cuanto a la adquisición del

fruto, ya que los ciclos de pago de proveeduría y flujos de caja de la asociación no son coincidentes, lo que obliga a ASPROAGRO a adquirir prestamos por fuera del sistema financiero, implicando un sobre costo por este concepto, el cual se ve reflejado en una disminución del precio por Kilogramo reconocido al productor de \$17,4.

10.4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

La organización y fortalecimiento de ASPROAGRO fue el resultado de su participación en el Programa de Alianzas Productivas, las cuales para el caso del plátano son 61 alianzas referente para ASPROAGRO en lo concerniente a modelos de organización, análisis de competencias, identificación de oportunidades de innovación y de nuevas líneas de producto con valor agregado, principalmente la Asociación Nacional de Productores de plátano de Belén de Umbría – ASPLABEL- en el departamento de Risaralda. Esta asociación, al igual que otras localizadas en los departamentos de Quindío, Risaralda así como en el Norte del Valle, se constituyen en competencia al proveer al mismo Aliado Comercial (Frito Lay), el cual ante alguna complicación en su relación con ASPROAGRO, podría potencialmente sustituir a este productor con estas u otras nuevas Asociaciones que se conformen en la región bajo este mismo esquema.

Por otra parte, el proceso de Asociatividad es posible dado que están fuertemente influenciados por la cultura cafetera, la cual fomentaba la agremiación, el acopio, los mecanismos de concertación y la comercialización colectiva a la luz de mercados asegurados.

11. Desempeño de la alianza productiva de plátano en el municipio de Argelia del Departamento del Valle del Cauca

El desempeño de la Alianza Productiva de plátano analizado en la investigación evidencia las condiciones de competitividad actuales y su incidencia en el desarrollo económico local en el territorio, entre los cuales se pudieron identificar como principales efectos, el mejoramiento del precio y las condiciones del mercado, el mejoramiento de la productividad de la actividad agrícola, la dinamización de la economía local y de los mercados, la generación de ingresos a las familias campesinas productoras, el fortalecimiento organizacional con base en modelos asociativos y la mitigación de riesgos ambientales; dichos efectos se describen a continuación.

ECONÓMICO	SOCIALES	POLÍTICOS	AMBIENTALES
Garantía de precios	Generación de ingresos a las familias campesinas productoras.	Dados los buenos resultados reflejados en la dinámica económica del	Aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas
Incremento de la productividad por hectárea a través de asistencia técnica	Fortalecimiento organizacional con base en modelos asociativos	municipio, es evidente la presión desde la comunidad de productores, con el fin	Mitigación de riesgos ambientales
Mejoramiento del precio y las condiciones del mercado.	Mejoramiento de la calidad de vida de los asociados así como el incremento en un 339% de su base social, pasando de los 43 asociados fundadores beneficiarios del Incentivo Modular a	de mantener el apoyo desde la administración municipal de turno, independientemente de si pertenece o no al mismo grupo político que le antecedió. La Asociación ha logrado evitar que los intereses	Certificación de fincas en la norma NTC 1190 y 18 fincas en Buenas Prácticas Agrícolas por parte del Instituto Colombiano Agropecuario – ICA.

	146 asociados en la actualidad.	políticos se tomen su gerencia y su Concejo	
Mejoramiento de la productividad de la actividad agrícola.	Vocación agrícola productiva de sus pobladores	Directivo	Fertilidad de suelos de origen volcánico, recurso hídrico abundante
Dinamización de la economía local y de los mercados			
En promedio se están vendiendo 177 toneladas mensuales clasificadas como primeras, lo que representa un incremento del 54% con relación al 2.011. Frito Lay comercializa 112 toneladas mensuales cancelando las compras cada 20 días. El otro cliente principal es Yupi.			

Fuente: Autor.2015

11.1. Mejoramiento del Precio y condiciones del mercado:

Al realizar el análisis evolución precios de la Alianza Productiva del plátano, de manera comparativa e histórica de los precios de compra y venta de plátano en el municipio de Argelia, se puede visualizar la evolución del precio de producto una vez entró en vigencia la Alianza Productiva.

En la Tabla 12 se observa como durante los primeros años desde la entrada en vigencia de la Alianza Productiva, los precios del plátano por kilogramo han venido presentando variaciones desde su precio base el cual rondaba los \$ 1.500 por racimo con peso promedio de 18 kilogramos. Esto significaba un precio de \$83,33 por kilogramo. El fruto proveniente de esta región del departamento era considerado como “plátano de frío”, lo que no lo hacía “gustoso” y por su baja demanda era adquirido por los intermediarios a un precio bajo. Es importante anotar que esta región ha sido receptora tradicional del plátano procedente del Quindío cuyo tamaño y presentación para el 2006 era muy superior al proveniente del municipio de Argelia.

Tal como lo afirman tanto los comercializadores de la zona como los propios productores el precio establecido por la compañía Frito Lay, se ha convertido en el referente para la fijación de precios en el municipio de Argelia y en general en los municipios que hacen parte de esta zona nor-occidental del Departamento del Valle del Cauca (El Cairo, El Águila, Ansermanuevo) el cual se inició en \$180 por kilogramo en el 2006. A medida que el precio establecido por el Aliado Comercial se ha incrementado, en la misma forma la Asociación de productores Agrupada en Asproagro ha podido reconocer un mayor precio al productor de la zona. De igual manera los intermediarios allí presentes se han visto abocados a reconocer valores cercanos, en ocasiones un poco por debajo o un poco por encima del fijado por Frito Lay, dependiendo de si se presenta abundancia o escasez del producto. Estos incrementos por parte del Aliado Comercial, comparados con el registro de Incremento en el Índice de Precios al Consumidor en este período de tiempo transcurrido, se puede observar que ha sido significativamente superior, lo que ha beneficiado a los productores de la región, especialmente por el acumulado durante los primeros años de la Alianza Productiva (2006 – 2009). A partir de 2010 los precios se mantuvieron estáticos por un prolongado período de tiempo en \$580 pesos por kilogramo reconocido por Frito Lay (Enero 2009 – Agosto 2012) cuando se presentó un incremento a \$ 600 por Kg por parte del Aliado Comercial, siendo este el precio que se mantiene vigente para todo el año 2014. Evolución precios plátano por kilogramo vs Inflación. Según se refleja en la entrevista llevada a cabo con los asociados, este estancamiento de los precios pagados por

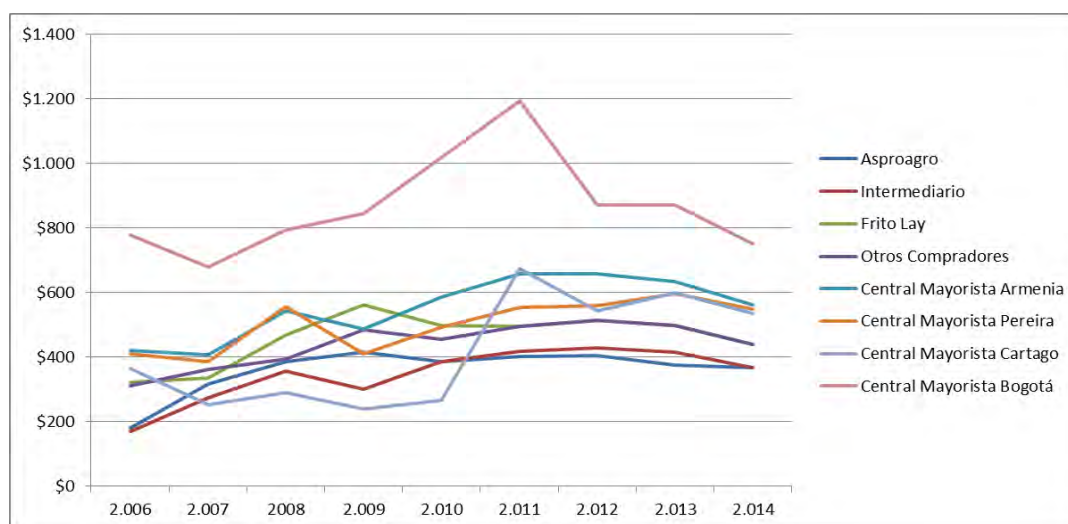
el Aliado Comercial, es percibido como una de las amenazas que enfrenta la Alianza Comercial.

Tabla 12 - Precios constantes por kg de plátano pagados por Asproagro

Precios Constantes pagados por Asproagro al Productor y de los compradores a Asproagro y Precios de Referencia Centrales de Abasto Región								
Año	Asproagro	Intermediario	Frito Lay	Otros Compradores	Central Mayorista Armenia	Central Mayorista Pereira	Central Mayorista Cartago	Central Mayorista Bogotá
2.006	\$180	\$170	\$320	\$310	\$419	\$410	\$365	\$777
2.007	\$317	\$273	\$335	\$361	\$407	\$384	\$251	\$677
2008	\$384	\$356	\$469	\$394	\$543	\$555	\$289	\$792
2.009	\$415	\$299	\$560	\$482	\$487	\$410	\$238	\$843
2.010	\$386	\$386	\$497	\$454	\$584	\$492	\$265	\$1.016
2.011	\$400	\$417	\$494	\$494	\$656	\$554	\$673	\$1.192
2.012	\$403	\$429	\$514	\$514	\$657	\$557	\$543	\$871
2.013	\$373	\$415	\$497	\$497	\$633	\$594	\$597	\$871
2.014	\$365	\$365	\$438	\$438	\$561	\$548	\$536	\$749

Fuente: Asociación de Productores Agrícolas de Argelia y AGRONET. 2014

Gráfica 1 – Cifras en precios Constantes



Fuente: Autor. 2015

En esta gráfica puede observarse como durante los primeros años de conformada la Alianza Productiva, el precio reconocido por Asproagro a los productores asociados presentó significativos incrementos que representaron una disminución en el rezago histórico en el precio con relación al que se reconoce en las centrales de abasto de la región, tales como las de Armenia, Pereira y Cartago. Con relación al precio reconocido en la Central de Abastos de Bogotá - CORABASTOS, aun cuando la diferencia en el precio disminuyó, esta sigue siendo significativamente alta. En cuanto a los intermediarios que hacen presencia en la región, estos se han ido ajustando al nivel de precios que reconoce la firma Frito Lay, el cual se convirtió desde el inicio de la Alianza en el precio de referencia para el territorio. Otro aspecto que evidencia tanto la tabla en precios constantes, como la respectiva gráfica, es la poca variación que ha presentado el precio reconocido por el Aliado Comercial Frito Lay, lo que explica el porqué de manera repetida los productores asociados a Asproagro expresaron como una debilidad el manejo de precios por parte de este Aliado así como la poca base de clientes con que cuenta la asociación.

Es importante destacar que los primeros grandes incrementos en el precio del plátano por parte del Aliado Comercial se deben a que en un principio, este se vendía por parte de la Asociación clasificado en su totalidad como de segunda. En la medida que se fueron llevando a cabo capacitaciones a los productores y se fueron adoptando técnicas de producción, las cuales han sido conducentes hacia un fruto más competitivo, se reconoció el precio de calidad “Primera” para este (año 2007).

Cuando se da el primer caso de abundancia del producto, y Asproagro ya ha cumplido sus compromisos de entrega con las firmas Frito Lay y Yupi, el intermediario fija precios por debajo del denominado precio “Asproagro”, ya que el productor de la zona no tiene opciones distintas a buscar mercados en otras plazas, encareciéndose su comercialización dados los precios por flete, principalmente para los mercados de Cali y Pereira. Por el contrario, cuando el producto es escaso, debido principalmente a factores climáticos (extremas lluvias o prolongados veranos), el intermediario ante la disminución en la oferta del producto, está en capacidad de pagar precios superiores a los fijados por Asproagro, para así asegurarse un volumen que le permita cumplir con sus compromisos

comerciales en ciudades vecinas del mismo departamento del Valle del Cauca o en ciudades de los departamentos vecinos de Risaralda y Caldas principalmente, ya que a su vez el cliente del intermediario localizado en dichas plazas o inclusive en otras zonas mucho más lejanas, está pagando un precio muy superior al que reconocen los Aliados Comerciales de la Alianza Productiva.

Esta volatilidad en los precios que reconocen los intermediarios, con relación a la estabilidad dada por Asproagro acorde a los precios fijados con los Aliados Comerciales, genera inconvenientes para la Asociación de Productores cuando sus propios asociados eligen entregar su producto al intermediario en períodos de escasez y por ende alta cotización del kilogramo de plátano, ante lo cual Asproagro no puede competir, dado que ha pactado mediante contrato, un precio fijo de entrega el cual no está atado o indexado a estas variaciones temporales de precio.

En el caso del Aliado Comercial Frito Lay, con base en lo manifestado por su representante para la región del Eje Cafetero (incluyendo el Norte del Valle), la compañía busca proveerse de plátano producido en zonas con poca competencia para su compra, pudiendo de esta manera ejercer determinado control sobre los precios de compra. Caso contrario es el del plátano producido en territorios cuyo mercado pueda estar influenciado por la demanda de grandes centros urbanos como es el caso de los Llanos Orientales, el cual por atender la demanda de la ciudad de Bogotá, alcanza unos precios los cuales no son atractivos para proveer esta agroindustria. Esta limitante de Asproagro en cuanto a encontrar otros canales de comercialización, ha llevado a que el precio, según lo manifestado por su gerente, antes que incrementarse, presente riesgo de disminuir, con el fin de atender los intereses del Aliado Comercial en detrimento de la sostenibilidad de la Alianza Productiva. El representante del Aliado Comercial, Frito Lay, en el marco de jornadas de visita con el Equipo de Implementación de las Alianzas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, así como del Banco Mundial, ha manifestado la intención de establecer de cultivos de plátano de propiedad de esta compañía, con el fin de no ceder a las presiones de incremento de precios por parte de las Asociaciones con las que participa de las Alianzas Productivas y de esta forma “demostrar” a los productores, que con base

en un estricto control de gastos en el cultivo, la producción de plátano puede ser sostenible con el actual precio de compra, e inclusive valores menores al de \$600/kg que se reconoce en el presente.

11.2. Mejoramiento de la productividad de la actividad agrícola:

La productividad entendida como el rendimiento por hectárea del cultivo, está determinada de acuerdo a la información estadística disponible en el DANE, sobre los resultados Encuesta Nacional Agropecuaria – ENA de 2011, la cual es de 7,1 toneladas de plátano por hectárea para el Valle del Cauca, la cual luce modesta en comparación a otros departamentos tales como: Antioquia 16,3 Ton/Ha, Quindío 13,1 Ton/Ha, Bolívar 12,5 Ton/Ha, Meta 11,1 Ton/Ha, Risaralda 8,4 Ton/Ha y Caldas 8,3 Ton /Ha.

Para incrementar los niveles de productividad, ASPROAGRO desarrolla acciones tendientes al mejoramiento de las técnicas de cultivo, incentivo a la densificación de estos y a la gestión de los servicios de asistencia técnica a los pequeños productores, así como la ampliación de la base de los productores asociados, no solo del municipio, sino de municipios vecinos, con miras a establecer una red de proveeduría de la región. Al inicio de la Alianza Productiva, el rendimiento promedio por hectárea en el municipio se ubicaba entre las 4.0 - 5.0 Toneladas. En la actualidad dicho promedio se ha estabilizado alrededor de las 7.0 Toneladas por Hectárea. Algunos de los denominados parceleros así como socios de Asproagro alcanzan promedios entre los 8.0 – 10 Toneladas.

11.3. Dinamización de la economía local y los mercados:

Desde que se llevan a cabo registros contables sistematizados por parte de Asproagro a partir de enero de 2010, las ventas acumuladas hasta el mes de septiembre de 2013 alcanzan un total de \$3.285.895.369, lo que significa que durante este lapso de tiempo objeto de

estudio, ha representado el ingreso de \$ 73.019.897 mensuales para los productores del municipio, los cuales por grupo de productores se discriminan de la siguiente forma:

- Parceleros: Compuesto por los 43 beneficiarios de la Alianza Productiva, quienes se asociaron para aplicar al Programa de Alianza Productiva en el año 2006. El tamaño de cada predio es de 5,5 hectáreas.
- Socios Asproagro: 103 Productores de plátano quienes sin ser parte del grupo original de productores de plátano, se han unido a este con el fin de comercializar el fruto a través de la Asociación.
- No Socios Asproagro: Productores quienes sin haberse vinculado a la Asociación, eventualmente venden el plátano a esta. El mayor riesgo de esta condición está en que al momento de atender un pedido de parte de Frito Lay o Yupi, en primera instancia se recurre a los denominados parceleros y socios con el fin de cumplir con dicha demanda. En caso de no haber una oferta disponible en el momento, se otorga cupo a productores externos a esta Asociación. Por otra parte, su ventaja principal radica en que en aquellas coyunturas de escasez del fruto debido a demandas puntuales o déficits de oferta, principalmente por factores climáticos, estos productores acceden a los precios altos a diferencia de los socios y parceleros, en ocasiones muy por encima de los \$470 por kg, a los que paga la Asociación en la actualidad.

Lo anterior no impide que ante estas coyunturas de precios altos, algunos de los parceleros o socios de Asproagro, destinen de manera parcial o total su producción, complicando la atención de los pedidos, obligando a esta a buscar más productores “No socios” con el fin de cumplir con sus clientes.

El porcentaje de participación de compras de Asproagro a los grupos de productores previamente descritos, se discriminan en la siguiente tabla a continuación.

Tabla 13 – Compras Asproagro por grupo de productores, período Enero 2010 – Septiembre 2013

Grupo de Productores	Compras Totales (Pesos)	Compras Totales	Compras Primeras (Pesos)	Compras Primeras	Compras Segundas (Pesos)	Compras Segundas
Ventas Parceleros	\$ 603.030.040	18 %	570.314.580	18 %	\$ 32.650.378	25 %
Ventas Socios	\$ 2.023.755.935	62 %	1.962.789.805	62 %	\$ 60.076.695	46 %
Ventas No Socios	\$ 659.109.394	20 %	622.189.473	20 %	\$ 37.874.438	29 %
Ventas Totales	\$ 3.285.895.369	100 %	3.155.293.858	100 %	\$ 130.601.511	100 %

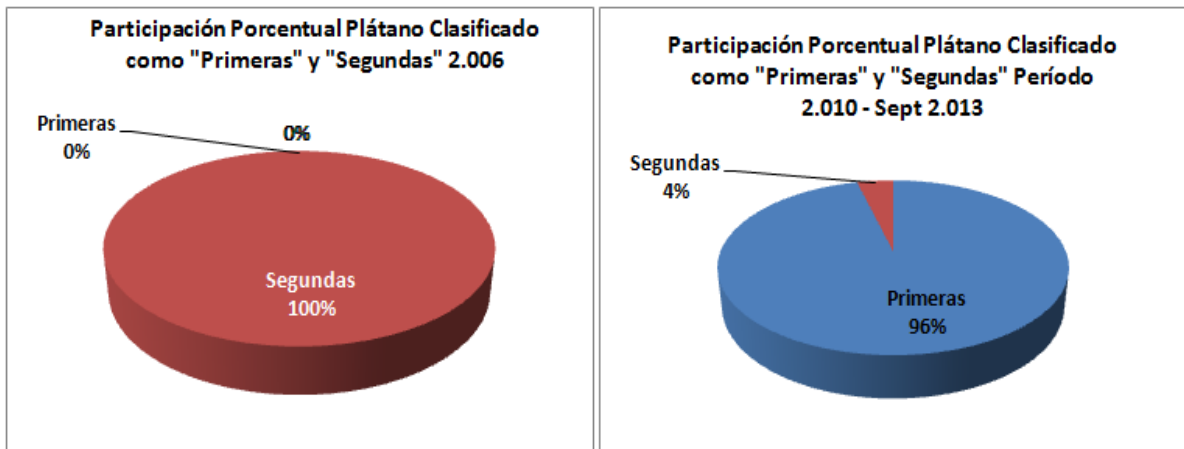
Fuente: ASPROAGRO 2013

Con base en la tabla anterior, puede observarse como la proporción de ventas de segundas en el caso de los productores “Socios” es del 46%, cuando este grupo representa el 62% de las ventas totales. En el caso de los productores “No Socios” representan el 20% del porcentaje de ventas totales pero el 29% de segundas, lo que evidencia que dado el menor grado de tecnificación de este grupo de productores, se incrementa su participación en el plátano de segundas comercializado.

Del total de ventas por \$3.285.895.369, \$3.155.293.858 corresponde a venta de plátano clasificado como de “primera”, y \$130.601.511 al fruto clasificado de segunda. Esto es el 96,02% y 3,98% respectivamente, lo cual contrasta con la clasificación inicial, la cual en el 2006 era de 100% clasificado como plátano de “Segunda”

Esta variación en las proporciones del porcentaje del fruto clasificado como “primera” y “segunda”, se constituye en uno de los más importantes impactos generados por la Alianza Productiva en donde claramente se destaca como esta mezcla ha variado de manera muy importante, pasando de ser un 100% “segundas” al inicio de la Alianza, a tan solo un 3,98% durante el período analizado de enero 2.010 – septiembre 2.013.

Gráfica 2 – Participación Porcentual Plátano

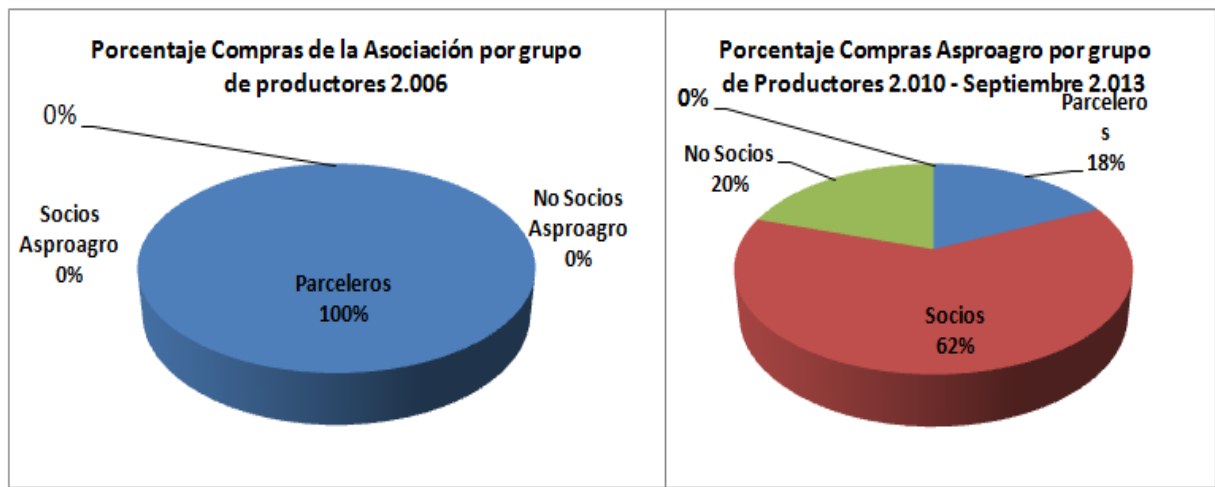


Fuente: Autor.2014.

Dicha variación ha sido como consecuencia de las transferencias de tecnología y la asistencia técnica prestada dentro del proceso de la Alianza Productiva, incorporándose a la cultura de la producción local, las Buenas Prácticas Agrícolas - BPA. Este cambio en la mezcla de plátano clasificado como “primeras” con relación al de “segundas” ha sido determinante en el incremento en el ingreso de los productores que hacen parte de la Asociación que como se señaló con anterioridad, el primero representa un 161% más de ingreso por Kg. La adopción de estas se ha convertido en una ventaja comparativa, trayendo consigo efectos no solo sobre el cultivo del plátano sino sobre su cultivo asociado el café. Esto último se evidencia en el interés de compañías extranjeras como Starbucks, la cual en la actualidad, está llevando a cabo convenios con caficultores de la zona, cuyos predios han sido certificados por el Instituto Colombiano Agropecuario – ICA en BPA.

Otro porcentaje el cual ha variado significativamente, es la proporción de ventas por parte de los parceleros, pasando del 100% al inicio de la Alianza, al 18% durante el período objeto de análisis.

Gráfica 3 –Porcentual de compra plátano



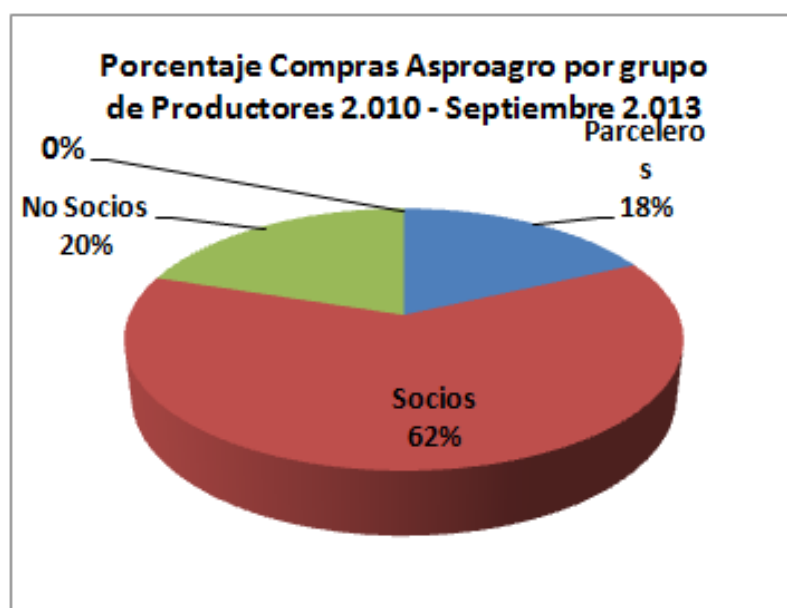
Fuente: Autor.2014.

A medida que se ha venido consolidando la Asociación y se ha incrementado el volumen de los pedidos por parte de los clientes de esta, los parceleros presentan la limitante del tamaño de sus predios, mientras se ha venido dando la inclusión de otros productores, entre pequeños, medianos y grandes como “socios” de esta. Dadas las actividades productivas tradicionales en el territorio, principalmente café y ganadería, la baja rentabilidad que estas vienen presentando ha llevado a que tanto los parceleros como los socios incrementen la tierra dedicada al cultivo del plátano, e inclusive algunos de estos se dediquen exclusivamente a su producción.

Previo a la conformación de la Alianza, se había dado un importante incremento en el cultivo del plátano, alcanzando para el año 2.006 las 1.028 hectáreas, lo que permite deducir que para este tiempo el municipio ya contaba con una significativa oferta la cual sirvió de catalizador para acelerar su constitución. Inicialmente fueron los parceleros los pioneros en la comercialización mientras que otros productores seguían utilizando los canales tradicionales a través de intermediarios. En la medida en que estos productores iban migrando hacia la asociación, los intermediarios se vieron obligados a ajustar sus precios conforme Asproagro fijaba nuevos rangos de precios para el plátano de “primeras” y “segundas” como consecuencia de los acuerdos comerciales obtenidos con el Aliado.

Otro factor que influyó a favor del incremento de socios de Asproagro, fue la confianza que fue generando esta asociación posterior a tropiezos que tuvo tanto en sus inicios como en años posteriores. En los últimos tres años esta mayor confianza ha permitido tanto el incremento del volumen de plátano comercializado con los Aliados comerciales, pasando de 60 toneladas/mes a 177 toneladas/mes lo que ha motivado la vinculación de nuevos socios, así como la compra eventual a no socios, logrando tal y como afirma North, la reducción en los costos de transacción con el consecuente incremento en la eficiencia tanto en los fines como en las ganancias en el marco de esta nueva institucionalidad conformada y consolidada en el marco de las Alianzas Productivas

Gráfica 4 –Porcentual de compra Asproagro



Fuente: Autor.2014.

11.4. Generación de Ingresos de familias campesinas productoras:

Otro de los efectos de la Alianza Productiva en los productores tanto en los directos beneficiarios como indirectos, es el incremento en los ingresos de su economía familiar de

manera sostenida. Para el caso de los parceleros, las compras de plátano de la Asociación en el período Enero 2010 – Septiembre 2013 por un total de \$603.030.040 representaron ventas mensuales promedio para cada uno de los 43 parceleros durante estos 44 meses por \$318.726. En lo que corresponde a los 103 socios de Asproagro, las compras por \$2.023.755.935 en ese mismo período dan como resultado un ingreso promedio de ventas mensual de plátano de \$446.548 por cada socio.

Así mismo es importante resaltar que con base en los registros de compras de la Asociación, se presentan casos de parceleros de esta Alianza, quienes comercializan el 100% de su producción con Asproagro con ingresos mensuales por venta de plátano durante este mismo período por \$1.990.418. De igual manera se debe aclarar que en muchos casos, estos parceleros, así como socios y no socios, no comercializan la totalidad de su producción a través de la Asociación, lo que afecta dicho promedio. Ver Tabla 14.

Tabla 14 - Período de Compras de plátano Asproagro Enero 2010 – Septiembre 2013

Grupo de Productores	Compras Totales Asproagro por grupo de Productores	Meses	Cantidad de Productores	Promedio ventas mensuales
Parceleros	\$603.030.040	44	43	\$318.726
Socios	\$2.023.755.935	44	103	\$446.548

Fuente: ASPROAGRO 2013

11.5. Fortalecimiento organizacional con base en modelos asociativos.

La Alianza Productiva ha sido el factor determinante para promover y consolidar la asociatividad entre los pequeños productores en su etapa inicial y su posterior participación con los medianos y grandes productores de la zona. Estos dos grupos de productores, parceleros y socios, no tenían experiencias previas de los esquemas de asociatividad propuestos en la Alianza Productiva, más allá de la experiencia de hacer parte de los Comités de Cafeteros de la zona, mediante su inclusión en los programas de extensionismo y asistencia técnica, diferente al modelo de asociación conjunta con fines de

comercialización de su producción, propuesto por la Alianza, en donde la asistencia técnica es un servicio o componente dentro del modelo y no el fin del proceso de asociación.

Dentro de los incentivos que han inducido a la Agricultura de Contrato, como es el caso de la Alianza Productiva del Plátano, se destacan los siguientes:

- a) Un mercado seguro a precios y volúmenes preestablecidos lo cual junto al financiamiento, motiva a los pequeños productores a llevar a cabo actividades distintas al cultivo tradicional, en este caso el café. Los contratos acordados con Frito Lay inicialmente a lo que se ha sumado Yupi en la actualidad permiten el acceso a esta condición de mercados asegurados en cuanto a volúmenes y precios preestablecidos independientemente de las fluctuaciones de precios en el mercado abierto.
- b) Un mayor reconocimiento del valor de la mano obra familiar de los grupos campesinos, quienes pueden dedicarse y con esto generar un sustento familiar digno y sostenible alrededor de la siembra y comercialización del plátano. Esta condición ha permitido que los Parceleros cesen en su condición de jornaleros a poder garantizar unos ingresos estables en mejores condiciones, entre otras cosas dado el mayor nivel de ingresos y la formalización de su actividad productiva mediante capacitación y cualificación de su mano de obra.
- c) Acceso a financiamiento en mejores condiciones. Las líneas de crédito que se ofrecen en la región se ajustan en cuanto a sus montos, plazos y tasas de interés a las nuevas realidades de esta actividad.
- d) Acceso a insumos, conocimientos y tecnologías que por otras vías no tendrían. Inicialmente a través del Incentivo Modular así como por el acompañamiento empresarial ofrecido por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Posteriormente la Asociación ha aplicado y accedido a otras convocatorias tanto del Ministerio de Comercio Exterior, Industria y Turismo, Unión Europea,

Asohfrucol y Colombia Humanitaria, lo que le ha permitido continuar con la oferta de parte de servicios a sus asociados, traduciendo en una mayor fidelización y productividad por parte de estos.

- e) Incremento en el valor del producto del recurso de la tierra. La mayor productividad y consecuente rentabilidad de la actividad ha generado valorización de la hectárea de tierra en la región, pasando durante el período de vigencia de la Alianza (2006 – 2013) a negociarse en promedio de \$ 500.000 - \$ 1.000.000 a establecerse alrededor de \$ 8.000.000 - \$ 10.000.000 en la actualidad.

11.6. Mitigación de riesgos ambientales.

Finalmente desde la dimensión ambiental, esta alianza ha contribuido a la reconversión productiva de la zona, mitigando los impactos generados por la potrerización e incluso por el beneficio del café. Se ha impulsado la educación ambiental en los productores desde metodologías como las Buenas Prácticas Agrícolas, las cuales eran inexistentes en la zona antes de la Alianza. Sin embargo, esta actividad productiva del plátano requiere de mayores avances en la adopción de mejores prácticas ambientales en lo que se refiere a la disposición de residuos y desechos de algunos insumos (bolsas, envases de fungicidas y plaguicidas) y de post cosecha (cáscara, vástago, pedúnculo).

11.7. Confianza institucional.

Si bien en la Alianza Productiva el acompañamiento institucional es un factor importante, en este caso llama la atención el desconocimiento por parte de los beneficiarios de su presencia e injerencia en el desarrollo local, concentrándose esta percepción en la gestión de la Administración de ASPROAGRO, la cual en ocasiones se ve amenazada como consecuencia de la voluntad política del gobernante de turno así como por intentos de prácticas clientelistas al interior de esta Asociación.

12. Conclusiones y recomendaciones

En cuanto a la economía local como la familiar de los productores, la Alianza Productiva ha representado una alta incidencia en el bienestar y mejoramiento de la calidad de vida, arraigo e identidad de los pobladores, en su dimensión socio económica, las condiciones de seguridad en el territorio y el dinamismo en el comercio del municipio, así como por la presencia institucional y su fortalecimiento. ASPROAGRO, se reconoce como el actor clave en la dinamización del desarrollo local endógeno.

Otro atributo de este modelo de generación de ingresos con base en la asociatividad y con mercados asegurados, es que estos ingresos se dan de manera permanente durante todo el año, a diferencia de los cultivos tradicionales como el café, cuyos ingresos se concentran en dos periodos del año en los tiempos de cosecha y mitaca. De otra parte al ser una fuente de ingresos permanentes, se constituyen en generador estable de empleo no calificado, lo que repercute de manera positiva en la dinámica social y económica del municipio, y en el mejoramiento de las condiciones de vida de las familias campesinas.

Aun cuando el Programa presenta un alto porcentaje de sostenibilidad de los negocios del 92%, según lo determinado en sistema de monitoreo y seguimiento del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el número de familias campesinas atendidas de 51.702, representa un muy bajo porcentaje del 2% si se tiene en cuenta el universo de familias campesinas en Colombia de por lo menos 2.500.000, en buena parte debido a la baja asignación presupuestal en buena parte de los años de duración del proyecto.

Es importante también destacar como la incidencia del grupo de parceleros en el total de compras de la Asociación, en el período analizado ha pasado de ser el 100% de estas tan solo el 18% en el último de los registros de compras por parte de la Asociación, como consecuencia de la anexión de los 103 socios adicionales, con acceso a factores de producción que en promedio superan a los de los parceleros.

Otro aspecto significativo es el porcentaje del denominado plátano clasificado como de “segundas”, el cual como consecuencia del acompañamiento a través de la Asistencia Técnica así como del acceso a insumos, ambos dentro del denominado Incentivo Modular, paso de ser el 100% de las compras de Asproagro a tan solo un 4% en la actualidad.

La falta de reglamentación en aspectos fundamentales tales como el ajuste de precios anual, permite que las negociaciones entre las Asociaciones y los Aliados Comerciales queden exclusivamente sujetas a las condiciones del mercado, obviándose cualquier consideración en aspectos sociales, lo que afecta la sostenibilidad de las Alianzas Productivas. Es evidente como en pesos constantes, la evolución de precios de compra por parte del Aliado Comercial, y por ende por parte de la Asociación a los productores no alcanza ni siquiera para cubrir el porcentaje de inflación que se presentó durante los años objeto de estudio. Si bien en un principio la intervención del Aliado Comercial generó una tendencia al alza en el precio de compra al productor, una vez estos se estabilizaron, en períodos de escasez del plátano y por ende de incremento del valor del fruto, se dificulta para la Asociación la adquisición de este a su grupo de productores, al reconocer el mercado y los intermediarios precios muy superiores al pactado en el contrato que de manera anual se establece entre la Asociación y el Aliado Comercial, poniendo en riesgo el cumplimiento de los volúmenes de entrega establecidos.

El rol tanto de las Organizaciones Gestoras Regionales, como de las Organizaciones Gestoras Acompañantes como del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en este aspecto es totalmente pasivo, lo que facilita el desequilibrio en las relaciones de poder para este tipo de negociación de precios. Tanto las grandes Superficies como buena parte de los Aliados Comerciales, finalmente lo que buscan es la reducción de costos, contando con un buen producto de parte de sus proveedores al menor precio posible. La mayor parte de estas asociaciones aún son muy débiles institucionalmente como para dejarlas a merced de la denominada “Mano invisible del Mercado”. La concentración de Alianzas Productivas en unos pocos Aliados Comerciales, especialmente para el caso de asociaciones de productores de cacao, se constituye en otro factor de riesgo en cuanto a posición dominante de dichos Aliados frente los productores.

Aun cuando la Asociación de Productores Agrícolas de Argelia – Asproagro, ha representado un muy importante factor para el crecimiento, tecnificación y consolidación de la actividad del cultivo del plátano en el municipio de Argelia y circunvecinos, la Asociación no ha logrado consolidarse como institución, dado principalmente a su muy limitada capacidad financiera y patrimonial, dado que el diferencial entre el pago que se efectúa a los productores por kilogramo de plátano parte de Asproagro, y el pago que se lleva a cabo de parte de los clientes a esta Asociación, apenas soporta los costos administrativos y de transporte del producto, por lo que no se fortalece el flujo de caja de parte de la institución ni mucho menos su patrimonio.

Como consecuencia de lo anterior, Asproagro no tiene acceso al crédito formal procedente del sistema financiero tradicional, y debe por lo tanto recurrir a asumir costos financieros altos con el fin de poder contar con el flujo de caja necesario para poder comprar el volumen demandado por parte de sus clientes. Ante esta situación se recomienda que de parte de la Asamblea de Socios, se autorice el apropiarse parte del diferencial precio de compra y precio de venta, para fortalecer el fondo de Asproagro, el cual le permita evitar estos altos costos financieros. Adicionalmente se debe insistir en el recaudo de la cartera correspondiente al Incentivo Modular.

Se recomienda de igual manera mejorar las prácticas de post-cosecha, con el fin de estar en condición de encontrar nuevos canales de comercialización, ante el riesgo de dependencia de únicamente dos clientes que acaparan prácticamente el 100% de la producción de los Asociados de Asproagro, así como la generación de cadenas de valor hacia la transformación de sus materias primas y desarrollo de productos semi procesados como harinas, frituras, congelados, cocidos, entre otros.

Asproagro se constituye en un ejemplo de cómo los pequeños productores, enfrentados a modelos capitalistas (Forero), pueden adaptarse a esta nueva condición de mercados abiertos, a través del logro de niveles de volúmenes y calidad que les permita ser parte de cadenas productivas consolidadas con el apoyo de programas impulsados desde el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, para lo que Asproagro avanza en la

conformación de una red subregional de producción y abastecimiento de productos hortofrutícolas, a manera de asociación de segundo piso, que ofrece servicios de capacitación, asistencia técnica, gestión comercial, gestión institucional en bloque e incremento de los volúmenes, calidades de producción y diversificación de la oferta de producto, proveniente de otras asociaciones de la región.

El Programa de Apoyo de Alianzas Productivas a partir del año 2.015 dependerá de manera exclusiva del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, cesando la participación del Banco Mundial, lo que representará retos tales como la continuidad en los criterios de evaluación y selección de los proyectos, contratación de los equipos de implementación con base en criterios técnicos, cobertura nacional o cobertura en zonas priorizadas por el Ministerio, entre otros. Del grado de objetividad con que el Ministerio acoja por su cuenta este programa, sin las salvaguardas establecidas por el Banco Mundial, dependerá que este siga siendo reconocido como uno de los instrumentos más efectivos por parte de los pequeños productores a nivel nacional.

Finalmente y ante nuevos retos que enfrenta el sector El nuevo rol que tendrá el Proyecto de Apoyo a las Alianzas Productivas, es convertirse en una herramienta de descentralización y desconcentración de la ejecución de la política pública sectorial, avanzando hacia esquemas de modernización institucional, tal y como lo ha planteado el Neo -institucionalismo, avanzando en el incremento de la eficiencia de los sistemas productivos sostenibles, tendientes al desarrollo de una agricultura climáticamente inteligente.

BIBLIOGRAFÍA

Conferencia Internacional sobre Reforma Agraria y Desarrollo Rural, 2.006.

Daron Acemoglu, J. A. (2012). Porque Fracasan las Naciones. Los orígenes del poder, prosperidad y pobreza. En J. A. Daron Acemoglu, *Porque Fracasan las Naciones. Los orígenes del poder, prosperidad y pobreza* (pág. 529). New York, EEUU: Crown Publishing Group.

Machado A. Et Al.El Análisis institucional y de las instituciones del sector agropecuario colombiano periodo 1986 – 2002.

Machado A., (1991) El Sistema Agroalimentario. Una Visión integral de la cuestión agraria en América Latina. 2 Edición. Siglo XXI Editores. 416.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. 2005. Septiembre.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2011) Manual operativo. Guía para la implementación del modelo de alianzas productivas. Colombia.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2011) Información basada en presentaciones institucionales del Banco Mundial.

Misión de Evaluación de Medio. (2010).Termino Proyecto de apoyo a Alianzas Productivas PAAP Fases II.

Piñeiro M. Et Al. La Institucionalidad en el sector agropecuario en América Latina. Evaluación y propuestas para una reforma institucional.1999.

PNUD. 2011. Colombia Rural Razones para la Esperanza, Informe Nacional de Desarrollo Humano. Bogotá. INDH. PNUD, Septiembre.

Porter M., (2009). Teoría de la competitividad.

Porter M., (1990). La Ventaja Competitiva de las Naciones.

O., L. M., & AL, E. (2010). *Misión de Evaluación de Medio Término Proyecto de Apoyo a Alianzas Productivas –PAAP fase II*. BANCO MUNDIAL, Bogotá D.C.

Oficina de Asesores del C. Presidente, Notas analíticas y lineamientos metodológicos para el proyecto Sistema Alimentario Mexicano, Material de trabajo, México D.F. ; agosto,P.35.

Oficina de Asesores del C. Presidente, Notas analíticas y lineamientos metodológicos para el proyecto Sistema Alimentario Mexicano, Material de trabajo, México D.F. ; agosto, p 417.

Rivas J. El Neoinstitucionalismo y la revalorización de las instituciones.2003.

Silvia Piñones Vásquez, L. A. (2006). *Alianzas Productivas en Agro cadenas. Experiencias de la FAO en América Latina*. Organización de Las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, Santiago de Chile.

Rimisp (2007) – Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. Documento de Trabajo N° 1 Programa Dinámicas Territoriales Rurales.

CONSULTAS ELECTRÓNICAS

Bolivia: <http://www.bancomundial.org/projects/P083051/bo-rural-alliances?lang=es>

Chile: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/009/ag861s/ag861s00.pdf> (Alianzas Productivas en Agro cadenas, Experiencias de la FAO en Latinoamérica, Silvia Piñones Vásquez, Luis Alejandro Acosta Ávila y Florence Tartanac (Autores), 2006.

http://english.mifaff.go.kr/eng/list.jsp?group_id=1002&menu_id=1024&link_menu_id=1079&division=H&board_kind=&board_skin_id=&parent_code=1002&depth=1&tab_yn=Y). Recuperado el 12 octubre de 2012.

http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/AGRO_Noticias/docs/INFORME%20TALLER%20EV%20ALUACION%20ALIANZAS.pdf. Informe Intercambio Regional Seguimiento y Evaluación de los Proyectos de Alianzas Productivas. Seguimiento y Evaluación de los Proyectos de Alianzas Productivas, 08 al 10 de Mayo de 2013.

http://www.alianzarural.org.bo/webpar/index.php?option=com_content&task=view&id=121&Itemid=135. Recuperado el 27 de noviembre de 2012.

<http://www.banrep.gov.co/es/trm> (peso frente al dólar)

http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes_somos/119_estadisticas_historicas/

http://www.idiger.gov.co/documents/10179/275986/INFORME+TECNICO_An%C3%A1lisis+variabilidad.pdf/32d91301-d1db-48fc-a5cb-63493b4f8e37 (Fenómeno del Niño y de la Niña)

Perú: <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2013/04/02/wb-peru-more-than-30000-poor-rural-households-access-funding-technical-training>

Programa de Apoyo a las Alianzas Rurales Productivas de la Sierra ALIADOS AGRO RURAL MINAG. Abril 2011.

http://www.agrorural.gob.pe/dmdocuments/bases_negocios_rurales_2011_aliados.pdf. Consulta hecha el 06 de diciembre de 2012. Pág. 4.

Secretaría de Agricultura del Valle del Cauca.

<http://www.valledelcauca.gov.co/agricultura/publicaciones.php?id=1966>

Sotomayor Octavio. Recuperado en septiembre 3 de 2012. Ponencia sobre Cadenas productivas y de valor en el sector agropecuario de América Latina y el Caribe. Encadenamientos con pequeños productores agrícolas. Exposición de en el Seminario Desarrollo de alternativas de producción sostenible en el Corredor Biológico Mesoamericano México.<http://www.eclac.org/cgi.bin/getProd.asp?xml=/dmaah/noticias/noticias/1/47921/P47921.xml&xsl=/dmaah/tpl/p1f.xsl&base=/dmaah/tpl/top-bottom.xsl>.

Ventura, C. (Mayo de 2012). <http://www.snvworld.org>, Segunda . (S. Honduras, Editor). Recuperado el 13 de octubre de 2012, de http://www.snvworld.org/sites/www.snvworld.org/files/publications/lecciones_aprendidas_de_pdp-completo.pdf.

Ventura, Cilia. Recuperado el 12 de octubre de 2012.
http://www.snvworld.org/sites/www.snvworld.org/files/publications/lecciones_aprendidas_de_pdp-completo.pdf.

www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/76054T7T000.PDF