

Modelo empresarial de competitividad e inclusión de productores de **piña** de pequeña escala en el **Valle del Cauca**

Caso: **Pidelpa y Acprogran**



Lizette Díaz Ramírez
Matthias Jäger
Daniela Velázquez
Jhon Jairo Hurtado



Financian



Apoyan



Organiza



Modelo empresarial de competitividad e inclusión de productores de piña de pequeña escala en el Valle del Cauca

Caso: Pidelpa y Acprogran



Lizette Díaz Ramírez

Matthias Jäger

Daniela Velázquez

Jhon Jairo Hurtado

Modelo empresarial de competitividad e inclusión de productores de piña de pequeña escala en el Valle del Cauca

Caso: Pidelpa y Acprogran



Lizette Díaz Ramírez
Matthias Jäger
Daniela Velázquez
Jhon Jairo Hurtado

Financian



Apoyan



Organiza



Catalogación en la publicación Universidad Nacional de Colombia

Díaz Ramírez, Lizette, 1979-

Modelo empresarial de competitividad e inclusión de productores de piña de pequeña escala en el Valle del Cauca : caso Pidelpa y Acprogran / Lizette Díaz Ramírez [y otros tres]. — Primera edición. — Bogotá : Editorial Universidad Nacional de Colombia ; Palmira : Universidad Nacional de Colombia. Proyecto Incremento de la Competitividad Sostenible, 2021.

86 páginas : ilustraciones (principalmente a color), diagramas, fotografías

Incluye referencias bibliográficas

ISBN 978-958-794-611-6 (rústica). — ISBN 978-958-794-612-3 (e-book)

1. Piña — Industria y comercio — Valle del Cauca — Colombia 2. Ananás comosus 3. Explotación agrícola en pequeña escala 4. Asociaciones de agricultores 5. Estudios de casos prácticos 6. Investigación agrícola para el desarrollo 7. Desarrollo de la comunidad I. Jäger, Matthias, 1966- II. Velázquez Ramírez, Daniela, 1994- III. Hurtado, Jhon Jairo, 1988- IV. Título

CDD-23 338.7634774 / 2021

© Universidad Nacional de Colombia

© Proyecto Incremento de la competitividad sostenible en la agricultura de ladera en todo el departamento, Valle del Cauca, occidente

Primera edición, agosto del 2021

ISBN impreso: 978-958-794-611-6

ISBN digital: 978-958-794-612-3

Preparación editorial

Editorial Universidad Nacional de Colombia

Av. El Dorado # 44A-40

Hemeroteca Nacional Universitaria

Bogotá D.C., Colombia

(+57 1) 316 5000 Ext. 20040

direditorial@unal.edu.co

Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT)

Sede Principal y Oficina Regional para América Latina y el Caribe

Km 17 Recta Cali-Palmira. C. P. 763537

A. A. 6713, Cali, Colombia

Teléfono: +57 2 4450000

Punto focal: Jhon Jairo Hurtado

Correo electrónico: j.hurtado@cgiar.org

Página web: www.ciat.cgiar.org

Coordinación editorial

Angélica María Olaya Murillo

Corrección de estilo

Hernán Rojas

Diseño de la colección

Andrea Kratzer

Diseño de cubierta

Juan Carlos Villamil N.

Diagramación

Martha Echeverry

Este documento hace parte de una serie de volúmenes estratégicos desarrollados en el marco de proyecto “Incremento de la competitividad sostenible en la agricultura de ladera en todo el departamento, Valle del Cauca, occidente”, financiado por el Sistema General de Regalías (SGR) y coordinado por la Universidad Nacional de Colombia, sede Palmira.

Fotografías de cubierta Pedro José Arango Dussan

Viñeta de cubierta diseñada por ikatod / rawpixel / Freepik, tomada de: www.freepik.es

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.

Impreso y hecho en Bogotá, D. C., Colombia



Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual

CC BY-NC-SA

AGRADECIMIENTOS

El Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) agradece a la empresa Piñas del Pacífico (Pidelpa) y a la Asociación de Campesinos de Productores de las Granjas (Acprogran) por su disposición y compromiso en la construcción de un modelo empresarial que fortalezca su relacionamiento comercial desde la perspectiva de la inclusión. Lo anterior con el propósito de desarrollar capacidades y mejorar la oferta de valor recíproca, en un proceso cíclico de mejoramiento continuo que pretende forjar una verdadera alianza estratégica.

De forma particular, agradecemos al empresario Marlon Sánchez, de Pidelpa, y a los líderes sociales y productores de piña Arbedio Antonio Calvo e Irene Gonzalez, de Acprogran, por haber apoyado este ejercicio. Por último, expresamos gratitud con el Sistema General de Regalías, la Gobernación del Valle del Cauca, la Universidad Nacional de Colombia, sede Palmira, y los colaboradores del CIAT que apoyaron a los autores de este documento; en especial a las y los profesionales Alejandra Gálvez, Erika Mosquera, Natalia Gutierrez y Mark Lundy.

CONTENIDO

Agradecimientos	7
Listado de siglas	11
Introducción	13
2. Objetivos.....	16
2.1. Objetivo general.....	16
2.2. Objetivos específicos.....	16
3. Descripción de la metodología.....	16
4. Modelos organizativos de las asociaciones de productores del departamento	17
5. Descripción del estudio de caso	19
5.1. Perfil de la alianza	19
5.2. Mapeo de la cadena de valor.....	20
5.2.1. Factores del entorno	20
5.2.2. Actores y relaciones.....	26
5.3. El modelo de negocio	29
5.3.1. Modelo de negocios de los productores hacia Acprogran.....	30
5.3.2. Modelos de negocio de Acprogran. Ofertas de valor en doble vía	33
5.3.3. Modelos de negocio de PIDEIPA. Oferta de valor en doble vía.....	39
5.4. Principios de inclusión en la relación comercial Acprogran - Pidelpa	45
5.5. Ciclo del prototipo	48
5.5.1. “Cuellos de botella” y oportunidades de mejoramiento en el relacionamiento entre Acprogran y Pidelpa.....	49
5.5.2. Plan de inclusión para la alianza Pidelpa - Acprogran.....	52
5.5.3. “Cuellos de botella” y oportunidades de mejoramiento para Acprogran.....	56
5.5.4. Plan de desempeño de Acprogran	59
5.6. Implementación de acciones de mejoramiento para el modelo empresarial	64
5.6.1. Acciones de fortalecimiento administrativo y organizacional.....	64
5.6.2. Acciones de fortalecimiento técnico.....	67
5.6.3. Acciones de fortalecimiento comercial.....	70
5.7. Evaluación de cambios en el modelo empresarial	71
5.7.1. Desde el componente administrativo y organizacional	72
5.7.2. Desde el componente técnico	73
5.7.3. Desde el componente comercial	74
6. Conclusiones	75
Glosario	78
Referencias	79
Anexos	81

LISTADO DE SIGLAS

Acprogran	Asociación de Campesinos de Productores de las Granjas
AFMR	Área frutícola mínima rentable
Agrosavia	Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria
Agrocultivadores	Asociación de Agricultores del Municipio de La Cumbre
Asoagropom	Asociación Agropecuaria de Productores de La María
Asocadevida	Asociación de Piñeros Desplazados Sembradores de Vida
Asodec	Asociación Divino Eccehomo
Asohofrucol	Asociación Hortofrutícola de Colombia
Asofrugold	Asociación de Productores y Comercializadores de Frutas y Verduras Gold
Asofuturo	Asociación Campesina Municipio de Vijes
Asovillahermosa	Asociación Distrito de Riego de pequeña escala de Villa Hermosa
BPA	Buenas Prácticas Agrícolas
BPM	Buenas Prácticas de Manufactura
Cavasa	Central de Abastecimientos del Valle del Cauca
Ccong	Confederación Colombiana de ONG
Cecodes	Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible
Conpes	Consejo Nacional de Política Económica y Social
COP	Pesos colombianos
Corpocauca	Corporación para el Desarrollo Social y Cultural del Valle del Cauca
CIAT	Centro Internacional de Agricultura Tropical
ESAL	Entidades sin ánimo de lucro
FAO	Organización de las Naciones Unidas Para la Alimentación y la Agricultura
Faostat	Food and Agriculture Organization Corporate Statistical Database (Base de datos estadísticos corporativos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura)
ICA	Instituto Colombiano Agropecuario
MADR	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
Minsalud	Ministerio de Salud y Protección Social
PAAP	Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas
Pidelpa	Piñas del Pacífico
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
SGR	Sistema General de Regalías
Trade MAP	Trade statistics for international business development (Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas)
Smmlv	Salario Mínimo Mensual Legal Vigente
UNAL	Universidad Nacional de Colombia

INTRODUCCIÓN

Ante la globalización de la economía y el surgimiento del concepto *cadena global de valor*, se vienen conformando polos de consumo en los que los mercados son las fuerzas líderes, por lo que las empresas deben ser cada vez más estratégicas en su ingeniería de producción global (Mac y Retrepo, 2015). En este panorama, la competitividad de los encadenamientos productivos precisa de la implementación de estrategias que, además de buscar el mejoramiento en los índices de calidad y productividad, dinamicen la generación de valor en todos los eslabones, al tener en cuenta que el verdadero punto de partida es el consumidor, ya que es quien marca las pautas del ciclo que une a la producción con el mercado.

Según Mac y Retrepo (2015), para que Colombia pueda hacer parte de estas nuevas *cadena global de valor* es necesario seguir una estrategia que se fundamente en las siguientes proposiciones: 1) el análisis objetivo de las cadenas productivas en las que desea participar el país y, en particular, los eslabones de interés; 2) la identificación de acciones estratégicas que involucren desde los empresarios hasta el Gobierno; y 3) convertir la estrategia y su implementación en un propósito nacional en el que participen varios actores de los sectores público y privado, y de la comunidad en general. Así, es clara la necesidad de ejercer acciones mancomunadas que vinculen a las entidades públicas, las instituciones de apoyo, la academia, los centros de investigación, entre otros actores de las cadenas.

En particular, para los *actores directos* de cualquier cadena productiva (proveedores de insumos y materia prima, transformadores y comercializadores) también es necesaria la adopción de estrategias que les permitan avanzar en escenarios cada vez más complejos, es decir, con altos estándares de competitividad. En conexión con esta afirmación, según Sarache, Castrillón y Ortiz (2009), las empresas que pretenden acceder a las ventajas de la globalización económica deben desarrollar estrategias competitivas de agregación de valor y reducción de costos, como la simplificación de procesos, la adopción de prácticas de gestión colaborativa, la administración integral de la triada abastecimiento-fabricación-distribución y la incorporación en redes internacionales de comercialización. Por lo que es preciso adoptar un enfoque administrativo orientado a la gestión de cadenas de abastecimiento.

Para efecto de lo expuesto, se requiere un cambio radical en el pensamiento, con miras a superar los tradicionales modelos empresariales y optar por nuevas formas de integración con clientes y proveedores. Pues, es de este modo que será factible identificar problemáticas estructurales, sumar esfuerzos y enfrentar, de forma colectiva, las adversidades técnicas en procesos, mercado y distribución.

Respecto a las *cadena de valor agrícolas*, estas crecen con el paso del tiempo y son cada vez más sofisticadas, a medida que los países alcanzan mayores niveles de industrialización y afianzan su posición en los mercados globales (Bolzani, de Villard, de Pryck y Wobst, 2010). En el caso de Colombia, esta dinámica plantea retos constantes a los actores que intervienen en el funcionamiento de la economía del país, en cuanto deben asegurarse de contar con la capacidad para permanecer inmersos en el comercio local, nacional e internacional, además de estar preparados ante los posibles cambios coyunturales del entorno que, en cualquier sector económico, pueden afectar el comportamiento de la oferta y la demanda.

En el escenario descrito, cobran importancia los denominados *negocios inclusivos*. Estos son construidos en entornos especiales, se ajustan a las necesidades de la demanda, integran a comunidades de bajos ingresos con empresas y requieren del impulso de los Gobiernos nacionales y regionales a través de políticas públicas (Cecodes, 2017). Además, implican la interacción de las siguientes tres dimensiones: 1) agricultores con habilidades, capacidades y organización para dar respuesta al mercado formal; 2) compradores dispuestos a replantear sus políticas en beneficio de los pequeños productores; y 3) un entorno favorable que, desde las políticas públicas y el accionar de los entes cooperantes, contribuya a que los negocios prosperen (Lundy *et al.*, 2014).



Durante los últimos 20 años, en Colombia se ha buscado la vinculación sostenible de los pequeños productores rurales a mercados en crecimiento a través de proyectos públicos y privados que fomenten los negocios inclusivos (MADR, 2019). Pese a estos esfuerzos, aún es necesario fomentar el crecimiento económico del sector productivo en los ámbitos locales y regionales a partir del desarrollo de proveedores, el fortalecimiento productivo y el acceso competitivo a mercados; en especial para los pequeños productores, quienes en muchos casos no cuentan con las herramientas necesarias para adaptarse a las exigencias comerciales y a las pautas fijadas por la competencia, las cuales exceden las fronteras de lo territorial y determinan el ingreso de los productos del agro al comercio exterior.

Para el Estado, la importancia de este tipo de procesos se refleja en el desarrollo de programas y proyectos que pretenden mejorar los estándares de productividad y competitividad del país. Un ejemplo de esto es la estrategia “Coseche, venda a la fija”, con la cual el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) espera conectar agricultores con la agroindustria y el comercio a través del establecimiento de convenios pre-siembras (MADR, 2018). Con un propósito similar, si bien a nivel departamental, desde el 2017 la Gobernación del Valle del Cauca ha realizado acciones de apoyo al subsector frutícola por medio del Programa Integral de Fruticultura de la Secretaría de Ambiente, Agricultura y Pesca. Esto con el fin de fortalecer las capacidades organizacionales, empresariales y técnicas de pequeños productores de piña, aguacate, cítricos, guayaba, lulo, mora, plátano y uva (Gobernación del Valle del Cauca, 2020).

En contribución con los propósitos del Estado y de las entidades de apoyo que buscan articular a los agricultores con el sector empresarial, el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) trabajó en el análisis de un estudio de caso de la cadena productiva de la piña del Valle del Cauca y en la implementación de la metodología LINK. Esta ha sido diseñada y validada por el centro de investigación en numerosas cadenas productivas a nivel en el ámbito internacional, y se ha aplicado con el objeto de evaluar modelos de negocio incluyentes y de proponer estrategias que se dirijan al fortalecimiento de relaciones comerciales entre una empresa compradora y un grupo de productores.

En el Valle del Cauca, la piña destinada al mercado nacional se vende, en su gran mayoría, a los intermediarios. De hecho, son pocas las industrias que establecen alianzas con los agricultores. No obstante, se identificó a Piñas del Pacífico (Pidelpa) como un actor visible que interactúa con los pequeños productores de piña en el departamento.

Luego, por directriz del Comité Departamental de la Cadena de la Piña y de Asohofrucol, se visitaron las organizaciones de productores que podrían tener la capacidad de trabajar en equipo en la identificación de oportunidades de mejora y en el desarrollo de una estrategia empresarial conjunta con el comprador¹. Después de analizar sus avances, en especial en términos de asociatividad, y de evaluar su potencial para iniciar la transición desde la venta individual hacia la venta colectiva, se seleccionó a la Asociación de Campesinos de Productores de las Granjas (Acprogran). Esta organización, la cual previamente ha trabajado con Pidelpa bajo los parámetros del Programa Apoyo a Alianzas Productivas (PPAP) del MADR, mostró progresos socio empresariales que constituyen la base para la implementación de una metodología que busca la inclusión de pequeños agricultores en un modelo empresarial a partir del empoderamiento y el desarrollo de capacidades productivas.

Con este trabajo, se espera establecer los cimientos que, en el corto plazo, le permitan a Acprogran responder a los requerimientos de un aliado comercial estable, a la vez que continúe avanzando hacia la participación activa en la distribución y comercialización formal de la fruta a nivel regional y nacional. Posteriormente, con la apropiación de la metodología que conlleva a la constante revisión de los “cuellos de botella” y las oportunidades de mejora, será posible que, en el mediano o largo plazo, Acprogran se encuentre preparada para cumplir con los requisitos de los exportadores.

Dado que este documento muestra los resultados del análisis de un estudio de caso entre un grupo de productores y una empresa de la cadena productiva de la piña, es preciso contextualizar la importancia de esta fruta para la economía agrícola mundial, así como para Colombia y el Valle del Cauca. La piña —al igual que el mango, el aguacate y la papaya— es una de las principales frutas tropicales

1 Ver tabla 21.



del comercio internacional (FAO, 2019), lo que ha llevado a prever que su consumo per cápita en 2028 sea hasta de 3,7 kg a nivel mundial y, en consecuencia, que las importaciones aumenten en un 1,3 % anual hasta alcanzar las 3,2 millones de t en el mismo año (FAO, 2020).

Aunque Colombia no figura como uno de los principales países exportadores, su participación en el mercado internacional se ha visto influenciada por la alta aceptación de la fruta. Así, según los registros históricos de Faostat (2019), la dinámica de las exportaciones del país empezó a tener un comportamiento interesante a partir de 2011, cuando se exportó un total de 1797 t (tres veces más que el volumen exportado durante el año inmediatamente anterior). En línea con este comportamiento creciente, se dirigieron al exterior cerca de 4883 t en 2015, y para 2017 la cifra logró incrementarse hasta las 16.684 t, exportadas en especial hacia Italia, Chile, Reino Unido y Estados Unidos (TradeMape, 2019).

En cuanto a los departamentos productores, según los reportes estadísticos de Agronet (2017), en 2018 los principales fueron, en su orden, Santander, que representó el 43 % de la producción nacional (455.700t); el Valle del Cauca, que aportó un 13,7 % (145.162t); el Meta, con un 12 % (126.800 t), y los departamentos de Cauca y Antioquia, cada uno con una participación equivalente al 9 % de la fruta cosechada en el país.

Respecto al Valle del Cauca, entre 2007 y 2017, el establecimiento de áreas para el cultivo de esta fruta se realizó en al menos 22 de los 42 municipios del departamento, con una tasa anual de crecimiento equivalente al 10 % y, en correspondencia, un incremento del 7 % de la producción. Para el 2017, se obtuvieron cerca de 145.563 t como resultado de la labranza de 3068 ha, en especial en zonas rurales de los municipios de Dagua, Restrepo, Vijes y La Cumbre, donde se concentró el 76,4 % del volumen total producido (Secretaría de Agricultura, Ambiente y Pesca del Valle del Cauca, 2019).

Entre los ítems que hacen parte de la estructura del documento se encuentran: 1) la descripción de las herramientas que conforman la metodología LINK; 2) los resultados derivados de su implementación, después de un proceso participativo de construcción, revisión y validación con los actores involucrados; 3) los principales “cuellos de botella” identificados en la organización de productores y en el relacionamiento comercial; y 4) la formulación de dos planes de mejoramiento: un *plan de desempeño* que responde a las necesidades de mejora para la organización de productores en términos administrativos, técnicos, comerciales y comunitarios, y un *plan de inclusión* que presenta indicadores y recomendaciones tanto para los productores como para la empresa compradora en virtud de la alianza comercial.

Por último, es importante enunciar que este documento hace parte de una serie de entregables del proyecto “Incremento de la competitividad sostenible en la agricultura de ladera en todo el departamento, Valle del Cauca, occidente”, coordinado por la Universidad Nacional de Colombia (UNAL), sede Palmira, y financiado por el Sistema General de Regalías (SGR), entre 2017 y 2019, dentro del cual el CIAT asumió el compromiso de analizar modelos empresariales en tres cadenas productivas del subsector frutícola (aguacate, piña y mora), con el fin de proponer estrategias viables de generación de valor compartido, sustentadas en la inclusión social de productores de pequeña escala del Valle del Cauca.

Además de la organización de productores de piña Acprogran y la agroindustria Pidelpa, los resultados aquí presentados se lograron gracias a la participación de la Universidad Nacional de Colombia, sede Palmira, a través del apoyo brindado por los jóvenes investigadores adscritos al proyecto enunciado.



2 OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Desarrollar alternativas de organización eficientes, en la etapa de distribución, que faciliten la participación de Acprogran en mercados globales, con base en un adecuado modelo empresarial.

2.2. Objetivos específicos

- Proponer estrategias de mejoramiento al modelo empresarial que fundamenta la relación comercial entre la organización de pequeños productores de piña Acprogran y la empresa Pidelpa.
- Establecer las bases para el desarrollo de una relación comercial estratégica, competitiva y de larga duración, fundamentada en principios de inclusión.

3. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA

La descripción, el análisis y el planteamiento de acciones de mejora en la relación comercial referenciada en este documento requirieron de la metodología LINK 2.0, planteada por el CIAT, la cual incluye valiosos elementos de desarrollo empresarial. Este método se presenta como una guía participativa para diseñar, implementar y evaluar modelos de negocio incluyentes con productores a pequeña escala, a partir de la construcción de relaciones de confianza basadas en la inclusión.

Esta metodología ha sido implementada y validada en numerosos estudios de caso de modelos de negocio en diversas partes del mundo², con resultados exitosos para las empresas que han decidido adoptarla entre sus procedimientos. Este programa se compone de un kit de herramientas que se detalla a continuación (ver tabla 1):

Tabla 1. Herramientas que conforman la metodología LINK

Herramienta	Descripción
<p>Mapeo de la cadena</p> <p>1</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Permite visualizar el contexto en el que opera el negocio, es decir: 1) los actores que se involucran y el rol que ejercen, 2) el flujo del producto, 3) el incremento del valor monetario y la distribución de beneficios y 4) la información que trasciende entre los actores. • El registro de la información del mapeo requiere tener en cuenta, además de los actores directos, aquellos indirectos que influyen en la operación del negocio, así como los factores externos (p. ej. ambientales, tecnológicos y socio culturales) que pueden afectar el flujo del producto.
<p>Modelo de negocios</p> <p>2</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Esta herramienta, sustentada en el modelo Canvas (de <i>Alex Osterwalder</i>), sintetiza el negocio en un esquema de fácil lectura e interpretación, por lo que es útil para entender el funcionamiento de una organización y evaluar la viabilidad de su modelo operativo y comercial. • Al permitir la comprensión de los modelos empresariales, la herramienta facilita la identificación de “cuellos de botella” y el reconocimiento de áreas de innovación o mejora.

² Desarrollada por el Centro Internacional de Agricultura Tropical CIAT en 2012, la metodología LINK ha sido implementada en Asia, África y América Latina (Hurtado *et al.*, 2018). En esta última región, se cuentan casos de su implementación en México, Haití, Ecuador, Perú, Bolivia y Colombia. Al respecto, se encuentran reportes de su aplicación en al menos 58 estudios de caso en 25 cadenas productivas del sector agropecuario (CIAT, 2016).



Herramienta	Descripción
<p>Principios para modelos de negocio incluyentes</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de la implementación de esta herramienta de diagnóstico otorgan un panorama del grado de inclusión en la relación comercial que se pretende valorar. De este modo, es posible identificar aspectos susceptibles de mejora. • A través de las preguntas que plantea esta herramienta, las partes revisan si comparten o no objetivos, el tipo de información que intercambian, la existencia de mecanismos para la resolución de inconvenientes, el conocimiento de requisitos o estándares de calidad, el tipo de contrato que respalda la alianza, los riesgos individuales y compartidos de la operación del negocio, los métodos del establecimiento del precio, entre otros.
<p>Ciclo del prototipo</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Corresponde al diseño participativo de un plan de mejoramiento que busca optimizar los modelos de negocio en términos de inclusión, competitividad y sostenibilidad. • Durante esta fase se proponen indicadores para medir los progresos del relacionamiento comercial y se plantean tareas que deben ser ejecutadas por ambas partes con el fin de avanzar en el abordaje del plan de trabajo. • Además de la implementación de acciones de mejora, las partes deben realizar procesos continuos de seguimiento y evaluación a la relación comercial y al plan de mejoramiento, con el fin de plantear nuevas estrategias, en caso de ser necesario.

Fuente: elaboración propia con base en Lundy *et al.* (2014).

4. MODELOS ORGANIZATIVOS DE LAS ASOCIACIONES DE PRODUCTORES DEL DEPARTAMENTO

Para dimensionar y comprender los modelos organizativos de las asociaciones de productores de piña del Valle del Cauca, es preciso entender la razón de ser de las asociaciones campesinas en general y, de esta manera, tener claridad del fin político y social que persiguen. El Conpes (2009) establece algunos lineamientos de política pública relacionados con la generación de ingresos para la población en situación de pobreza extrema y desplazamiento, los cuales se enfocan en reconocer y promover formas asociativas que conllevan a la creación de organizaciones y colectivos comunitarios. Respecto a las asociaciones del sector agropecuario, el Conpes manifiesta que su propósito es cimienta en el aumento de la productividad y el desarrollo de proyectos sostenibles que persiguen el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y del sector. Además, otra particularidad de estas asociaciones rurales es que se gestionan con el fin de formalizar a pequeños y medianos productores ante los organismos estatales y privados para legitimar su razón de ser y la de las actividades que desarrollan.

Así, la formalización a través de la asociatividad permite que los productores puedan ampliar sus posibilidades de acceder a recursos de financiamiento, recibir asistencia técnica integral, capacitar el recurso humano, mejorar infraestructura, aumentar su capacidad administrativa y comercial, participar en proyectos y programas de desarrollo y gestionar el establecimiento de relaciones de proveeduría. Esto en busca de disminuir la incertidumbre comercial y cubrir los costos de producción. Lo anterior coincide con lo expuesto por el DNP (2015), dado que define la asociatividad rural como una figura que proporciona a las familias del sector agropecuario posibilidades para organizarse en comunidad y enfocarse en un objetivo común, el cual puede ser: aumentar la competitividad del sector, mejorar los índices de productividad, acceder a servicios de extensión rural, disminuir costos (p. ej., transaccionales, de transporte y de distribución), aumentar el poder de negociación y acceso a mercados, desarrollar economías de escala, entre otros.

Respecto a la forma legal o personería jurídica, la más común es la figura de “asociación”, la cual hace parte de las denominadas *entidades sin ánimo de lucro* (ESAL). Según Ccong (2016), la principal característica de este tipo de organizaciones es que sus ingresos corresponden al cumplimiento de



su objeto social, por lo que los excedentes que puedan generarse del ejercicio de sus acciones hacen parte del patrimonio, lo que impide la repartición de utilidades entre los asociados o terceros.

En relación con la estructura, es común que las labores de seguimiento y administración de las asociaciones de productores se realicen desde los siguientes órganos, los cuales, según Gaitán (2014), suelen ser comunes para los demás tipos de ESAL: 1) asamblea general, 2) junta directiva, consejo directivo o consejo de administración, 3) representante legal y, 4) fiscal o comité de control social o junta de vigilancia. Asimismo, es usual que las organizaciones con un gran número de integrantes administren y distribuyan el ejercicio de sus acciones administrativas, técnicas y sociales a través de pequeños comités o grupos de trabajo. Es necesario recalcar que, debido al funcionamiento democrático de las asociaciones de productores, en las que todos los integrantes gozan de iguales derechos y en la misma proporción comparten obligaciones, las decisiones son tomadas de forma consensual.

Para el caso específico de las organizaciones de base comunitaria que integran productores de piña en el Valle del Cauca, según CIAT (2018), en 2017 se encontraba a al menos diez de estos grupos ubicados en zonas rurales de los municipios de Bolívar, Dagua, La Cumbre, Restrepo y Vijes (ver tabla 2).

Tabla 2. Organizaciones de productores de piña del Valle del Cauca

Nombre de la organización	Municipio	Asociados
Acprogran	La Cumbre	82
Agrocultivadores	La Cumbre	25
Asociación Agropecuaria Campesina	La Cumbre	s/d*
Asoagrocomp	La Cumbre	17
Campoascumbre	La Cumbre	18
Asocadevida	Dagua	50
Asodec	Bolívar	40
Asovillahermosa	Dagua	70
Asofrugold	Restrepo	60
Asofuturo	Vijes	46

*s/d: sin dato disponible

Fuente: elaboración propia con base en datos de la Secretaría de Ambiente, Agricultura y Pesca del Valle del Cauca y otras fuentes secundarias citadas en CIAT (2018).

Con el fin de identificar los principales actores que interactúan con las organizaciones de productores de piña en el departamento en los eslabones de proveeduría y comercialización, se recurrió a la información recopilada por el CIAT en un taller realizado el día 09 de febrero de 2018 con representantes de la base productiva. De acuerdo con estos datos, gran parte de los agricultores de los municipios nombrados extraen la semilla de sus lotes de producción o de fincas vecinas (con pesos que oscilan entre 100 gr y 400 gr); y solo un pequeño porcentaje de ellos adquiere el material vegetal en los viveros certificados por el ICA. Así, el valor de los colinos varía según su calidad y proveniencia. Respecto al último parámetro, los productores de piña del departamento del Valle atestiguaron que mientras la semilla local tiene un precio que va desde los COP 0 hasta los COP 125/colino, el material producido en viveros o en grandes plantaciones en las que se cumple de forma estricta con los parámetros de calidad, el precio puede oscilar entre los COP 160 y 300/colino.

En cuanto al sistema de comercialización de la mayoría de las asociaciones de productores de piña del Valle del Cauca, no es frecuente que la venta de la fruta se realice a través de la organización. De modo particular, cada agricultor se encarga de ubicar él o los compradores, los cuales suelen ser intermediarios que recogen el producto agrícola en los lotes de producción o en puntos de acopio



cercanos a estos. A criterio de los productores, los actores de la cadena que comercializan la piña a través de diversos canales de distribución (p. ej., centrales de abasto, plazas de mercado y agroindustrias), en departamentos como el Valle del Cauca, Antioquia, Risaralda y Nariño, tienen una amplia influencia en el establecimiento de los precios y en la negociación de períodos de pagos —los cuales pueden llegar hasta los 15 días después de la entrega del producto— (CIAT, febrero de 2018).

De lo expuesto, es posible concluir la baja generación de valor social y económico de las relaciones comerciales existentes, además del limitado acceso al mercado por parte de los pequeños productores y el alto nivel de riesgo frente a una posible sobreoferta de la fruta a nivel regional o nacional.

5. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO DE CASO

5.1. Perfil de la alianza

Acprogran representa a una comunidad de 82 campesinos ubicados en la zona rural del municipio de La Cumbre en el Valle del Cauca, desplazados de diferentes regiones del territorio nacional a causa de la violencia. De acuerdo con los líderes de la organización, Acprogran se encuentra compuesta en un 30 % por mujeres, y sus integrantes tienen un promedio de edad de 50 años.

Gracias al arduo trabajo comunitario que caracteriza a los miembros de Acprogran, la asociación ha conseguido tener visibilidad ante diferentes entidades gubernamentales del departamento y ante otras instituciones cooperantes, con el fin de mejorar la calidad de vida y dar inicio a la ejecución de proyectos productivos. De este modo, entre 2017 y 2019 lograron: 1) la construcción de una infraestructura que pretende ser utilizada a futuro para ejercer labores de agroindustria o clasificar la fruta antes de su comercialización; 2) acompañamiento por parte de la Gobernación del Valle del Cauca, la Asociación Hortofrutícola de Colombia (Asohofrucol), la Corporación para el Desarrollo Social y Cultural del Valle del Cauca (Corpocauca), entre otras instituciones; y 3) ser beneficiarios del Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas (PAAP) del MADR, por medio del cual se estableció un *convenio de alianza* con la empresa Piñas del Pacífico (Pidelpa), la cual se dedica al procesamiento de piña para la elaboración de salsas, almíbar de fruta y otros productos.

Los asociados de Acprogran ejercen diversas labores agropecuarias entre las que sobresale: el cultivo de piña (variedades Manzana y MD2), además de café, frijol, caña panelera y ganadería a pequeña escala. De los 82 asociados, 63 se dedican a la producción de piña, en un área aproximada de 100 ha, de los cuales 56 hacen parte de la alianza instituida con Pidelpa. Estos últimos se han comprometido con el establecimiento de 14 ha de variedad Manzana a ejercer labores de proveeduría bajo un acuerdo comercial. Respecto al alcance de la alianza, debido a los ciclos de producción del cultivo, pactaron un compromiso de compra y venta de la fruta con una proyección de nueve años a partir del segundo semestre del 2019 (dos años después de haber refrendado el acuerdo).

En cuanto a la economía familiar, la principal fuente de ingresos de las y los agricultores participantes de la alianza proviene de las actividades agropecuarias. No obstante, ejercen otras labores, como el trabajo por jornales, para complementar el sustento que requieren sus familias. El 38 % de la población involucrada en la alianza gana menos de un salario mínimo mensual legal vigente (Smmlv), el 34 % tienen ingresos que oscilan entre 1 y 1.5 salarios mínimos, y el 28 % entre 1.5 y 2 Smmlv. Respecto a la tenencia de tierras, según el convenio de alianza tripartita establecido entre Acprogran, Pidelpa y el MADR (2017), el 84 % de los productores se encuentran asentados en tierras pertenecientes a la nación (a causa de procesos de extinción de dominio) y el 9 % son propietarios.

Para garantizar el suministro constante de la fruta (variedad Manzana) al aliado comercial, los involucrados pactaron el establecimiento de siembras escalonadas y el cumplimiento de un protocolo de producción limpia, basado en la implementación de buenas prácticas agrícolas (BPA), el acompañamiento técnico y la adecuación de los procesos de cosecha y poscosecha.



5.2. Mapeo de la cadena de valor

Esta primera herramienta de la metodología LINK permite tener un contexto del panorama en el que se desarrolla la alianza comercial, a partir de la revisión de los roles asumidos por los actores involucrados, la trayectoria que recorre el producto y los factores externos que impactan en el desarrollo del modelo empresarial. Esto, a su vez, otorga información útil para la identificación de los “cuellos de botella” que requieren del planteamiento de acciones de mejora.

• 5.2.1. Factores del entorno

A continuación, se describen los factores del entorno que influyen en la alianza comercial establecida entre Acprogran y Pidelpa:

1) Factores biológicos:

Aspectos como el comportamiento del clima que influye en el ciclo biológico de las plantas, el manejo de los cultivos, la calidad fitosanitaria del material vegetal, las propiedades y la capacidad de respuesta del suelo tras la intensificación de la agricultura, entre otros, contribuyen a la posible manifestación, evolución, e inclusive propagación de plagas y enfermedades en cualquier cultivo. En consecuencia, los agricultores podrían ver afectada su economía a causa de las posibles pérdidas en las cosechas.

No obstante, aunque los factores biológicos representan una amenaza para la agricultura, su control es eficaz a través del manejo apropiado de los sistemas productivos. Este es, por ejemplo, el caso de los agricultores de Acprogran, quienes, además de contar con experiencia en el cultivo de piña, tienen acceso al servicio de asistencia técnica para realizar una gestión fitosanitaria adecuada y aplicar recomendaciones acordes con las BPA.

2) Factores medioambientales:

Entre las causas de mayor incidencia de plagas y enfermedades en los cultivos se encuentran los factores medioambientales, en especial, los cambios drásticos del clima, los cuales se evidencian en variaciones de temperatura y niveles de precipitación. En la agricultura convencional, como es el caso de la piña en las zonas de ladera del Valle del Cauca, una forma de combatir esta problemática es haciendo uso de agroquímicos que, en algunas ocasiones, requieren de la ocurrencia de ciertas condiciones climáticas para asegurar su eficiencia en el manejo integrado de los cultivos. Sin embargo, la dinámica del clima es externa a los elementos controlables por cualquier agricultor.

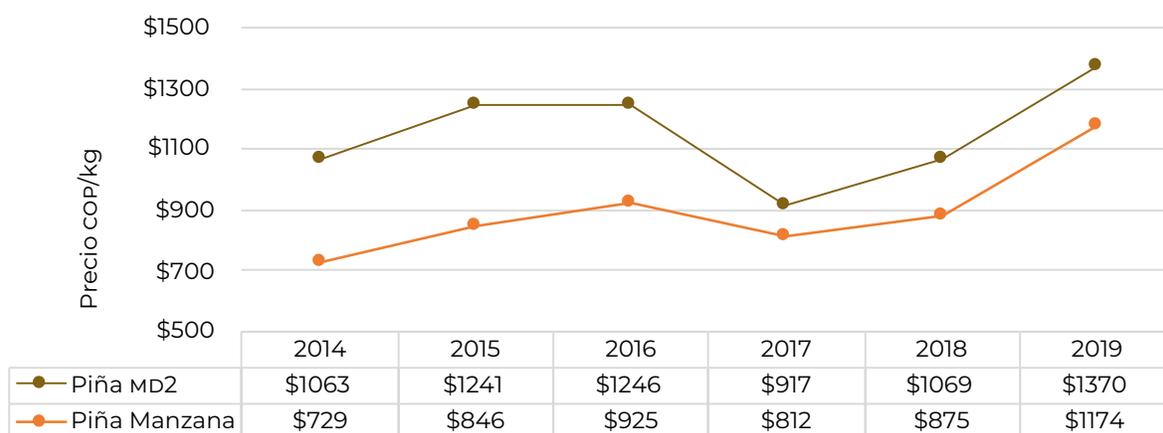
Otros aspectos que representan una amenaza para el agronegocio son los relacionados con el manejo del monocultivo de piña, por ejemplo, la contaminación derivada del uso inadecuado de los agroquímicos, que repercute en los recursos naturales, y el establecimiento de siembras a favor de la pendiente (o de forma paralela a la inclinación del suelo), lo cual ocasiona erosión. En este caso, es preciso que desde las directivas de Acprogran se promueva, de forma permanente, la adopción de BPA y se trabaje en la concientización del pequeño productor en la implementación de prácticas de conservación del suelo.

Además de los factores presentados, se debe destacar el probable impacto negativo del cambio climático sobre la agricultura en general, lo que implica un alto costo de adaptación a los sistemas productivos para asegurar niveles rentables de rendimiento, o la transición hacia otros cultivos. Dado que la piña es la principal fuente de ingresos de las familias que integran la asociación de productores Acprogran, las consecuencias del cambio climático, además de afectar el medioambiente, podrían manifestarse de forma negativa en la economía y en la seguridad alimentaria de la comunidad de Las Granjas.



3) Factores del mercado:

Las constantes fluctuaciones de los precios en los productos agrícolas, entre los que se incluye la piña, en el interior del país y en el comercio internacional, inciden de forma significativa en la inestabilidad y competitividad del sector, es decir, en la rentabilidad de la agricultura. Estas tendencias cambiantes se encuentran influenciadas por diversos aspectos, como la falta de planeación de siembras en el contexto regional y nacional, o el bajo control del sector para restringir la entrada de nuevos actores en la actividad productiva y en el mercado. Como ejemplo, para el caso específico de la piña del Valle del Cauca, en 2017 los agricultores y comercializadores de esta fruta experimentaron un importante descenso en el precio del producto (ver figura 1) y, por consiguiente, en sus ingresos familiares.



Hasta el mes de septiembre de 2019

Figura 1. Precios promedio de piña variedades MD2 y Manzana en las principales plazas de mercado de la ciudad de Cali (2014-2019)

Fuente: Agronet (2019).

Para los pequeños productores, parte de la crisis se debió a un inesperado aumento de la oferta en el mercado interno, a causa de los excedentes de exportación de algunos grandes productores y exportadores que incursionaron en el agronegocio. En este sentido, según los datos de Agronet, en el período comprendido entre el 2014 y el 2019, el promedio más bajo en el precio mayorista de la piña (variedades Manzana y MD2) se registró en 2017. Esta información fue obtenida con base en los registros de la central de abastos Cavasa y de la plaza Santa Helena de la ciudad de Cali (ver figura 1). Esta situación, que modificó la oferta e impactó en la demanda de la fruta, repercutió de forma significativa en la economía del agricultor, lo que llevó a algunos productores a abandonar el cultivo, por no encontrar mercado o precios que superaran los costos de producción.

En condiciones normales, existen períodos de cosecha y temporadas de escasez relativa que no representan mayor riesgo en el mercado. La figura 1 permite visualizar que la variedad MD2 obtiene mejores precios respecto a la denominada Manzana. Esto se da debido a las características organolépticas que destacan a la piña Golden en el mercado. Para las dos variedades de piña referidas, las figuras 2 y 3 muestran una tendencia de precios mensuales similar durante los últimos cinco años. En ambos casos, entre los meses de julio y septiembre de cada año, se han alcanzado los precios más altos por cada kg de fruta ofertada. No obstante, este comportamiento casi homogéneo fue diferente en 2016, cuando el precio más alto para la fruta se obtuvo en el mes de marzo.

Para 2014, el precio promedio de la piña MD2 fue de COP 1063/kg y, a partir de este período, empezó a ascender a una tasa equivalente al 9 % anual, hasta 2017 cuando descendió a un promedio de COP 917/kg, es decir, un 26 % menos de su valor comercial respecto al año anterior (ver figura 2).



Luego, para el 2018, el panorama de los productores y comercializadores de la piña empezó a mejorar de forma notoria en el segundo semestre del año, y, finalmente, el precio anual se promedió en COP 1069/kg (casi igual al precio del 2014). Esto permite deducir que, pese al cambio de valor del dinero en aquel período, entre los años 2014 y 2018 las utilidades de los actores de la cadena de la piña no se han incrementado, mientras que sí lo han hecho los costos de producción (p.ej., la mano de obra y los agroquímicos a causa de la inflación). En este contexto, tan solo hasta 2019 los productores empezaron a obtener un precio diferencial positivo, respecto al comportamiento histórico del mercado.

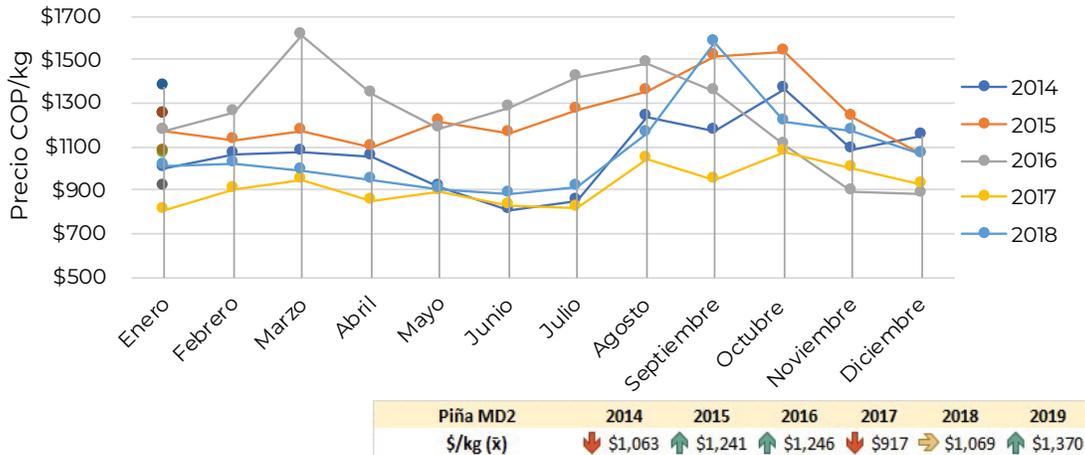


Figura 2. Precios promedio mensuales de piña MD2 en las principales plazas de mercado de la ciudad de Cali 2014-2018

Fuente: AGRONET (2019).

La piña Manzana, entre 2014 (cuando obtuvo un precio promedio de COP 729/kg) y 2016 (en el que alcanzó una media de COP 925/kg), mantuvo la tendencia al alza en el comportamiento de los precios con una tasa equivalente al 13 % anual. Luego, en 2017 (ver figura 3), se observa una importante disminución de los valores unitarios a razón del -12 % respecto al período anterior, lo que se traduce en un valor medio de COP 812/kg. Para los siguientes períodos (al igual que la piña MD2), la variedad Manzana experimentó una recuperación de su valor comercial. Sin embargo, los agricultores manifiestan que esta variedad ya no cuenta con una participación interesante en el mercado, por lo que cada vez es más escasa su producción.

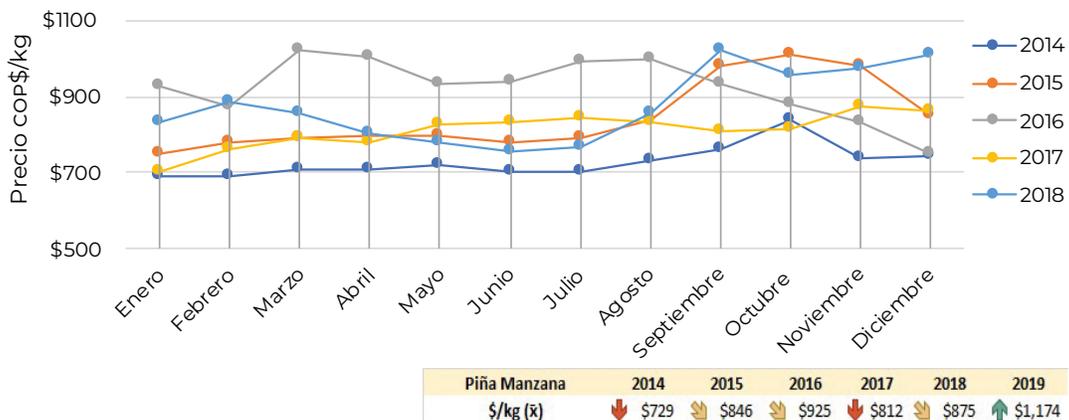


Figura 3. Precios promedio mensuales de piña Manzana en las principales plazas de mercado de la ciudad de Cali 2014-2018

Fuente: Agronet (2019).



Otro aspecto que hace parte de los factores del mercado es el costo de los agroquímicos que, de acuerdo con los actores de la cadena productiva de la piña, año tras año registra constantes alzas sin tener en cuenta el comportamiento del mercado agrícola.

Desde el punto de vista de la industria Pidelpa, también existen factores de mercado que pueden afectar su estabilidad y la de la alianza con Acprogran. Entre ellos, se encuentran los cambios en los hábitos de los consumidores, el posible ingreso de nuevos competidores, la capacidad empresarial de otras industrias alimenticias que pretendan ampliar su portafolio de productos o participación en el mercado, la inconstante disponibilidad de fruta en términos de volúmenes y precios favorables para el modelo de negocios de la agroindustria, y el incremento en los costos logísticos del transporte terrestre al interior del país, que pueden afectar la rentabilidad del empresariado nacional.

4) Factores tecnológicos:

Desde la perspectiva de la producción primaria, las restricciones tecnológicas a las que se enfrentan los pequeños productores pueden afectar su permanencia, individual o colectiva, en el mercado. Ejemplo de esto son las normas de certificación que buscan asegurarle al consumidor el acceso a productos sostenibles o compatibles con el medio ambiente, y también responsables desde el punto de vista de la gestión social de quienes participan en su elaboración o producción. En este contexto, es preciso que el productor asimile que, aunque estos cambios en el perfil de los consumidores son más notorios en el mercado externo, de modo emergente la sociedad en general tiende a otorgar cada vez más importancia a estos criterios en sus decisiones de compra.

Lo expresado anteriormente se traduce en una barrera para los agricultores, en este caso para los agremiados en Acprogran, ya que la implementación de cualquier norma de certificación inicia con la adopción de un sistema productivo que involucre las BPA y, según el mercado que pretenda atenderse, requiere de cambios en la tecnología agrícola tradicional o en las técnicas habituales de manejo del cultivo. En pocas palabras, esta certificación demanda la realización de inversiones más allá de las que comúnmente se consideran en los costos productivos.

Otra situación que afronta el sector primario es la dependencia de la transferencia tecnológica o de la capacidad de difusión por parte de la comunidad científica y de las entidades de apoyo. Estas, a través de los procesos de investigación, desarrollo y capacitación, contribuyen a la mitigación de riesgos relacionados con la calidad de los productos y el rendimiento productivo por medio de sistemas o técnicas agrícolas. Esta realidad evidencia la importancia de la asistencia técnica y del acompañamiento rural para el pequeño productor.

Por parte de la industria alimentaria como Pidelpa, los empresarios deben permanecer a la vanguardia de los constantes progresos de la competencia y de las condiciones de la demanda en términos de desarrollo tecnológico. Esto requiere que los directivos trabajen en diversos aspectos que pueden resultar en algún tipo de desarrollo o innovación, a saber: la implementación de procesos productivos cada vez más eficientes, la adopción de normas de calidad, la evaluación del comportamiento del mercado, la optimización de sus procesos internos y la articulación con la academia para desarrollar investigaciones en conjunto, buscar soluciones a los “cuellos de botella” o diseñar nuevos productos (p. ej. a partir de la corona de la piña).

5) Factores socioculturales:

Tanto Acprogran como Pidelpa se encuentran inmersos en un sistema que se interrelaciona con proveedores, clientes, competidores, entidades prestadoras de servicios y otros actores que hacen parte de la cadena productiva de la piña. En el caso específico de la organización de base, son los productores quienes representan el pilar en el que se fundamenta este ente social para el desarrollo de sus actividades agrícolas y comerciales. Así, es preciso reconocer las características sociales, culturales y económicas de este grupo poblacional, para identificar, a partir de sus generalidades, las posibles problemáticas que puedan afectar el convenio de alianza.



En contexto, los principales aspectos que se destacan en Colombia como amenazas del entorno social para organizaciones de productores como Acprogran son: 1) la cada vez más escasa disponibilidad de mano de obra rural complementaria a la familiar, 2) la necesidad de preparación de recursos humanos para hacer frente a los retos que determinan la competencia individual y asociativa, e incluso la complejidad en la generación de cambios de conducta (p.ej., frente al manejo tradicional del cultivo o la realización de ventas a través de intermediarios), 3) las bajas expectativas de empalme generacional debido a la migración de la población joven hacia los centros urbanos, y 4) la falta de compromiso de algunos asociados para continuar trabajando bajo un enfoque asociativo de cohesión comunitaria e integración productiva.

Ante lo expuesto, también se debe considerar las acciones que desde el Estado, o desde otras entidades del ecosistema de la cadena, surgen con el propósito de posibilitar el desarrollo social y económico (en este caso, de la comunidad de Las Granjas), y que dan como resultado el mejoramiento de la calidad de vida de la población rural, algunas de estas son: el acceso a servicios públicos, el mejoramiento de la infraestructura vial, la titulación de tierras, el surgimiento de fuentes alternativas de ingresos, entre otras.

Por parte de Pidelpa, el contexto social y cultural incluye, además de sus aliados en la proveeduría de materia prima, a sus colaboradores o empleados, a la comunidad aledaña a sus operaciones industriales, a sus clientes, a los consumidores finales de sus productos y la institucionalidad con la que se relaciona. En este orden de ideas, los empresarios deben permanecer atentos a las posibles implicaciones o impactos sociales derivados de su razón social o de su gestión empresarial.

6) Factores económicos:

La competitividad de la producción primaria y de la agroindustria se ven influenciadas, en gran medida, por el desempeño económico regional, es decir, por el panorama del territorio en cuanto a la capacidad de generar ingresos por parte de sus habitantes. Esto amplía las posibilidades de incursionar en proyectos productivos y empresariales, pues dinamiza el sector financiero, el comercio, las inversiones y el desarrollo económico en general.

Como parte de estos factores, también es relevante enunciar algunos mecanismos que surgen desde el Estado colombiano (p.ej., beneficios tributarios y leyes de financiamiento) para incentivar la producción y propender a la sostenibilidad de los modelos de negocio vinculados con el sector rural, con el fin de incrementar la productividad agrícola, fortalecer la agroindustria y, por ende, contribuir al desarrollo económico. Al considerar la inestabilidad propia de la producción agrícola, ya que se encuentra sujeta, entre otras cosas, a vicisitudes climáticas que no le permiten ser constante en el tiempo, se evidencia la necesidad de estos incentivos de forma permanente. Este apoyo se justifica en aras de atenuar los efectos de las fluctuaciones en los precios por exceso de oferta, y así evitar el desmedro en los ingresos de los productores (situación que podría poner en riesgo las relaciones comerciales entre los distintos actores de una cadena productiva), o con el objetivo de que los productores cuenten con un mayor ingreso disponible que pueda ser sujeto de inversión y que de paso a mejorar los acuerdos establecidos con sus aliados comerciales.

Además de las exenciones de tipo tributario, desde los gobiernos pueden surgir otros incentivos como los subsidios directos o indirectos a la producción primaria. Los directos consisten en el fomento de contratos entre empresas y pequeños agricultores para mejorar sus ingresos, mientras que los segundos buscan abaratar las condiciones de vida de las poblaciones con pocos recursos a través de estrategias para combatir la pobreza rural, así como el acceso de estas poblaciones a servicios de primera necesidad.

7) Factores políticos y legales:

En general, las cadenas productivas del sector agrícola y pecuario se encuentran regidas a nivel nacional por la Ley 811 de 2003 del MADR. No obstante, es necesario que cada organización e industria relacionada con la producción, procesamiento o comercialización de productos agrícolas,



analicen y verifiquen el cumplimiento de la normatividad nacional relacionada con su objeto social. En este sentido, los organismos reguladores, entre los que se citan el ICA, el MADR, el Ministerio de Salud y Protección Social (Minsalud) y el Icontec (a través de las normas técnicas colombianas NTC), expiden una serie de normas que pretenden garantizar la calidad fitosanitaria del material vegetal, el manejo de los cultivos y el control de plagas y enfermedades bajo parámetros de sostenibilidad ambiental, y asegurar la inocuidad de los alimentos durante las etapas de almacenamiento, transporte, procesamiento, empaque y distribución. Para el caso específico de la piña, en la figura 4 se relacionan algunos decretos y resoluciones que deben tener en cuenta los productores de Acprogran y los empresarios de Pidelpa por estar relacionados con sus actividades económicas.

Además de lo presentado anteriormente, es preciso considerar las políticas agrarias, de comercio y de mercado, gestadas para el beneficio y competitividad de los encadenamientos productivos, aunque puedan ocasionar inestabilidad en la economía agraria, por ejemplo, al incentivar de modo inadecuado la inversión en determinados cultivos sin que se evalúe la posibilidad de ingreso al mercado por parte de los pequeños agricultores, es decir, sin realizar ejercicios previos de inclusión en las cadenas de valor de tal manera que se generen utilidades para todos los actores.

Por otra parte, se debe agregar, en este grupo de factores políticos y legales, la normatividad que, en materia laboral y de impuestos, puede influir en la operación de cualquier modelo de negocio, al impactar de forma positiva o negativa en su capacidad de generar empleo, evolucionar como empresa y crear valor social y económico. Por último, también son relevantes los programas y proyectos de desarrollo productivo que representan la integración de la institucionalidad estatal, municipal o nacional con los actores de las cadenas productivas, con el fin de buscar el desarrollo y la competitividad de las mismas.

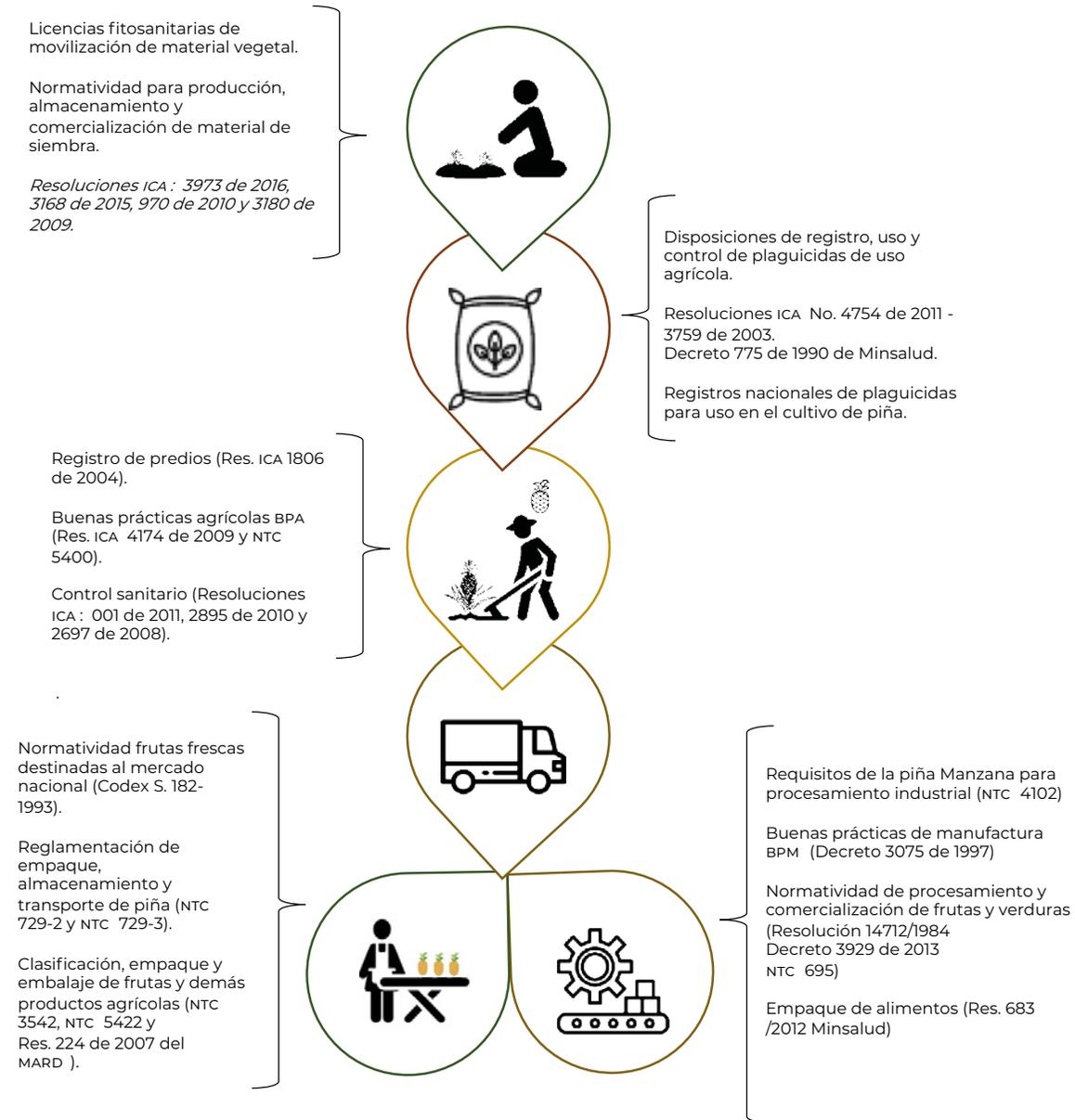


Figura 4. Normatividad presente entre las etapas de insumos y material vegetal, cultivo de piña y procesamiento industrial de la fruta

Fuente: elaboración propia con base en CIAT (2018).

• 5.2.2. Actores y relaciones

A continuación, se describe cada eslabón de la cadena de valor existente entre Acprogran y Pidelpa, en la que además interactúan otros actores locales (ver figura 5³):

El primer eslabón se relaciona con la *proveeduría de insumos y material vegetal*. Para el caso del suministro de los agroquímicos y de las herramientas que son necesarias para el cultivo de piña, la mayoría de los almacenes agropecuarios están ubicados en el municipio de Dagua, aproximadamente a 2 horas por vía terrestre de la vereda Las Granjas, es decir, de la zona de producción. En cuanto al

³ Las convenciones en el uso de los colores son detalladas al final del documento.



material vegetal, los productores adquieren los colinos de sus propios lotes o de unidades productivas vecinas.

El *eslabón de producción* está compuesto por 56 agricultores (asociados a Acprogran) dedicados al cultivo de piña, quienes se han comprometido con el desarrollo tecnificado del cultivo en un área de 14 ha, para dar cumplimiento a los requerimientos del aliado comercial bajo un convenio de alianza. No obstante, en este eslabón también se ubican los demás productores que no hacen parte de la alianza, dado que soportan el cumplimiento del convenio al disponer de fruta para entregar.

El siguiente eslabón de la cadena es el de *comercialización primaria*. Aquí es importante destacar el papel que en el corto plazo asumirá Acprogran como agente *acopiador y comercializador* de la fruta para venderla a terceros a través de convenios, como en el caso de la alianza establecida con la empresa Pidelpa, la cual atiende mercados especializados, en especial distribuidores que suministran diversos productos alimenticios a cadenas de restaurantes. En 2017, el precio de compra pactado con el aliado comercial fue de COP\$500 por kg (variedad Manzana) de primera calidad (peso mayor a 1,5 kg), COP\$450/kg de segunda calidad (peso entre 1,2 kg y 2 kg) y COP\$350/kg de tercera calidad. No obstante, debido a la diferencia de tiempo entre el establecimiento del convenio y el cumplimiento del mismo, este valor es susceptible de modificación. En este punto es importante mencionar que la asociación le retendrá a cada productor el 5 % del valor de la venta, a causa de la intermediación comercial.

Según el convenio de alianza, la proveeduría de la piña para la empresa Pidelpa iniciaría a partir del segundo semestre de 2019. Sin embargo, las partes encontraron dificultades que retrasaron el cumplimiento de los compromisos adquiridos, por ejemplo, la escasez del recurso hídrico que, además de afectar la productividad y los rendimientos, condiciona la calidad de vida de los agricultores (dado que carecen de servicios tales como acueducto y alcantarillado). Es importante aclarar que, antes de la alianza, los productores no habían efectuado procesos de planeación de siembras y comercialización conjunta ni seguían un protocolo unificado de producción que se basara en las BPA.

En el eslabón de *comercialización* también se encuentran los intermediarios que visitan las zonas productoras de Dagua, Restrepo y La Cumbre, quienes, según los productores, son capaces de ejercer una importante presión sobre el precio. Sin embargo, resultan ser una opción viable, ya que recogen la fruta en los lotes de producción o en puntos cercanos.

Entre los *organismos de apoyo* se citan instituciones como la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (Agrosavia), Corpovalle y el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), las cuales han otorgado asesorías y capacitaciones sobre temas técnicos, administrativos y organizacionales a los productores de Acprogran. En este grupo institucional, los actores también consideran al CIAT como un aliado que brinda acompañamiento en el desarrollo de una alternativa de organización empresarial inclusiva.

Además, se encuentran las entidades que hacen parte de la *institucionalidad de la alianza*. En primer lugar, el MADR, por ser la institución promotora del establecimiento del convenio a través del Programa Apoyo a Alianzas Productivas (PAAP). De modo análogo, la Alcaldía Municipal de La Cumbre, la Gobernación del Valle del Cauca, a través de la Secretaría de Agricultura, y Asohofrucol son entidades que respaldan el convenio.

En cuanto al seguimiento e implementación del plan operativo del acuerdo, esta labor es ejercida por un Comité Directivo de Alianza (CDA), el cual cuenta con la representación de cada institución aval o participante. Por otra parte, se encuentran la Organización Gestora Acompañante (OGA), la cual se encarga de prestar el servicio de acompañamiento y asistencia técnica⁴, y la Organización Gestora Regional (OGR) —en este caso, Cordesarrollo—, encargada de ejercer funciones de monitoreo. Por último, los recursos financieros de la alianza son administrados a través de la Fiduciaria Consorcio Alianza Popular.

4 En este caso a cargo del ingeniero agrónomo Fabián Rengifo.

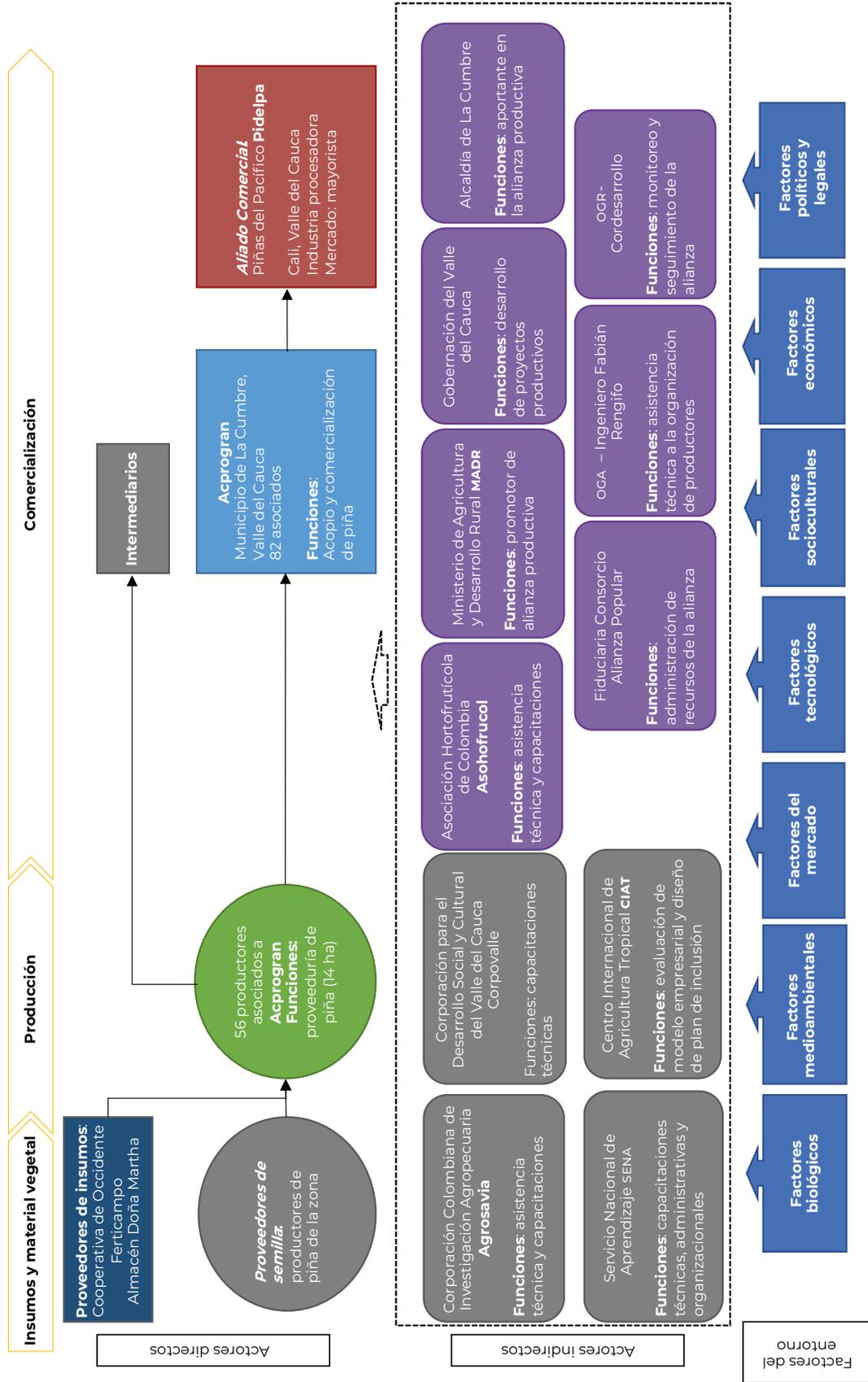


Figura 5. Mapa de la cadena de valor de Acprogran

Fuente: elaboración propia.



5.3. El modelo de negocio

Esta herramienta, sustentada en una plantilla de nueve módulos propuesta por Osterwalder y Pigneur (2011), define la lógica o estrategia del negocio de una organización a partir de los siguientes aspectos:

- 1) el (los) segmento(s) de mercado que atiende la empresa.
- 2) la propuesta de valor por medio de la cual responde a los requerimientos de sus clientes.
- 3) los canales (de comunicación, distribución y venta).
- 4) la relación con los clientes (según los segmentos de mercado que atiende).
- 5) las fuentes de ingresos (derivadas de la propuesta de valor).
- 6) los recursos clave (o activos necesarios para ofrecer la propuesta de valor).
- 7) las actividades clave.
- 8) las asociaciones o relaciones clave.
- 9) La estructura de costos que soporta el modelo de negocios.

Según la metodología LINK, es preciso describir los diferentes modelos de negocio que puedan resultar del relacionamiento entre un proveedor y un aliado comercial. En esta sección del documento se presentan, de manera textual y gráfica, los ejes que fundamentan la operatividad del agro negocio con las siguientes perspectivas: a) desde los productores hacia la asociación, b) desde la organización de base hacia los productores, c) desde la organización de productores hacia el aliado comercial, y d) desde la empresa compradora hacia la organización de base (ver figura 6). Por último, aunque no es un requerimiento de esta metodología, por solicitud de Pidelpa se presenta el modelo de negocio que describe la propuesta de valor hacia sus clientes.

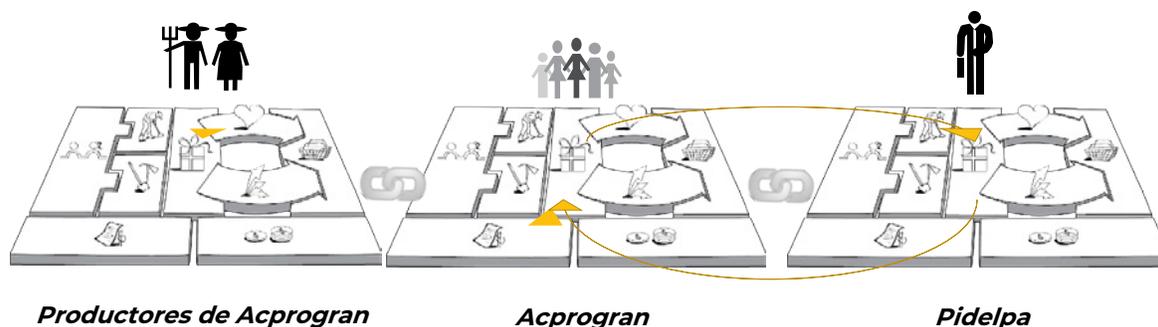


Figura 6. Modelos de negocios que requieren ser analizados en la implementación de la metodología LINK

Fuente: elaboración propia con base en Lundy *et al.*, (2014).

El propósito por el cual se realizan varios modelos de negocio es clarificar la propuesta de valor que, desde diferentes vías, es brindada tanto por la empresa compradora como por la organización de productores para dar cumplimiento a la alianza comercial. De este modo, es posible plantear acciones de mejora dirigidas a la búsqueda de objetivos comunes, es decir, compartir elementos en sus modelos de negocio y generar valor de forma conjunta.

En todos los casos, la metodología LINK incluye algunos cuestionamientos que guían los ejercicios participativos (ver figura 7).



Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con cliente	Segmentos de clientes
¿Quiénes son los socios directos? ¿Quiénes son los socios indirectos?	¿Cuáles son las actividades clave relacionadas con la producción, con el procesamiento, con la venta, con la administración logística y con la financiación del negocio?	¿Qué tipo de producto se vende a cada cliente? ¿Cuáles son las características tangibles del producto? ¿Cuáles son las características intangibles del producto? ¿Cuáles son los factores diferenciadores del producto?	¿Cuál es la frecuencia de comunicación con cada cliente? ¿Qué forma de comunicación se está usando con cada cliente?	¿Quiénes son los clientes? ¿Qué necesidades tiene cada cliente?
	Recursos clave ¿Cuáles son los recursos clave necesarios para desarrollar y sostener la propuesta de valor?		Canales ¿Por cuál medio se entrega el producto al cliente?	
Estructura de costos		Fuentes de ingreso		
¿Cuáles son los costos más importantes relacionados con el modelo de negocio?		¿Cuál es el valor total de venta por cliente? ¿Cuál es el valor total de venta por categoría de producto? ¿Cuál es el margen de ganancia por cliente? ¿Cuál es la forma de pago por cliente? ¿Con qué frecuencia paga cada cliente? ¿Qué otros ingresos, fuera de la venta de productos, tiene?		

Figura 7. Preguntas para graficar en la plantilla del modelo de negocio Canvas

Fuente: Lundy *et al.*, (2014).

A continuación, se presentan los resultados obtenidos después de la realización de dos talleres participativos⁵ con los productores de piña incluidos en la alianza comercial, la junta directiva de Acprogran y los directivos de Pidelpa.

• 5.3.1. Modelo de negocios de los productores hacia Acprogran

Dado que los productores tendrán el compromiso de entregar a la asociación su cosecha para que sea comercializada y que, además, esta los representa ante diversas entidades públicas y privadas, se puede considerar que para cada uno de ellos Acprogran es su principal *cliente*. El *relacionamiento* permanente con la junta directiva de la asociación y con los demás asociados ha logrado que el diálogo se constituya como el principal componente de *comunicación* para tratar diversos temas o aspectos de interés. De igual forma, los líderes sociales facilitan espacios y programan actividades que permiten la interacción o participación de todos los integrantes de la asociación.

La *propuesta de valor* brindada por este grupo de personas a la asociación parte del compromiso y del sentido de pertenencia con la misma, además de la experiencia agrícola en el cultivo de piña. Al respecto, los productores se encuentran en la capacidad de suministrar fruta de las variedades Manzana y MD2 durante todo el año, con rendimientos de producción que oscilan entre las 130 y 150 t por ha, obtenidas en dos cosechas. Para esto, se encuentran dispuestos a establecer siembras escalonadas y seguir las indicaciones contenidas en el protocolo de producción propio del cultivo. En consecuencia, los productores y Acprogran establecieron acuerdos de voluntades en los que se plantearon compromisos como la entrega de, al menos, el 80 % de cada cosecha a la asociación.

⁵ La definición de los modelos de negocio que detallan la oferta de valor de Pidelpa hacia Acprogran y hacia sus clientes se realizó el 10 de abril de 2019 con la participación del gerente de la empresa.

La definición de los modelos de negocio que describen la propuesta de valor de los productores de piña hacia Acprogran, así como desde esta organización hacia sus proveedores y hacia Pidelpa, se realizó el 19 de marzo de 2019 (ver anexos y tabla 21).



Según lo expresado por los agricultores, las principales *actividades clave* que deben ejercer como asociados para garantizar la propuesta de valor hacia la organización de base son: el apoyo que le brindan a Acprogran para posibilitar su fortalecimiento como asociación a través de la participación de proyectos comunitarios o productivos, y el cumplimiento de los diversos compromisos que se adquieren al hacer parte de la figura jurídica (p. ej., el pago oportuno de las cuotas de sostenimiento y el cumplimiento de las indicaciones impartidas por los profesionales que brindan asesoramiento técnico).

Los productores cuentan con *aliados clave* para el desarrollo de sus actividades productivas y la búsqueda de mercados. En primera instancia, es necesario nombrar a Acprogran, por ser la organización social que los representa. Además también están de entidades como Asohofrucol y el SENA, las cuales les brindan asesoría y acompañamiento técnico. Los agricultores también destacan el importante papel que profesionales de diversas áreas y vinculados a las instituciones acompañantes brindan al sector rural. De igual forma, consideran que en el grupo de aliados es necesario nombrar a los proveedores de insumos, dada la importancia de estos elementos en el desarrollo del cultivo.

En cuanto a los *recursos clave*, los agricultores consideran que el principal es su conocimiento empírico en el manejo del cultivo, dado que les permite desempeñarse de manera proactiva ante las posibles plagas y enfermedades que puedan presentarse durante la etapa de desarrollo. A esto se suma la disponibilidad de lotes para la instalación de cultivos (ver figura 8) y las herramientas necesarias para las actividades de producción.

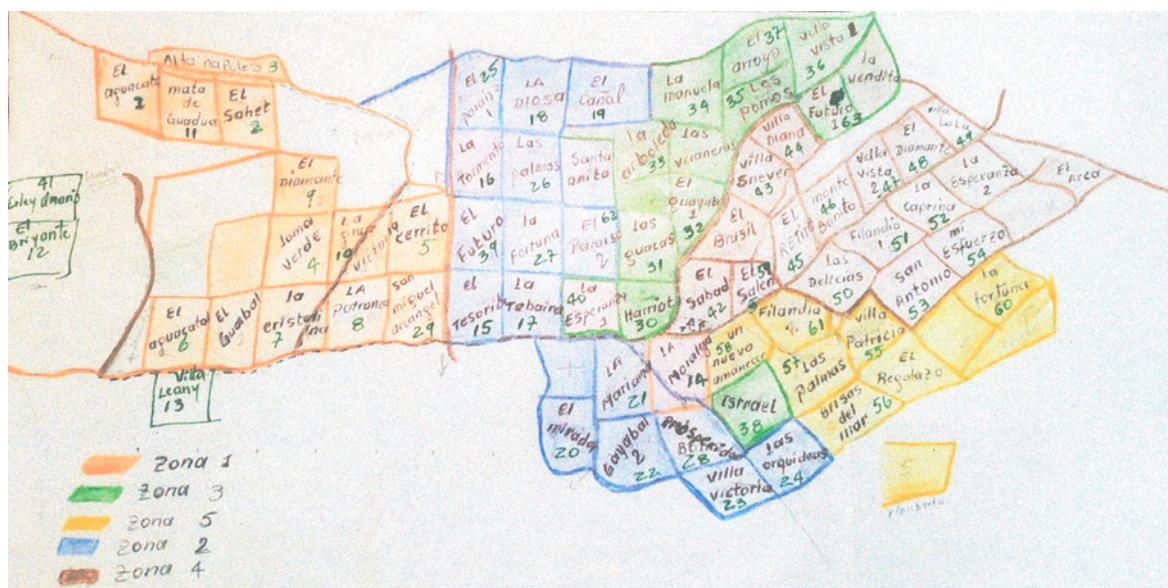


Figura 8. Zonas de división de unidades productivas de los asociados de Acprogran

Fuente: Acprogran⁶.

Además del cultivo de piña, el cual representa, en promedio, el 60 % de los *ingresos*, los asociados cultivan otros productos como café, caña panelera, maní, frijol, plátano y maíz. Según el convenio de alianza establecido entre Acprogran, Pidelpa y el MADR (2017), la piña es la fruta que más aporta ingresos a las familias de la asociación, en promedio COP 7.937.189/año, es decir, COP 661.432/mes. Por este motivo, muchos asociados desempeñan otras actividades pecuarias o independientes de la unidad productiva para incrementar los ingresos de sus familias. En cuanto a los *costos* de su oferta agrícola, a excepción del cultivo de piña variedad Manzana, los productores desconocen el valor de sus inversiones.

6 Mapa elaborado por el agricultor Adelmo Arroyo.



 <p>Aliados clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acprogran • Asohofrucol • SENA • Asistentes técnicos de diversas entidades. • Proveedores de agroinsumos. 	 <p>Actividades claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de apoyo a la asociación para la postulación a convocatorias. • Cumplimiento de compromisos. • Cumplimiento del protocolo de producción y de indicaciones impartidas por los profesionales asesores del cultivo. • Pago oportuno de las cuotas de sostenimiento. 	 <p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el manejo del cultivo. • Piña (<i>Ananas comosus</i>) de variedades Manzana y oro miel (MD2). • Firma de acuerdo de voluntades para la entrega del 80 % de la producción individual. • Mantenimiento de cultivos según un protocolo de producción. • Compromiso y sentido de pertenencia con la asociación. • Disponibilidad para el establecimiento del cultivo de forma escalonada. • Rendimientos promedio: • <i>Variedad manzana</i>: 77 t/ha (primera cosecha) y 75 t/ha (segunda cosecha). • <i>Variedad MD2</i>: 60 t/ha (primera cosecha) y 70 t/ha (segunda cosecha). 	 <p>Relaciones con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación de las actividades programadas por la asociación. • Relacionamento permanente con la junta directiva de la asociación y con los demás asociados. 	 <p>Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acprogran • Compromiso en la entrega de los productos. • Disponibilidad constante de la fruta.
 <p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos físicos (p. ej., lotes de producción), humanos y de capital para la instalación de cultivos. • Disponibilidad de tiempo para trabajar por la asociación. • Conocimiento en el manejo del cultivo. • Herramientas para el manejo del cultivo. 		 <p>Canales de venta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación interna, principalmente a través de canales de comunicación orales (reuniones). • Capacitaciones y talleres en la caseta comunal. 		
 <p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costo promedio del cultivo de piña variedad Manzana: COP 60.897.600/ha 		 <p>Fuentes de ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultivo de piña, el cual equivale al 60 % de los ingresos de cada asociado (un promedio de COP 661.432/mes). • Otros cultivos como el plátano, maní, maíz, caña, café, caña panelera y frijol. 		

Figura 9. Modelo de negocio desde los productores hacia Acprogran

Fuente: elaboración propia.



Figura 10. Jornada de trabajo con integrantes de Acprogran para la definición de modelos de negocio 19/03/2019

Fuente: Díaz, L. (2019).

- **5.3.2. Modelos de negocio de Acprogran. Ofertas de valor en doble vía**



Identificar la oferta de valor requiere, en primera instancia, reconocer quiénes son los clientes y aliados clave de una empresa, y, a partir de esto, enfocarse en los demás componentes del modelo de negocio, para entregar un producto o servicio con verdadero valor a quienes contribuyen desde el rol de proveedores, o hacia quienes actúan como compradores.

Para el caso específico de Acprogran, Pidelpa se convertirá en la primera experiencia de comercialización conjunta para sus asociados, es decir, en su único *cliente* o aliado comercial. En cuanto a los *aliados clave*, el primer lugar es otorgado a sus 82 integrantes —entre los que se incluyen los 56 beneficiarios de la alianza productiva—. De este modo, el análisis de la propuesta de valor de Acprogran hacia sus aliados, a través de la implementación de la metodología LINK, se centra en este núcleo comunitario. Asimismo, es relevante tener en cuenta que, para dar cumplimiento a los compromisos adquiridos con el aliado comercial, es necesaria la participación de los demás asociados, en especial de aquellos que producen piña, aunque no hacen parte de la alianza.

Además de estos actores, Acprogran cuenta con aliados institucionales con quienes, a través de proyectos, ha accedido a algunos servicios y beneficios. Para ejemplificar, ha adquirido implementos de poscosecha y cuenta con acompañamiento técnico y organizacional. A su vez, ha construido una infraestructura en la que se planea, a corto plazo, realizar acciones de acopio y clasificación, y, a largo plazo, elaborar productos a base de piña. Algunas de las entidades que sobresalen en su relación



con la organización de productores son el MADR, Asohfrucol, la Gobernación del Valle, el SENA, Agrosavia, Corpovalle y el CIAT.

A continuación, se describen los demás componentes del modelo de negocio de Acprogran bajo dos perspectivas: la primera, hacia sus principales aliados clave, y la segunda, hacia Pidelpa.

5.3.2.1. Modelo de negocio de Acprogran hacia los productores

La *propuesta de valor* de Acprogran hacia sus proveedores se condensa en los servicios de representación comunitaria que fundamentan su razón social como una organización sin ánimo de lucro que busca el beneficio de sus integrantes (ver figura 10). En otras palabras, la asociación es la figura por medio de la cual es posible gestionar proyectos para el beneficio de los productores y sus familias, e incluso para la comunidad de la vereda Las Granjas, ante diversas instituciones públicas y privadas. De acuerdo con este propósito misional, además de buscar la participación en proyectos productivos, los líderes de Acprogran se interesan por formar parte de los programas de desarrollo comunitario.

Respecto a los proyectos de tipo productivo, la organización de agricultores espera apoyar a sus asociados en la gestión, establecimiento y administración de agronegocios. De igual manera, se han comprometido con el cumplimiento oportuno de los pagos que se deriven de estos ejercicios comerciales, además de mantener informados a sus integrantes acerca de los posibles cambios en el comportamiento del mercado.

Para la ejecución de su propuesta de valor, Acprogran se *relaciona y comunica* de manera permanente con los asociados, razón por la cual programa reuniones de forma periódica y lleva a cabo acciones de seguimiento a los asuntos tratados a través de actas. Además, la asociación también ejecuta otras *actividades clave*, por ejemplo: la administración de recursos provenientes de convenios o proyectos, la realización de acciones de gestión institucional, la búsqueda de capacitaciones y talleres para la instrucción de sus integrantes en diversos temas productivos, organizacionales o comunitarios, la intermediación y negociación ante posibles aliados comerciales, entre otros.

Así mismo, cuenta con diferentes *recursos clave* que le permiten optimizar el cumplimiento de su objeto social, por ejemplo, un fondo rotatorio para la instalación de los cultivos, avances en términos organizacionales y la distribución de sus responsabilidades en comités de trabajo. Además, la asociación dispone de una infraestructura dotada con herramientas para el manejo poscosecha de la piña y una caseta comunal para la realización de eventos como talleres o reuniones. Sin embargo, son conscientes de la necesidad de continuar trabajando para mejorar los servicios que ofrecen a sus asociados.

Durante 2019 no se realizaron ejercicios de comercialización colectiva de la fruta a través de Acprogran, razón por la cual no se tiene certeza de los volúmenes de producción de los asociados por períodos de cosecha. Al respecto, una vez que se inicie la venta de piña a Pidelpa, la organización de productores deberá implementar un sistema de registro que le permita hacer seguimiento al proceso de intermediación, entre los agricultores y la agroindustria, en la comercialización de la fruta. Esta labor permitirá el recaudo del 5 % sobre el precio de la piña, valor que será usado para cubrir parcialmente los gastos administrativos de la organización.

Otra fuente de *ingresos* para la asociación es la cuota de sostenimiento, equivalente al 1 % del Smmlv. Además, los directivos de Acprogran proyectan realizar eventos sociales con el fin de recaudar recursos y participar de forma permanente en proyectos regionales. Ejemplo de esto es la vinculación de la organización al PAAP, lo que permitió establecer la alianza estratégica con Pidelpa, dar origen a un fondo rotatorio de microcrédito y adquirir algunos elementos para la poscosecha de la piña.

Por último, entre los conceptos que hacen parte de la *estructura de costos* de la organización se encuentran los servicios públicos de la caseta comunal donde funciona el área administrativa y de la infraestructura en la que planean realizar procesos industriales, así como los honorarios del contador y el costo de la renovación anual de la matrícula mercantil, el cual debe tramitarse ante la Cámara de Comercio.



 <p>Aliados clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • 82 productores asociados a Acprogran (entre los que se cuentan los 56 beneficiarios de la alianza). Esta organización está ubicada en la vereda Las Granjas, corregimiento La María, municipio de La Cumbre. • MADR • Asohofrucol • SENA • Gobernación del Valle del Cauca • CIAT • Agrosavia • Corpovalle 	 <p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administración de recursos y seguimiento de convenios. • Gestión de capacitaciones y acompañamiento institucional. • Gestión de proyectos de desarrollo. • Negociación de productos, precios y transporte. • Representación comunitaria ante el Estado (p.ej., titulación de tierras) y entidades de apoyo. • Transferencia de conocimiento e información. 	 <p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de proyectos y recursos para beneficiar a las familias de los asociados. • Pagos oportunos (en efectivo) por la fruta comercializada a través de la asociación. • Gestión administrativa y comercial. • Realización de eventos sociales. • Transferencia de información proveniente de entidades de apoyo. 	 <p>Relaciones con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento permanente con el fin de fortalecer lazos entre las partes. • Reuniones mensuales en el salón comunal. 	 <p>Cientes</p> <p>Pidelpa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Industria ubicada en el municipio de Restrepo (Valle del Cauca). • Convenio de alianza establecido en el marco del programa de Alianzas Productivas del MADR. • Producto: piña variedad Manzana. • Relación comercial desde 2017.
	 <p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caseta comunal y centro de acopio. • Elementos para procesos de selección y clasificación poscosecha. • Recurso humano asignado a diferentes comités de trabajo. • Fondo rotatorio. 		 <p>Canales de venta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación interna, principalmente a través de canales de comunicación orales (reuniones). • Capacitaciones y talleres en la caseta comunal. • Difusión de actividades a través de redes sociales (Facebook). 	
 <p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios públicos de centro de acopio y caseta comunal (± COP 57.000/mes). • Servicios profesionales de contador público (COP 350.000/año). • Renovación matrícula mercantil (COP 250.000/año). 			 <p>Fuentes de ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Margen de intermediación por comercialización de piña: 5 % • Cuota de sostenimiento del 1 % del Smmlv mensual. • Aportes eventuales de los asociados. • Recursos provenientes de proyectos de cooperación. • Fondo rotatorio de microcrédito (en proceso de estructuración). 	

Figura 11. Modelo de negocio desde Acprogran hacia los productores

Fuente: elaboración propia.



5.3.2.2. Modelo de negocio de Acprogran hacia Pidelpa

La *propuesta de valor* de Acprogran hacia su aliado comercial se basará en la entrega de mínimo cinco toneladas semanales o quincenales de piña variedad Manzana de calidad homogénea en la vereda La María. La fruta debe cumplir las especificaciones técnicas expuestas en la tabla 3, además de asegurar un contenido de azúcares cercano a los 12°Bx y ser empacada en canastillas con capacidad de peso entre 20 kg y hasta 25 kg (o en su defecto a granel). En este aspecto, Acprogran cuenta con la posibilidad de ampliar el volumen de la oferta comprometida con el aliado comercial, dado que los agricultores también cosechan piña variedad MD2, la cual también es utilizada por Pidelpa en sus procesos de transformación.

Tabla 3. Especificaciones técnicas de la piña según convenio entre Acprogran, Pidelpa y MADR

	Calidad 1	Calidad 2
	Peso	
	≥ 1,5 kg	≥ 1,2 kg
	Aspectos de homogeneidad	
Restricciones y condiciones de calidad	• Fruta uniforme redonda u ovalada.	• Coloración uniforme (verde).
	Restricciones	Características de clasificación
	• Piñas con coloraciones rojizas causadas por madurantes artificiales. • Frutas que por estar expuestas de forma prolongada al sol contengan decoloraciones. • Defectos, daños mecánicos, cicatrices, plagas, enfermedades, contaminantes físicos o cualquier aspecto que altere la calidad de la fruta.	• Piñas torcidas, con cintura prolongada o decoloraciones, se consideran frutas de calidad 2, sin importar si su peso supera los 1,5 kg. • Fruta con alteraciones superficiales en la cáscara, leves quemaduras de sol y rozaduras cicatrizadas que no excedan los 5 cm. • Piñas con cintura o forma cónica leve. • Ausencia de corona, corona pequeña o corona múltiple.

Fuente: Convenio de alianza entre Acprogran, Pidelpa y el MADR (2017).

En cuanto al *relacionamiento* con Pidelpa, es preciso resaltar que se sustenta en la permanente construcción de confianza. A futuro, los directivos de la asociación esperan replicar el ejercicio con otras empresas que se interesen en el progreso social de las comunidades agricultoras del departamento.

Para dar respuesta a la propuesta de valor y garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos, Acprogran debe realizar algunas *actividades clave*. Entre estas se encuentra el compromiso de sembrar 14 ha de forma escalonada y seguir las especificaciones de un protocolo de producción que se fundamenta en las BPA. Además, es responsable de garantizar el cumplimiento de los procesos de selección y clasificación de la fruta en poscosecha, gestionar actividades de capacitación y transferencia de nuevos conocimientos para sus asociados, planear las cosechas y coordinar las rutas de recolección.

Respecto a los *recursos clave* necesarios para la operación del modelo de negocios y la propuesta de valor de Acprogran, es importante resaltar que en su estructura organizacional es posible encontrar comités de trabajo responsables de los aspectos sociales, técnicos, comerciales y de crédito (ver figura 12). En cuanto a los recursos físicos, como se mencionó en la sección anterior, la organización cuenta con espacios y elementos para llevar a cabo las labores de oficina y el manejo de la fruta en poscosecha.

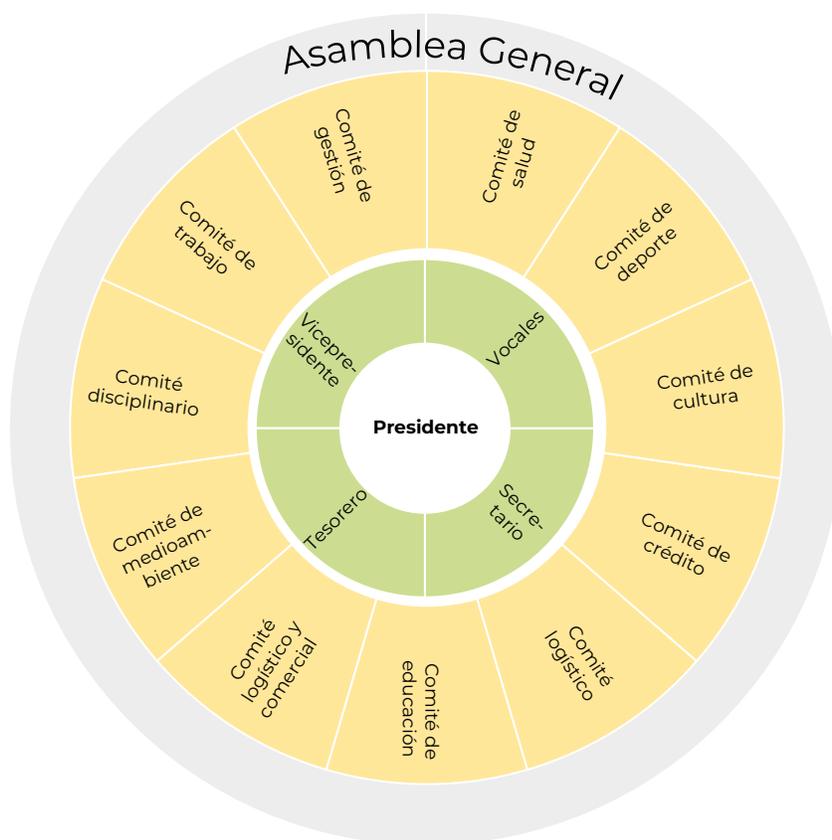


Figura 12. Organigrama de Acprogran⁷

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los *canales de venta*, según los compromisos pactados en el convenio de alianza, los empresarios de Pidelpa se responsabilizan de la recolección de la fruta en la vereda La María, para lo cual disponen de un camión tipo turbo. En este aspecto es relevante mencionar que, debido a la ubicación de los lotes de producción, deberán planearse varios puntos de recolección.

Por otra parte, los ingresos de Acprogran que se derivan del relacionamiento comercial con Pidelpa se obtendrán a partir de los aportes que realicen los asociados por las ventas efectuadas a través de la organización. En este caso en particular, se ha estimado que el aporte sea equivalente al 5 % sobre el precio final del producto (lo que depende de su calidad). Este aporte se hará 15 días después de la entrega, cuando el aliado comercial efectúe el pago. Esta contribución es necesaria para cubrir diversos tipos de gasto.

En cuanto a la *estructura de costos*, Acprogran debe prepararse para contar con el flujo de efectivo necesario para comprar la fruta a los productores y efectuar pagos en cortos períodos de tiempo. Esto evitará que los productores incumplan con los compromisos adquiridos y contemplen la posibilidad de vender la fruta a intermediarios. En lo que respecta al modelo de negocio de Acprogran hacia Pidelpa, no es necesario especificar más conceptos, ya que hasta el momento no se generan otros egresos relacionados con la oferta de valor hacia Pidelpa, p. ej. por concepto de salarios, mantenimiento de planta y equipo, transporte, entre otros.

⁷ Versión adaptada del organigrama de Acprogran. Se conserva la forma original diagramada por los actores.



<p> Aliados clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • 82 productores asociados a Acprogran (entre los que se cuentan los 56 beneficiarios de la alianza). Esta organización está ubicada en la vereda Las Granjas, corregimiento La María, municipio de La Cumbre. • MADR • Asohofrucol • SENA • Gobernación del Valle del Cauca • CIAT • Agrosavia • Corpovalle 	<p> Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siembra escalonada. • Garantizar el cumplimiento de los protocolos de producción y poscosecha. • Realizar procesos de negociación de la fruta. • Asegurar la transferencia de conocimiento e información. • Gestionar capacitaciones y asistencia técnica. • Planear las cosechas y coordinar la logística de recolección de la fruta. • Administrar los recursos y asegurar el cumplimiento de los convenios adquiridos. 	<p> Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de piña variedades Manzana y MD2. • Suministro de 5t/semana de piña variedad Manzana. • Piñas de peso entre 1,2 kg y 1,5 kg. • Fruta con contenido mínimo de 12 °Bx. • Implementación de protocolos que aseguran una producción homogénea. • Piña libre de malformaciones físicas, defectos, cicatrices y daños mecánicos. • Planeación de siembras escalonadas. • Selección según requerimiento del cliente. • Comunidad organizada, responsable y comprometida. 	<p> Relaciones con los clientes</p> <p>Pidelpa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación permanente por vía telefónica fundamentada en la alianza productiva. • Relación bidireccional abierta basada en la construcción de confianza. 	<p> Cientes</p> <p>Pidelpa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Industria ubicada en el municipio de Restrepo (Valle del Cauca). • Convenio de alianza establecido en el marco del programa de Alianzas Productivas del MADR. • Producto: piña variedad Manzana. • Relación comercial desde 2017.
	<p> Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agricultores capaces y comprometidos. • Recurso humano agrupado en comités de trabajo. • Caseta comunal para la operación de labores de oficina. • Centro de acopio adecuado para procesos de clasificación y selección. • Elementos para poscosecha. • Acompañamiento técnico. 		<p> Canales de venta</p> <p>Entrega de la fruta en puntos estratégicos de recolección, según la ubicación de las unidades productivas.</p>	
<p> Estructura de costos</p> <p><i>Costos de compra de piña:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Precio de compra al productor establecido según convenios. • Volumen proyectado de ventas: mínimo 5 t/semanal o quincenal (durante 2 años). 		<p> Fuentes de ingreso</p> <p><i>Venta de piña:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Margen de intermediación comercial: 5 % • Precio de venta establecido según el mercado y la calidad de la piña (de acuerdo al convenio con Pidelpa para el 2017 eran: Calidad I: COP 500/kg, Calidad II: COP 450/kg y Calidad III: COP 350/kg). • Recepción del pago por consignación 15 días después de la entrega de la fruta. 		

Figura 13. Modelo de negocio desde Acprogran hacia Pidelpa

Fuente: elaboración propia.



- **5.3.3. Modelos de negocio de Pidelpa. Oferta de valor en doble vía**



De la misma manera en la que Acprogran definió su modelo de negocio hacia los productores y su aliado comercial, Pidelpa identificó su oferta de valor de cara a la organización de productores de piña y, en segundo lugar, hacia sus clientes (aunque la definición de este último modelo de negocio no se requería para efectos de implementación de la metodología LINK).

5.3.3.1. Modelo de negocio de Pidelpa hacia Acprogran

Una de las estrategias de Pidelpa, que pretende disminuir la incertidumbre en el abastecimiento de la piña como su principal materia prima al tiempo que adquirir frutas de calidad homogénea, consiste en trabajar de la mano con proveedores regionales. Esto ayudaría a disminuir los costos generados por la búsqueda de la fruta en determinadas épocas del año en las que el comportamiento de la oferta y la demanda terminan por afectar las operaciones de la agroindustria. Bajo esta premisa, Acprogran se convierte en un *aliado clave* para Pidelpa, en particular los 56 agricultores que hacen parte del convenio de la alianza desde 2017. En este punto, es relevante la articulación de la empresa con otras instituciones como Agrosavia, el Parque Biopacífico, el CIAT, la Sociedad de Agricultores y Ganaderos del Valle del Cauca (SAG), la Cámara de Comercio de Cali y las entidades que respaldan la alianza bajo el PAAP para brindar acompañamiento a la organización de productores.

Esta táctica va más allá de la intervención en los procesos productivos de los agricultores, dado que integra una *propuesta de valor* dirigida a mejorar el desempeño de la organización que los agremia con el objetivo de generar beneficios en ambas direcciones. Dicho de otro modo, esta alianza comprende elementos de responsabilidad e inclusión social que se fundamentan en un acuerdo a largo plazo y en la disponibilidad de Pidelpa para trabajar de la mano con los agricultores en proyectos de desarrollo productivo. De esta manera, tanto los productores como la agroindustria podrán disminuir el nivel de incertidumbre al que se enfrentan con los cambios del mercado.

En concordancia con lo expuesto en los modelos de negocio descritos previamente, la empresa ha ratificado la disponibilidad de compra de, al menos, el 80 % de la producción de piña Manzana ofertada por los productores asociados a Acprogran, la cual proviene de la labranza de 14 ha. Este porcentaje, según lo proyectado en el convenio que formaliza la alianza estratégica, se estima en 83.600 kg a partir del primer año. Los productores podrán realizar entregas de mínimo 5 t para alcanzar ese valor. Para lograrlo, Pidelpa planea realizar compras semanales o quincenales de la fruta y *recogerla en los puntos de acopio que se acuerden con el proveedor*. En cuanto a los precios, estos serán establecidos según las categorías de calidad determinadas por la empresa y las fluctuaciones de mercado.

En el convenio de alianza también se establece que Pidelpa pagará a Acprogran en un plazo no mayor a 15 días después de la entrega del producto. Estas condiciones de negociación favorecen a la asociación de productores, dado que representan un respaldo comercial para ser presentado ante las entidades financieras. Además, le sirve como referencia para el establecimiento de nuevas alianzas comerciales.

Según lo acordado en la alianza, Pidelpa suministrará canastillas con el fin de facilitar los procesos de recolección y clasificación de la fruta. Además, durante la duración del convenio, gestionará la realización de capacitaciones en diferentes temas administrativos, técnicos y comerciales, para así apoyar el fortalecimiento de la organización de base, a la vez que buscará optimizar la calidad de su materia prima. En consecuencia, se forjarán lazos de confianza y fidelización alrededor de una



economía circular en la que se podrá mejorar el margen de utilidad del modelo empresarial para las dos partes involucradas.

En razón de esta propuesta de valor, el *relacionamiento* con Acprogran se lleva a cabo a través de reuniones bimensuales con la junta directiva de la organización y con los integrantes del Comité Directivo de la Alianza (CDA) (que cuenta con la representación de cada institución aval o participante del acuerdo) para realizar acciones de seguimiento al convenio y retroalimentar el proceso. De igual modo, los directivos de Pidelpa sostienen una comunicación constante con los líderes de la asociación para tratar diversos aspectos, p. ej., la planeación de actividades conjuntas, el análisis de las necesidades de capacitación, entre otros. Debido a las dificultades de acceso a internet por parte de la comunidad agrícola, cuando alguna de las partes requiere a la otra con inmediatez, la telefonía móvil es el principal canal de comunicación.

En cuanto a las *actividades clave* que debe desarrollar Pidelpa para dar cumplimiento a la propuesta de valor hacia Acprogran y al convenio, estas se enfocan, en primera instancia, en las labores de gestión comercial que se requieren para que la empresa logre la apertura de nuevos mercados e incrementalmente los requerimientos de materia prima. Esto, además de beneficiar a los empresarios y socios inversionistas de la empresa, favorece el crecimiento y sostenibilidad de los pequeños productores de piña.

Para los directivos de Pidelpa, otra actividad clave que puede influir en quienes hacen parte de su cadena productiva es la revisión constante de los precios de mercado y del comportamiento de la oferta y la demanda. A través de esta estrategia de ética empresarial, es posible contar con elementos para considerar la posibilidad de realizar ajustes en los precios pactados, de tal manera que no se vea perjudicada la alianza con Acprogran en temporadas de sobreoferta de la fruta. En el mismo sentido, y con el propósito de construir una alianza duradera con este agente proveedor, otras actividades clave son el control periódico del inventario de materia prima, la coordinación de los tiempos de cosecha, la programación de rutas de recolección y la realización de pagos en los términos de tiempo pactados.

Esta estrategia gerencial de desarrollo de proveedores también requiere de labores de gestión institucional con entidades que contribuyan al progreso rural del país, en especial de los pequeños productores del subsector agrícola del departamento, a fin de apoyar a Acprogran en la participación de proyectos regionales de los que pueda beneficiarse. Por esta razón, para Pidelpa los *aliados clave* o relevantes en la búsqueda de resultados tangibles e intangibles con los productores de piña agremiados en Acprogran son aquellos que han avalado la formalización de la alianza bajo el programa de alianzas productivas, además de las entidades financieras (p. ej., Bancolombia y el Banco Agrario) que otorgan apoyo financiero, a través de créditos, y el operador logístico que facilita las labores de recolección de la fruta.

Desde esta perspectiva, los *recursos clave* que permiten el cumplimiento de las actividades descritas y, en consecuencia, de la propuesta de valor ofrecida a los productores son: 1) *la localización geográfica* de la planta de procesamiento que, al estar ubicada en la zona urbana del municipio de Restrepo, facilita las labores de recolección de la fruta proveniente de la zona rural y de otros municipios como Dagua, La Cumbre y Vijes; 2) la aplicación de los principios propios de las *buenas prácticas de manufactura* (BPM) en los procesos de almacenamiento, procesamiento y distribución, lo que incluye la adopción de tecnologías que permiten la transformación de la piña para el desarrollo e innovación de productos. Por último, 3) el flujo de caja y, por ende, el nivel de liquidez de la empresa, lo cual otorga respaldo financiero a los compromisos que ha adquirido en el marco del convenio establecido con Acprogran y en la construcción de nuevas alianzas.

Con respecto a las *fuentes de ingreso* que aseguran la sostenibilidad del modelo de negocio objeto de análisis, estas provienen de la acción comercial de la empresa, es decir, de las ventas regionales y nacionales de los productos derivados de la piña y, en este caso en particular, de los recursos que tanto el MADR como las demás entidades que avalan la alianza productiva aportan para el cumplimiento del pacto comercial.



En este orden de ideas, y en términos de una economía socialmente inclusiva, este modelo de gestión es sostenible, pues Pidelpa asume algunos *costos* derivados del abordaje de los compromisos que la empresa adquirió con Acprogran durante la formalización de la alianza. La identificación de estos costos, a veces ocultos, no es una tarea sencilla para los empresarios de Pidelpa, sin embargo, ellos se apoyan en la gestión institucional para dar respuesta a los requerimientos de la alianza y al tiempo dedicado al seguimiento y ejecución de sus actividades.

 <p>Aliados clave</p> <p><u>Materia prima</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Acprogran (56 productores de piña del Valle del Cauca). • Pequeños y medianos productores de piña. <p><u>Insumos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Codegran (azúcar) • Grupo kelsis (colorantes naturales) <p><u>Empaques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Citalsa <p><u>Entidades financieras:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bancolombia • Banco Agrario <p><u>Operación logística y servicios:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Enriko • GLP, gas <p><u>Aliados institucionales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Agrosavia • Parque Biopacífico • CIAT • SAG • Cámara de Comercio de Cali <p><u>Institucionalidad PAAP:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • MADR • SAAP • Organización Gestora Acompañante (OGA) • Organización Gestora Regional (OGR) • Fiducia Popular • Fiduciaria Alianza 	 <p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión comercial para la apertura de nuevos mercados. • Revisión periódica del comportamiento del mercado. • Gestión institucional con entidades de apoyo del sector frutícola. • Programación logística de cosechas y recolección. • Control periódico de inventario de materia prima. • Realización de pagos en términos de tiempo pactados. 	 <p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de compra de piña variedades Manzana o MD2 (incluyendo fruta de categorías II y III), con frecuencia semanal. • Precios fijos por kg durante la duración del convenio. • Establecimiento de convenio escrito para formalizar la negociación. • Recolección de fruta en centro de acopio o puntos estratégicos acordados por el proveedor. • Suministro de canastillas para la recolección de la fruta. • Disponibilidad de trabajo y participación conjunta en proyectos de desarrollo productivo. 	 <p>Relaciones con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones bimensuales programadas con la junta directiva de Acprogran para el seguimiento y retroalimentación del convenio (PAAP). • Comunicación constante vía telefónica. 	 <p>Cientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Del Huerto Relación comercial desde 2015. Ventas aproximadas de 630 kilos quincenales. • Carnes frías Enriko Relación comercial desde 2015, formalizada a través de un contrato de suministro de 7.000 kg semanales. • Pizza al Paso Relación comercial desde 2018 Ventas aproximadas de 40 kg mensuales. • PractiFruit Relación comercial desde 2015. Ventas aproximadas de 280 kg quincenales. • Salvatore Relación comercial desde 2018. Ventas aproximadas de 875 kg mensuales.
 <p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos de compra de la piña (de al menos el 80 % de la producción de Acprogran – 83.600kg, en entregas de mínimo 5 t). • Gestión institucional en beneficio del fortalecimiento técnico y organizacional de Acprogran. 		 <p>Fuentes de ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventas de productos procesados derivados de la piña. • Aportes del MADR y de las demás entidades que apoyan la alianza productiva. 		

Figura 14. Modelo de negocio desde Pidelpa hacia Acprogran

Fuente: elaboración propia.



5.3.3.2. Modelo de negocio de Pidelpa hacia sus clientes

El segmento de mercado que atiende la agroindustria son otras empresas del sector agroalimentario a nivel regional y nacional. Entre estas, las más representativas son las siguientes (ver tabla 4):

Tabla 4. Principales clientes de Pidelpa

Empresa	Cliente desde (año)	Volumen promedio de ventas (kg)*	Frecuencia de ventas	Ubicación
Del Huerto	2015	630	Quincena	Valle del Cauca
Carnes frías Enriko	2015	7.000	Semana	Valle del Cauca
Pizza al Paso	2018	40	Mes	Valle del Cauca
PractiFruit	2015	280	Quincena	Antioquía (Medellín)
Salvatore	2018	875	Mes	Atlántico (Barranquilla)

*de piña procesada en almíbar o salsa en diferentes presentaciones

Fuente: elaboración propia.

La estrategia de *relacionamiento* de Pidelpa con sus clientes se basa en la retroalimentación, la atención constante y el seguimiento pos-venta, para mantener comunicación proactiva y aportar valor en las alianzas que se construyan. Esta gestión de la administración de clientes incluye, como política de servicio, asegurar la trazabilidad de los pedidos, las ventas y garantizar las comunicaciones que surjan de los procesos comerciales. Entre los canales de comunicación más utilizados se encuentran el teléfono y los mensajes de correo electrónico. Asimismo, la empresa se hace visible en el mercado, comunica su objeto social y brinda la oportunidad de establecer contacto con ella a través de su página web⁸.

Además de la comercialización de piña en almíbar y salsa de piña, la estrategia empresarial o *propuesta de valor* de Pidelpa se fundamenta en el desarrollo de productos a través de procesos de investigación, desarrollo e innovación. Para esto, se realizan pruebas de preparación, estandarización y calidad, hasta lograr el cumplimiento de una serie de especificaciones técnicas acordadas con los clientes. Por último, los productos son empacados con materiales idóneos para la conservación y refrigeración de alimentos, y luego son almacenados y distribuidos de acuerdo con las normas establecidas en los protocolos industriales, lo que garantiza su preservación y calidad. Además, Pidelpa es exigente con sus proveedores de materias primas y prefiere hacer uso de frutas frescas e insumos naturales.

El óptimo desempeño del modelo empresarial de Pidelpa requiere de las siguientes *actividades clave*: 1) *con los proveedores*: programar pedidos con antelación, realizar pagos según los convenios establecidos y establecer precios favorables para ambas partes; 2) *en la planta*: revisar inventarios, programar el mantenimiento de los equipos, planear la producción, revisar los costos operativos y verificar el cumplimiento de los procesos de calidad; y 3) *con los clientes*: planear las rutas de distribución, verificar constantemente la calidad de los productos terminados, generar los cobros y retroalimentar al cliente en diversos aspectos.

Tanto para la recolección de la materia prima (piña en estado fresco) como para las labores de *distribución* de los productos terminados, el embalaje se lleva a cabo con canastillas que soportan una capacidad de carga entre 20 Kg y 25 kg. Para el caso de la entrega de pedidos, el proceso se realiza en vehículos de furgón con *thermo king*, con el fin de preservar los productos asegurando la cadena de frío. Respecto a los costos de este rubro, son asumidos por Pidelpa o por los clientes, según los términos de cada negociación o de los volúmenes de compra o venta. Por esta razón, para los empresarios de Pidelpa es muy importante el control de inventarios y la programación logística de pedidos y despachos.

⁸ <https://www.pidelpa.com/>



Los *recursos clave* para cumplir con estas actividades y, en consecuencia, con la propuesta de valor son los siguientes:

- a) *Talento humano*: debido a que el modelo de negocios requiere de procesos de investigación y desarrollo, además de las habilidades específicas que adquiere el recurso humano durante las operaciones industriales.
- b) *Recursos físicos*: la infraestructura física de la planta procesadora de Pidelpa, incluyendo la maquinaria y los equipos que hacen parte de los activos, da cumplimiento a la normatividad nacional de alimentos para los procesos de agroindustria (Ley 3075/97) y es apta desde el punto de vista tecnológico, por lo que cuenta con el registro sanitario otorgado por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y alimentos (Invima).
- c) *Recursos económicos*: la empresa cuenta con suficiencia económica para asegurar la operatividad de su modelo de negocio y con la posibilidad de acceso a recursos de crédito en caso de que se considere necesario.
- d) *Recursos tecnológicos e intangibles*: entre estos activos se encuentran los procedimientos o sistemas de producción diseñados para cada línea de productos, las formulaciones que sustentan los procesos de fabricación, el *know how*, el posicionamiento de la marca en el mercado y la ubicación estratégica de la planta y oficinas, lo que les permite estar cerca de los proveedores de piña y responder a los requerimientos de sus clientes.

Los *aliados clave* para Pidelpa son los siguientes:

- a) *Aliados de proveeduría*:

Materia prima: hace referencia a las organizaciones de productores de piña como Acprogran, algunos agricultores independientes y empresas dedicadas al cultivo de la fruta (a nivel regional y nacional). Al respecto, es importante enunciar que en temporadas de baja producción se dificulta la adquisición de la materia prima en la región.

Otros insumos: entre estos proveedores se destaca la comercializadora de granos Codegran, la cual suministra azúcar, y el Grupo Kelsis, que provee colorantes naturales.

Empaques: son suministrados por la empresa Citalsa, especializada en el desarrollo de tecnologías para la industria alimentaria.

Operación logística: este servicio es ofrecido por la empresa Enriko, quien, a su vez, también se encuentra entre los clientes de la empresa.

Otros servicios: Pidelpa requiere de proveedores del servicio de distribución de GLP (gas licuado de petróleo).

- b) *Aliados institucionales*: como se enunció en el ítem anterior, entre estos se encuentran Agrosavia, el Parque Biopacífico, la Sociedad de Agricultores y Ganaderos del Valle del Cauca (SAG), la Cámara de Comercio de Cali, el CIAT y las entidades que han respaldado la participación de la empresa en el PAAP (es decir, el MADR, la OGA, la OGR, las Fiduciarias Popular y Alianza, y la Secretaría de Ambiente, Agricultura y Pesca).
- c) *Aliados de financiación*: la principal entidad bancaria con la que trabaja Pidelpa es Bancolombia.

Los *ingresos* de Pidelpa provienen de las ventas de sus productos alimenticios, es decir, de la piña en almíbar en distintos cortes (p. ej., en cubos, julianas y rodajas) y de la salsa de piña. Las unidades de venta son bolsas de 1 kg y 3,5 kg, en ambos casos. En cuanto a los precios, son establecidos a partir del comportamiento del mercado.

Respecto a los *costos* del modelo, los más importantes se encuentran representados en la materia prima, los insumos, los salarios, el arriendo de las oficinas, los costos de comercialización y los gastos administrativos. A manera de referencia, en 2018 Pidelpa vendió alrededor de COP 540.000.000, con un margen de ganancia promedio del 28 %, y un volumen de producción y comercialización cercano a las 368.82 t (entre todas las referencias). La empresa contabilizó egresos por COP 388.800.000 al cierre del año.



<p> Aliados clave</p> <p><u>Materia prima</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Acprogran (56 productores de piña del Valle del Cauca). • Pequeños y medianos productores de piña. <p><u>Insumos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Codegran (azúcar) • Grupo kelsis (colorantes naturales) • Empaques Citalsa <p><u>Entidades financieras:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bancolombia • Banco Agrario <p><u>Operación logística y servicios:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Enriko • GLP, gas. <p><u>Aliados institucionales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Agrosavia • Parque Biopacífico • CIAT • SAG • Cámara de Comercio de Cali <p><u>Institucionalidad PAAP:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • MADR • SAAP • Organización Gestora Acompañante (OGA) • Organización Gestora Regional (OGR) • Fiducia Popular • Fiduciaria Alianza 	<p> Actividades clave</p> <p><u>Con los proveedores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Programación de compras de materia prima. • Realización de pagos según acuerdos de proveeduría. • Establecimiento de precios favorables para ambas partes. <p><u>En la industria</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión periódica de inventarios. • Mantenimiento de infraestructura y equipos. • Planeación de producción. • Revisión de costos operativos. • Seguimiento a los procesos de calidad. <p><u>Con los clientes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Programación logística. • Gestión de cartera. • Trazabilidad del producto terminado. • Retroalimentación con los clientes. 	<p> Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Piña en almíbar en cubos o julianas. • Salsa de piña. • Asesoría en procesos de investigación para el desarrollo de productos a partir de los requerimientos específicos de cada cliente. • Estandarización de procesos de producción y homogeneidad en los productos procesados. • Empaques especializados para la refrigeración y conservación del producto. • Utilización de colorantes naturales. • Inocuidad en los procesos de producción y en los alimentos desarrollados. • Cumplimiento en entregas respecto a volúmenes y tiempos pactados con cada cliente. 	<p> Relaciones con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación fundamentada en la retroalimentación, con el propósito de fortalecer las relaciones comerciales y forjar lazos de confianza. • Medios de comunicación: página web, correo electrónico y telefonía móvil. 	<p> Cientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Del Huerto Relación comercial desde 2015. Ventas aproximadas de 630 kg quincenales. • Carnes frías Enriko Relación comercial desde 2015, formalizada a través de un contrato de suministro de 7000 kg semanales. • Pizza al Paso Relación comercial desde 2018. Ventas aproximadas de 40 kg mensuales. • PractiFruit Relación comercial desde 2015. Ventas aproximadas de 280 kg quincenales. • Salvatore Relación comercial desde 2018. Ventas aproximadas de 875 kg mensuales.
<p> Estructura de costos</p> <p>Materia prima (piña) e insumos, arrendamiento de oficinas, pago de salarios, costos de comercialización y gastos administrativos.</p>	<p> Fuentes de ingreso</p> <p>Ventas de productos alimenticios derivados de la piña.</p>			

Figura 15. Modelo de negocio desde Pidelpa hacia sus clientes

Fuente: elaboración propia.



5.4. Principios de inclusión en la relación comercial Acprogran - Pidelpa

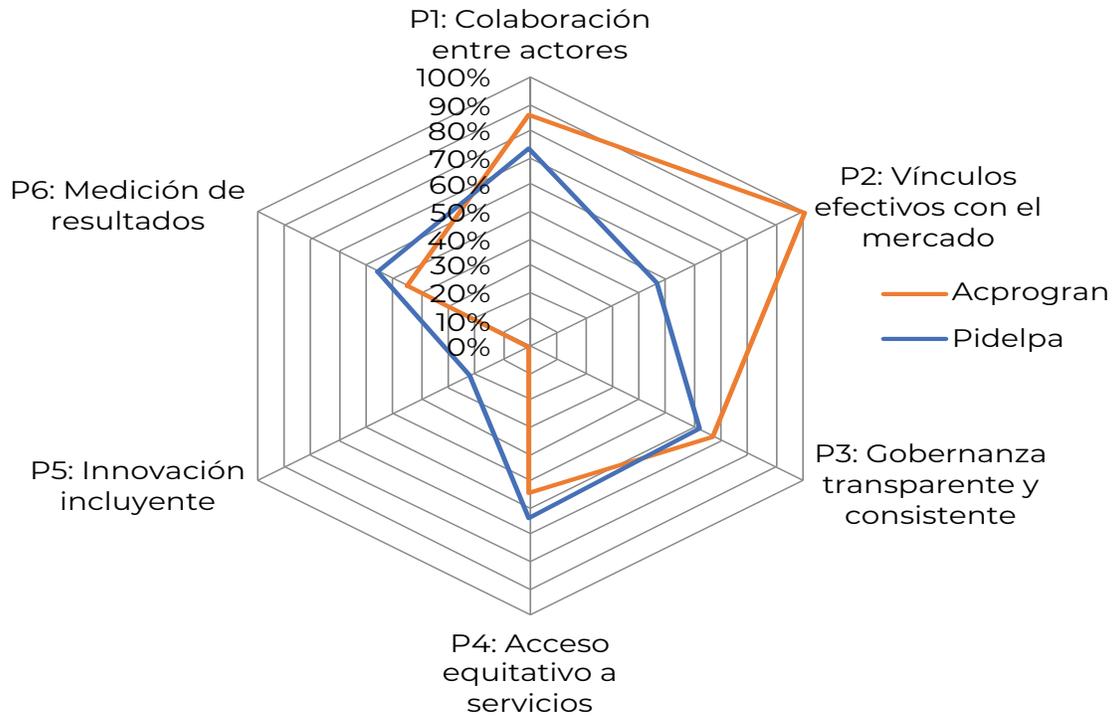
La tercera herramienta de la metodología LINK, denominada “los principios para los modelos de negocio incluyentes”, tiene el propósito de ayudar a los compradores y vendedores para que autoevalúen la relación comercial bajo los siguientes seis principios de inclusión (ver tabla 5):

Tabla 5. Principios de inclusión de modelos empresariales.

Principio	Descripción
Colaboración entre actores	A partir de una mirada sistémica de la relación comercial es posible reconocer el valor de la interdependencia entre los actores. Además, permite evaluar la forma en la que se establecen metas comunes para resolver problemas sociales y comerciales.
Vinculación efectiva al mercado	Se refiere a la integración de las metas de mercado de los productores y compradores, de acuerdo con criterios de calidad, precios competitivos, bajos costos de transacción y suministro estable.
Gobernanza transparente y consistente	Bajo este rótulo, se reconoce la interdependencia de las partes, los aspectos que fundamentan el relacionamiento comercial entre ellas, los riesgos comerciales que se comparten frente a posibles eventualidades y la determinación de estándares de compra y venta.
Acceso equitativo a servicios	Este principio hace referencia al acceso de los actores a diferentes servicios, p. ej. financieros, información, mercado, transferencia tecnológica, entre otros, que podrían mejorar la calidad de los productos, así como la seguridad alimentaria de los productores y la huella medioambiental.
Innovación incluyente	El desarrollo inclusivo de innovaciones en productos, servicios y procesos requiere que los productores se involucren. Su objetivo es construir valor comercial para que los productos permanezcan competitivos en mercados dinámicos.
Medición de resultados	El principio consiste en la evaluación de modelos de negocio incluyentes, a través de la incorporación de indicadores y planes de monitoreo a la medida.

Fuente: Lundy *et al.*, (2014).

En el caso de Pidelpa, la herramienta fue analizada con el gerente de la empresa; en el caso de Acprogran, se trabajó con los miembros de la junta directiva. Esto permitió contrastar el grado de inclusión del modelo empresarial desde la perspectiva de ambas partes. En particular, para la alianza estratégica objeto de análisis, se encontró las siguientes correlaciones por cada uno de los principios descritos (ver figura 15).



Principio de inclusión	ACPROGRAN	PIDELPA
P1: Colaboración entre actores	86 %	74 %
P2: Vínculos efectivos con el mercado	100 %	47 %
P3: Gobernanza transparente y consistente	67 %	62 %
P4: Acceso equitativo a servicios	55 %	64 %
P5: Innovación incluyente	0 %	22 %
P6: Medición de resultados	44 %	56 %

Figura 16. Prospectiva común de los principios de inclusión en la alianza comercial entre Pidelpa y Acprogran

Fuente: elaboración propia.

La figura permite identificar los puntos de coincidencia y discrepancia en relación con los principios de inclusión. Respecto a la *colaboración entre actores*, tanto el empresario como los agricultores valoran la interdependencia que se ha construido y resaltan que los objetivos de la alianza se formularon de forma participativa y consensuada. De igual modo, las situaciones que han puesto en riesgo la alianza han sido discutidas en espacios de diálogo y concertación.

En cuanto al principio de *vinculación efectiva con el mercado*, mientras que los productores consideran que la firma de la alianza sustentará el ejercicio mercantil, el empresario prefiere ser un poco más precavido y esperar que inicien las cosechas.

Respecto al principio denominado *gobernanza transparente y consistente*, este recibió una valoración similar de ambas partes, lo cual se debe a la claridad con la que se han establecido los parámetros de la alianza en términos de calidad, volumen y posibles precios de referencia. Al mismo tiempo, los actores reconocen la estabilidad que brinda el soporte de un acuerdo comercial y manifiestan confianza mutua en el cumplimiento de las obligaciones y compromisos que han asumido.



En este orden de ideas, el *acceso equitativo a servicios* fue uno de los principios que también recibió una evaluación similar por parte del empresario y de los productores. Esto se debe a que reconocen que el Programa de Apoyo a Alianzas Productivas (PAAP) del MADR, del cual nació la relación comercial, ha favorecido a los agricultores con respecto al acceso a servicios de asistencia técnica, acompañamiento socio-empresarial y a la adquisición de insumos y herramientas para el desarrollo del cultivo y de las labores poscosecha.

La *innovación incluyente* es el principio que obtuvo la más baja calificación en ambos casos. Esto se debe a que la relación comercial se fundamenta en la compra y venta de fruta fresca, sin que esto requiera ningún tipo de agregación de valor al producto por parte de los productores. No obstante, existe disposición de ambas partes para evaluar alternativas de innovación que faciliten los procesos técnicos, administrativos y comerciales de la asociación de productores. De igual modo, los compradores consideran relevante trabajar con la academia y los centros de investigación del departamento para generar innovaciones en el encadenamiento productivo.

Por último, el principio de *medición de resultados* obtuvo calificaciones opuestas, debido a que para el empresario es evidente el cumplimiento de los objetivos, metas e indicadores fijados en la alianza, mientras que para los productores la labor de seguimiento es una acción aún poco explorada, dado que el desarrollo de esta alianza es su primer acercamiento de comercialización conjunta.

Ante lo expuesto, en la tabla 6 se listan los aspectos por mejorar en cada uno de los principios de inclusión, tanto desde la perspectiva de los productores de piña agremiados en Acprogran como desde la de los empresarios representantes de Pidelpa.

Tabla 6. Aspectos destacados por cada principio de inclusión y aspectos por mejorar según las respuestas de los actores

Principios de inclusión	Aspectos positivos	Aspectos por mejorar según Acprogran	Aspectos por mejorar según Pidelpa
P1: Colaboración entre actores	<ul style="list-style-type: none"> Articulación de objetivos comerciales, sociales y ambientales. Colaboración en resolución de dificultades. Valoración de interdependencia. Personal asignado para el manejo de la alianza. Espacios de diálogo y concertación de diferencias. 	Se requieren métodos formales de intercambio de información.	La capacidad de respuesta a las necesidades del proveedor o de la empresa no se ha puesto a prueba, dado que aún no se ha ejecutado la alianza (es decir, no se ha dado inicio al suministro de la fruta).
P2: Vínculos efectivos con el mercado	<ul style="list-style-type: none"> Baja incertidumbre soportada en un acuerdo comercial y estabilidad en precios respecto al mercado. Entrega de valor social por parte del proveedor al comprador y viceversa. 	No se tiene claridad de la rentabilidad de las futuras negociaciones.	<ul style="list-style-type: none"> Aún no se cuenta con la materia prima del proveedor. Es preciso trabajar de forma conjunta aspectos de conservación de los recursos naturales. No se han realizado ejercicios conjuntos de exploración de mercados. Se conoce el sistema de producción del proveedor, pero hace falta realizar seguimiento a los cultivos.
P3: Gobernanza transparente y consistente	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de estándares de calidad requeridos por el comprador. Claridad en los mecanismos de establecimiento de precios. Contrato formal con especificaciones de obligaciones y compromisos. 	Los riesgos productivos no son compartidos y se desconocen los efectos para la alianza.	Los riesgos del mercado no son compartidos y se desconocen los efectos para la alianza.

Continúa



Principios de inclusión	Aspectos positivos	Aspectos por mejorar según Acprogran	Aspectos por mejorar según Pidelpa
P4: Acceso equitativo a servicios	Bajo el Programa de Apoyo a Alianzas Productivas (PAAP), del cual hacen parte los actores, el comprador facilita al proveedor: acceso al servicio de asistencia técnica, tecnología para las labores de cultivo y poscosecha, transporte para la entrega de la fruta y participación en jornadas de capacitación.	No se ha evaluado las posibilidades de acceder a seguros agrícolas de cosecha y se desconoce los beneficios de la gestión de riesgos agrícolas.	Es relevante analizar la vulnerabilidad de la alianza frente a las amenazas climáticas, fitosanitarias o del mercado, y revisar maneras de mitigar los riesgos con el paquete tecnológico, las condiciones agroecológicas de la zona de cultivo, las tendencias del mercado, entre otras estrategias.
P5: Innovación incluyente	Existe disposición de los actores para trabajar de la mano en procesos de innovación que beneficien el relacionamiento comercial.	Una vez se avance en el relacionamiento comercial, podrían incorporarse innovaciones de la mano del comprador.	La gestión de la innovación conjunta requiere de la articulación con la academia y los centros de investigación del departamento.
P6: Medición de resultados	Los progresos de la alianza productiva han sido revisados en reuniones con los demás miembros que apoyan el funcionamiento del PAAP.	Existen mecanismos de medición de resultados, pero se limitan a lo estipulado en el PAAP.	Las reuniones de seguimiento deben programarse a partir de las metas e indicadores que se establezcan en el plan de inclusión y de lo determinado en el convenio de alianza del PAAP.

5.5. Ciclo del prototipo

De acuerdo con la metodología LINK, un *prototipo* es el modelo de negocio deseable que se establece a partir del análisis de una situación actual. Para esto, es preciso identificar y priorizar brechas o “cuellos de botella” a partir del mapeo de la cadena, de los modelos de negocio desde sus diferentes perspectivas y de los principios de inclusión que determinan el relacionamiento de dos aliados estratégicos interesados en generar mejoras de competitividad a través de la inclusión. Según Lundy *et al.* (2014), durante la revisión de los resultados obtenidos con la implementación de la metodología LINK es posible encontrar dos tipos de “cuellos de botella”: por un lado, aquellos que al ser resueltos podrían fortalecer el *desempeño de una u otra organización* en particular; por otro, los que al ser solucionados mejorarían una *relación comercial en términos de inclusión*.

A partir de este razonamiento (ver figura 16), se analizaron las brechas resultantes de la implementación de la metodología y, por ende, de la interpretación de la cadena de valor que sustenta la alianza entre Acprogran y Pidelpa, de la lectura de los diferentes modelos de negocio que surgen desde y hacia los productores, la organización de base y la industria, así como de la observación de los principios de inclusión. Como resultado, se plantearon algunas oportunidades de mejoramiento y se construyeron planes de trabajo para las dos dimensiones expuestas. El *plan de desempeño* hace referencia a la organización de productores y el *plan de inclusión* involucra a las dos partes que conforman el caso de estudio.

Estos planes de mejoramiento revelan un camino para la periódica reestructuración de las ofertas de valor de Acprogran y Pidelpa hacia sus proveedores o hacia sus clientes. Cabe subrayar que el proceso de implementación de los planes requiere de una constante medición de resultados, con el fin de realizar ajustes en el planteamiento de acciones o en el establecimiento de metas.

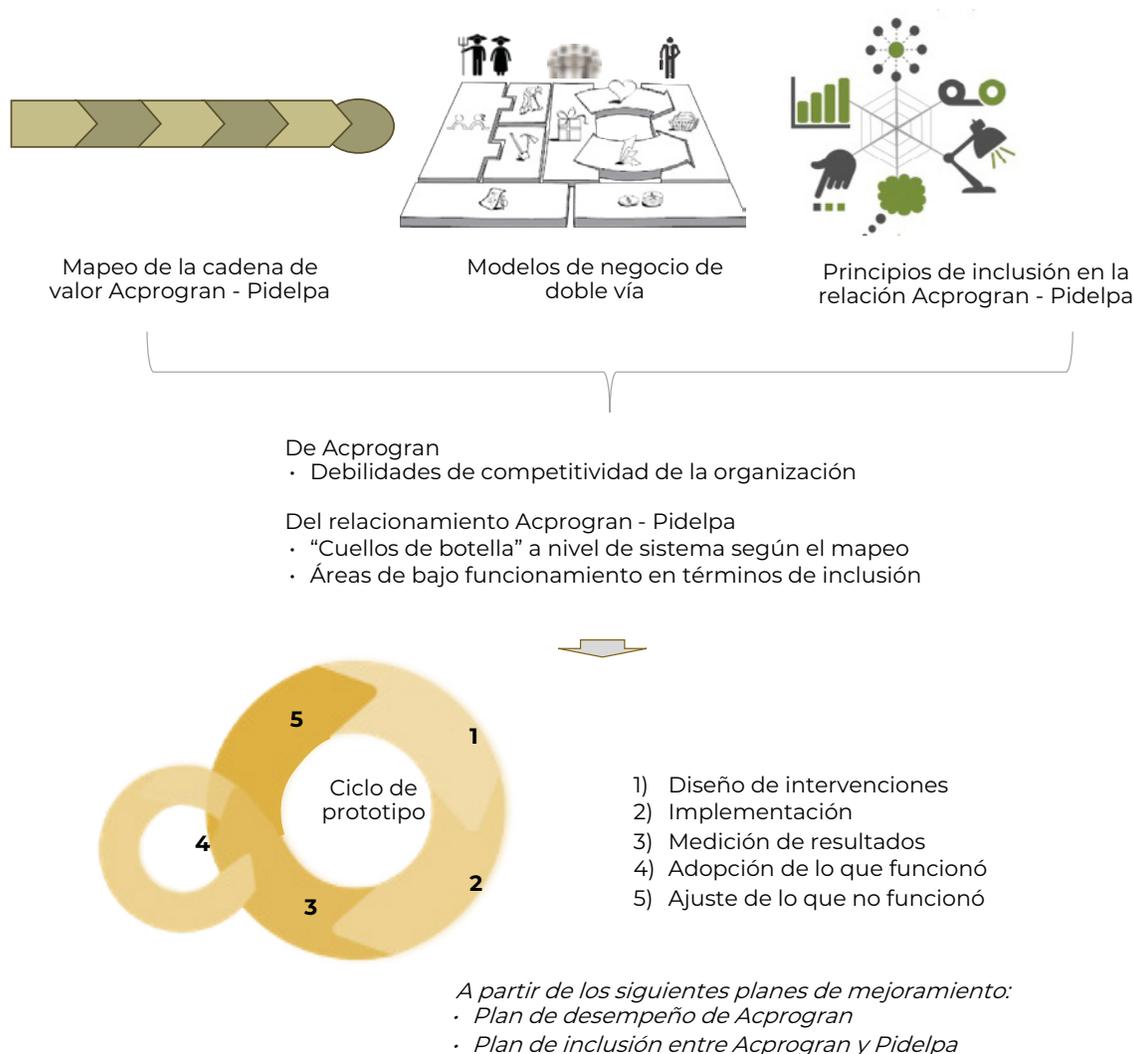


Figura 17. Tipos de “cuellos de botella” y planes de mejoramiento resultantes del ciclo del prototipo

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se presentan los “cuellos de botella” identificados en cada caso, las oportunidades de mejora que podrían dar respuesta a cada brecha y los respectivos planes de mejoramiento que fueron trabajados y revisados con los actores.

• 5.5.1. “Cuellos de botella” y oportunidades de mejoramiento en el relacionamiento entre Acprogran y Pidelpa

En un ejercicio participativo⁹ que contó con la presencia de los integrantes de la junta directiva de Acprogran y los directivos de Pidelpa, se identificó las principales dificultades y retos a los que se enfrenta la relación comercial y se definió algunas acciones de mejora que podrían ejecutarse de forma individual, conjunta o con el apoyo de una entidad externa, con el fin de cerrar las brechas de la alianza (ver tabla 7).

⁹ Actividad llevada a cabo el día 11 de octubre de 2019 en las instalaciones del CIAT.



Tabla 7. Brechas identificadas en la alianza Pidelpa - Acprogran

“Cuellos de botella”	Descripción	Efectos	Oportunidades de mejora
Inclusión en la alianza productiva			
Por parte de Acprogran, no se evidencia la descripción de procesos administrativos y comerciales que se requieren en la alianza (p.ej., facturas de venta, entre otros).	Dado que Acprogran no cuenta con experiencia en el área comercial, no se han descrito los procedimientos que, desde los aspectos administrativos, organizacionales y de mercado, deben ponerse en práctica para asegurar el funcionamiento de cualquier alianza comercial (p.ej., registros contables).	Posibles dificultades para administrar las alianzas comerciales que Acprogran establezca.	Definir un esquema de sistematización y seguimiento de actividades (desde las labores productivas hasta la venta de la fruta) que facilite el ejercicio comercial.
Los integrantes de Acprogran demandan procesos constantes de formación o capacitación con miras al fortalecimiento socio-empresarial.	Acprogran cuenta con más experiencia en proyectos sociales que en aquellos que involucran desarrollo productivo y comercial. Así, dar cumplimiento a sus fines empresariales en representación de un gremio requiere continuar con la capacitación del recurso humano en diversos aspectos.	Afectación en el desarrollo de la organización y de su acción colectiva.	Gestionar la participación en programas de capacitación en temas de: <ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad básica • Economía solidaria (microcrédito y fondo rotatorio) • Comercialización (segmentación de mercados) • Planeación estratégica • Buenas prácticas agrícolas (BPA) • Cosecha y poscosecha
No se han realizado ejercicios piloto de comercialización que permitan identificar posibles acciones de mejora en el proceso de venta asociativa.	Debido a que a diciembre de 2019 Acprogran no había obtenido la primera cosecha destinada al cumplimiento de la alianza comercial con Pidelpa, las partes no habían materializado ninguna venta. Se espera que durante el primer trimestre de 2020 el acuerdo firmado en 2017 de sus primeros frutos. No obstante, los productores de Acprogran no han realizados ejercicios de venta conjunta, por lo que no cuentan con experiencia para iniciar el proceso.	Dificultades durante los primeros ejercicios de compra y venta de la fruta en el marco del convenio de la alianza.	Iniciar ejercicios de comercialización asociativa y evaluar los resultados (se debe realizar un acuerdo previo para definir volumen y precio). Visitar cultivos para verificar el estado de avance de las siembras según lo establecido en la alianza.
Altos costos de comercialización (p.ej., transporte) que disminuyen la rentabilidad del productor, en caso de cosechar bajos volúmenes de piña.	Según lo expresado por los productores, los costos del transporte desde las unidades productivas o puntos de acopio hasta el mercado son elevados. En caso de no contar con los volúmenes pactados con el comprador (que recibe entre 4 y 5 toneladas por viaje), las partes podrían incurrir en pérdidas.	<i>Para los productores:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Bajas posibilidades de segmentar el mercado y ofertar la piña con precios diferenciales según sus calidades. • Dependencia de los intermediarios o de compradores dispuestos a asumir el transporte. 	Realizar reuniones para la revisión de la programación de siembras y cosechas (es necesario proyectar la producción en términos de calidades y volúmenes)



“Cuellos de botella”	Descripción	Efectos	Oportunidades de mejora
<p>Los productores perciben que los precios ofrecidos por Pidelpa para las calidades I y II podrían llegar a ser inferiores a los del mercado en determinadas temporadas.</p>	<p>Según los agricultores, en promedio el 60 % de la fruta que se cultiva en la zona es calidad I, y el 40 % se ubica entre las calidades II y III. No obstante, no tienen claridad sobre los costos de producción y, por ende, sobre las utilidades del cultivo —en especial de la variedad MD2—.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Afectación de la relación comercial en proceso de construcción. • Posible inestabilidad en el suministro de la fruta. 	<p>Ejercicios de revisión de costos de producción, transporte, comportamiento de precios del mercado y revisión de los precios pactados en la alianza.</p>
<p>Baja evaluación de riesgos naturales, productivos y de mercado.</p>	<p>De acuerdo con los resultados obtenidos en la aplicación de la metodología LINK en la herramienta de los principios de inclusión, las partes consideran que no comparten riesgos productivos o de mercados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Posible desabastecimiento de la fruta como resultado de la ocurrencia de diversos sucesos (p.ej., variaciones del mercado, fenómenos climáticos, plagas y enfermedades, etc.). • Posibles pérdidas económicas para las partes al no contar con seguros agrícolas de producción. 	<p>Buscar una asesoría sobre gestión del riesgo compartido a través de una entidad aseguradora.</p>
<p>El aliado comercial y el vendedor requieren interactuar con entidades de investigación y desarrollo tecnológico para generar innovaciones, en especial en sus procesos conjuntos.</p>	<p>En respuesta al mercado, Pidelpa se preocupa por la constante innovación de sus productos y procesos. Por esto, podría requerir mayor apoyo de la academia o de expertos en materia de agroindustria alimenticia, más aún si se piensa en términos de procesos de innovación incluyente con sus proveedores.</p> <p>Por parte de Acprogran es necesario incorporar innovaciones, las cuales van desde el manejo del cultivo hasta los procesos administrativos y de comercialización.</p>	<p>Disminución de posibilidades para competir en el mercado de forma proactiva y diferencial.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impacto en los rendimientos del cultivo y en la calidad de la fruta, debido a la agricultura tradicional con bajas innovaciones tecnológicas. • Posibles dificultades en el cumplimiento del acuerdo con el aliado comercial. 	<p>Buscar apoyo institucional (p. ej., a través de la academia) para implementar procesos de innovación que favorezcan la alianza entre Acprogran y Pidelpa.</p>

Continúa



“Cuellos de botella”	Descripción	Efectos	Oportunidades de mejora
<p>Los procesos de innovación y crecimiento del aliado comercial benefician de forma indirecta al vendedor, pero no han sido socializados ni se han generado estrategias conjuntas que visibilicen los logros de la alianza.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El crecimiento del mercado de Pidelpa y sus proyecciones productivas beneficiarán a Acprogran, puesto que requerirán materia prima de sus aliados. Sin embargo, existe una brecha de comunicación al respecto entre el comprador y el vendedor. • El trabajo conjunto que han venido desarrollando las partes no es visible ni para el entorno institucional ni para el mercado. 	<p>Es posible que se desaprovechen oportunidades de participación en proyectos productivos o de apertura de mercados especializados, en los que las alianzas productivas entre pequeños productores y empresas compradoras son un criterio relevante de selección.</p>	<p>Jornadas de comunicación para socializar proyectos de la empresa o de la organización que puedan beneficiar la alianza.</p>
<p>El sistema de medición de trabajo depende del convenio de alianza (PAAP)</p>	<p>Las jornadas de evaluación de la alianza se determinan conforme con lo establecido en el PAAP, estas se enfocan en las especificaciones del programa del MADR e incluyen la participación de terceros. Es decir, no se realizan acciones de seguimiento a la relación comercial por fuera del programa enunciado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades en la toma de decisiones debido a la falta de conocimiento del estado de la alianza. • Tardía reacción o baja capacidad de respuesta ante posibles brechas que surjan de la relación comercial. 	<p>Definición de método de seguimiento y evaluación de la relación comercial, una vez que se dé por concluida la participación del PAAP.</p>

Fuente: elaboración propia.

• 5.5.2. Plan de inclusión para la alianza Pidelpa - Acprogran

Después de analizar en conjunto los resultados obtenidos con la aplicación de cada una de las herramientas de la metodología LINK y de haber considerado las posibles acciones de mejora descritas en el numeral anterior, los líderes comunitarios que conforman el equipo directivo de Acprogran y los empresarios de Pidelpa decidieron establecer un objetivo de desarrollo bilateral, el cual se comprometen perseguir para que la alianza que han establecido otorgue frutos económicos, pero también crecimiento empresarial para ambas partes. De igual modo, se estableció un *plan de inclusión* que relaciona cada actividad propuesta con indicadores, metas, posibles responsables de ejecución de la acción y el principio de inclusión con el que se encuentra relacionada (ver tabla 8).



Figura 18. Jornada de trabajo para el diseño del plan de mejoramiento de la alianza Acprogran - Pidelpa en términos de inclusión (11-10-2019)

Fuente: Hurtado, J. (2019).

Tabla 8. Objetivo de desarrollo bilateral y plan de inclusión para la alianza Pidelpa - Acprogran

Objetivo de inclusión	Sentar las bases necesarias para la construcción de un modelo de negocios que permita la vinculación efectiva e incluyente de Acprogran en la alianza estratégica establecida con Pidelpa.					
Brecha	Oportunidades de mejora	Indicador	Meta	Tiempo	Responsables	Principio de inclusión
Estrategia	Apoyo mutuo para el desarrollo de capacidades (técnicas, administrativas y comerciales) que le permitan a Acprogran especializarse en la proveeduría de piña con ventajas comparativas y consolidarse como un proveedor diferencial de Pidelpa.					
Por parte de Acprogran, no se evidencia la descripción de procesos administrativos y comerciales que se requieren en la alianza (p. ej., facturas de venta, entre otros).	Definir un esquema de sistematización y seguimiento de actividades (desde las labores productivas hasta la venta de la fruta) que facilite el ejercicio comercial.	Un esquema de registro estructurado.	Un esquema de registro estructurado y aprobado. Líderes de la asociación de productores capacitados en el manejo del sistema.	6 meses	Acprogran (comités técnico y de comercialización) Pidelpa Asohofrucol Corpovalle	Medición de resultados.

Continúa



Brecha	Oportunidades de mejora	Indicador	Meta	Tiempo	Responsables	Principio de inclusión
Los integrantes de Acprogran demandan procesos constantes de formación o capacitación con miras al fortalecimiento socio-empresarial.	Gestionar la participación en programas de capacitación en temas de: <ul style="list-style-type: none"> Contabilidad básica Economía solidaria (microcrédito y fondo rotatorio) Comercialización (segmentación de mercados) Planeación estratégica Buenas prácticas agrícolas (BPA) Cosecha y poscosecha 	N.º de productores capacitados.	Participación de los 56 productores beneficiarios de la alianza en procesos de capacitación.	2 años	Acprogran Pidelpa CIAT Asohofrucol Corpovalle	Colaboración entre actores.
						Acceso equitativo a servicios.
No se han realizado ejercicios piloto de comercialización que permitan identificar posibles acciones de mejora en el proceso de venta asociativa.	Iniciar ejercicios de comercialización asociativa y evaluar los resultados. [Se debe realizar un acuerdo previo para definir volumen y precio].	N.º de prácticas piloto o ejercicios de comercialización conjunta.	Al menos 1 práctica con asociados próximos a cosechar.	6 meses	Acprogran Pidelpa (Ingeniero de planta y directivos)	Vinculación efectiva al mercado
	Visitar cultivos para verificar el estado de avance de las siembras según lo establecido en la alianza.	N.º de visitas del aliado comercial a los lotes de producción.	1 visita a los lotes de producción.	6 meses	Pidelpa	Gobernanza transparente. Medición de resultados.
Estrategia	Implementar métodos de convergencia entre los intereses de los productores y los requerimientos de la industria.					
Altos costos de comercialización (p. ej., transporte) que disminuyen la rentabilidad del productor, en caso de cosechar bajos volúmenes de piña.	Realizar reuniones para la revisión de la programación de siembras y cosechas (es necesario proyectar la producción en términos de calidades y volúmenes).	N.º de reuniones de seguimiento/año.	3 reuniones/año	Permanente	Acprogran (gerente aprendiz) Pidelpa (ingeniero de planta y directivos)	Gobernanza transparente.
						Medición de resultados.
Los productores perciben que los precios ofrecidos por Pidelpa para las calidades I y II podrían llegar a ser inferiores a los del mercado en determinadas temporadas.	Ejercicios de revisión de costos de producción, transporte, comportamiento de precios del mercado y revisión de los precios pactados en la alianza.	N.º de reuniones de seguimiento/año.	3 reuniones/año	Permanente	Acprogran Pidelpa CIAT	Vinculación efectiva al mercado.
						Gobernanza transparente.
Baja evaluación de riesgos naturales, productivos y del mercado.	Buscar una asesoría de gestión de riesgo compartido a través de una entidad aseguradora.	Una jornada de asesoría a los productores y para el aliado comercial.	Una jornada de asesoría con los productores y para el aliado comercial.	6 meses	Pidelpa	Gobernanza transparente.



Brecha	Oportunidades de mejora	Indicador	Meta	Tiempo	Responsables	Principio de inclusión
El aliado comercial y el vendedor requieren interactuar con entidades de investigación y desarrollo tecnológico para generar innovaciones, en especial, en sus procesos conjuntos.	Buscar apoyo institucional (p.ej., a través de la academia) para implementar procesos de innovación que favorezcan la alianza entre Acprogran y Pidelpa.	Gestión institucional	Gestión institucional	Permanente	Acprogran Pidelpa	Innovación incluyente. Acceso equitativo a servicios.
Los procesos de innovación y crecimiento del aliado comercial benefician de forma indirecta al vendedor, pero no han sido socializados ni se han generado estrategias conjuntas que visibilicen los logros de la alianza.	Jornadas de comunicación para socializar proyectos de la empresa o de la organización que puedan beneficiar la alianza. [Tareas próximas: • Presentar las proyecciones del modelo de negocios de Pidelpa. • Diseñar un método de presentación de la alianza ante el entorno institucional y el mercado (p.ej., logo de la alianza)]	N.º de reuniones /año.	3 reuniones/año	Permanente	Acprogran Pidelpa	Innovación incluyente. Colaboración entre actores. Acceso equitativo a servicios.
El sistema de medición de trabajo depende del convenio de alianza (PAAP).	Definición de método de seguimiento y evaluación de la relación comercial, una vez que se dé por concluida la participación del PAAP.	N.º de reuniones de seguimiento/año.	3 reuniones/año	Permanente	Acprogran Pidelpa	Medición de resultados.

Fuente: elaboración propia.



• 5.5.3. “Cuellos de botella” y oportunidades de mejoramiento para Acprogran

Bajo la misma dinámica con la que se identificaron los “cuellos de botella” de la alianza entre Acprogran y Pidelpa, se llevó a cabo un ejercicio participativo que permitió encontrar las brechas que le han impedido a la organización de productores vincularse de forma efectiva al mercado. Luego, cada “cuello de botella” fue vinculado con una posible acción de mejora, a fin de definir las bases del *plan de desempeño* de la asociación (ver tabla 9).

Tabla 9. “Cuellos de botella” y oportunidades de mejoramiento de Acprogran

“Cuellos de botella”	Descripción	Efectos	Oportunidades de mejora
Componente organizacional y administrativo			
Algunos asociados no participan de las actividades de la organización.	Según lo expresado por los líderes comunitarios, algunos integrantes de la organización no manifiestan una actitud proactiva o de compromiso asociativo, al punto que no participan de los procesos de colaboración colectiva que persigue Acprogran para fortalecer su modelo de negocios fundamentado en la asociatividad.	La evolución de la asociación hacia la competitividad requiere, en primer lugar, de su buen desempeño interno y, en este sentido, el afianzamiento de los vínculos sociales es un aspecto que influye de modo significativo en el funcionamiento de Acprogran. Esto, a su vez, impacta en las posibilidades de sobrevivir en el sector primario, continuar participando de la cadena productiva y hacer frente ante diferentes escenarios sociales, económicos y de mercado.	Realizar actividades que busquen la cohesión social, fomentar el trabajo en equipo e incentivar el sentido de pertenencia.
La organización no cuenta con todas las herramientas financieras, técnicas y/o tecnológicas adecuadas para su gestión empresarial.	En el ejercicio de su objeto social, Acprogran contribuye con el desarrollo social y económico de la comunidad que representa. No obstante, su infraestructura organizacional es básica respecto a la proyección de ampliar su participación en proyectos sociales, productivos y en el mercado.	El uso de recursos materiales, técnicos y tecnológicos permite a cualquier empresa desempeñar sus labores cotidianas, a la vez que facilita el seguimiento y la trazabilidad de diversas actividades, p. ej., desde la producción hasta la comercialización. La falta de estos medios físicos complejizará los procesos administrativos de la organización, una vez que se dé inicio a la venta asociativa de la piña.	Gestionar la adquisición de equipos y material de oficina (p. ej., computadores, papelería, software de manejo contable, entre otros).
No se cuenta con formatos que permitan el registro de la información operativa con la que deben alimentarse los procesos administrativos y contables.	Aunque los integrantes de la asociación manifiestan haber participado de capacitaciones en temas de contabilidad básica y administración, no se evidencian elementos para poner en práctica los aprendizajes adquiridos.	La falta de registros repercute en reprocesos e imposibilita la gestión documental, es decir, el registro, sistematización y almacenamiento de la memoria de las operaciones de la organización.	Buscar una entidad de apoyo para diseñar formatos necesarios para el registro, seguimiento y control de las operaciones administrativas y contables.



“Cuellos de botella”	Descripción	Efectos	Oportunidades de mejora
Falta de descripción de las funciones a cargo de cada comité de trabajo.	La organización cuenta con una estructura organizacional conformada por comités de trabajo. No obstante, la gestión operativa de esta estructura no ha sido documentada ni socializada en la asamblea general para su evaluación y aprobación.	La no definición de funciones para cada comité representado en la actual estructura organizacional de Acprogran dificulta la contribución o apoyo de los asociados al cumplimiento de las metas de la organización, dado que no se tiene una guía en la que se especifique sus responsabilidades. Esto, además, evidencia la falta de coordinación del trabajo comunitario con los fundamentos estratégicos de la asociación.	Descripción de funciones a cargo de cada comité.
Los elementos de la plataforma estratégica organizacional deben ser actualizados porque fueron proyectados hasta 2020.	Pese a contar con algunos elementos propios del direccionamiento estratégico (misión y visión), la vigencia de estos se había proyectado hasta 2020, por lo que Acprogran requiere de la redefinición participativa de su cultura organizacional. Posteriormente, es preciso que se trabaje en su interiorización o apropiación por parte de los asociados, para poder proyectar y orientar la organización a partir de metas comunes y del compromiso de todos sus integrantes.	Se desconoce las estrategias que a corto, mediano y largo plazo pueden orientar a la organización hacia metas empresariales, definidas en relación con su objeto social.	Reestructurar los elementos de la planeación estratégica (visión, misión, valores organizacionales) y socializarla con los asociados.
Componente productivo			
Unidades productivas sin certificación de buenas prácticas agrícolas (BPA)	Aunque los productores se encuentran en proceso de asesoramiento para la implementación de protocolos de producción bajo los parámetros de las BPA, no cuentan con el respectivo registro.	No se evidencia la existencia de medios que certifiquen los esfuerzos que los agricultores realizan para mantener el equilibrio entre las demandas de mantenimiento del cultivo y la necesidad de preservar el medio ambiente.	Dar inicio al proceso de certificación para evidenciar los resultados que se obtengan de la implementación de protocolos sustentados en las BPA.
Bajo seguimiento a los registros del cultivo en sus diferentes etapas (instalación, mantenimiento y cosecha).	No se tiene certeza de la capacidad de producción de cada asociado ni de las tareas que realizan en el manejo del cultivo.	Baja capacidad para controlar y racionalizar los costos y gastos desde la siembra hasta la venta de la fruta. Dificultades para efectuar acciones de planeación de la producción y cosecha, así como inconvenientes de trazabilidad.	Registrar las actividades relacionadas con el manejo del cultivo y los volúmenes de producción. De igual forma, clasificar por peso y cuantificar el porcentaje de pérdidas.

Continúa



“Cuellos de botella”	Descripción	Efectos	Oportunidades de mejora
Algunos agricultores no hacen parte del proceso de planificación de la producción por no hacer parte de la alianza con Pidelpa.	No se ha logrado replicar la experiencia de planificación productiva con todos los agricultores de piña que integran la asociación ni se ha empezado a realizar pruebas de comercialización conjunta, previa operación de la alianza con Pidelpa.	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacidad de participar de forma permanente en el mercado. • Altos volúmenes de fruta en épocas de sobreoferta y, en consecuencia, obtención de bajos precios. • Inconvenientes en el manejo del cultivo de forma escalonada. • Dificultades para la programación de cosechas. 	Iniciar procesos de planeación productiva con los agricultores que no son parte de la alianza y vincularlos a ejercicios de comercialización a través de la asociación.
La infraestructura que será destinada a operaciones de agroindustria carece de suministro de agua y se encuentra en proceso de adecuación para dar cumplimiento a la normatividad vigente en materia de plantas de alimentos.	Acprogran cuenta con una edificación que está siendo adecuada para el desarrollo de actividades de agroindustria y con maquinaria y equipo en calidad de comodato. Sin embargo, la ubicación de la infraestructura, la falta de agua y el estado de las vías terciarias dificultan, por el momento, el desarrollo de procesos de transformación y distribución.	<ul style="list-style-type: none"> • Desatención de aspectos que requieren prioridad de inversión según el modelo de negocios de Acprogran. • Depreciación de maquinaria y equipos que no se utilizarán en el corto plazo en procesos industriales. • Altos costos de mantenimiento de la infraestructura versus el aprovechamiento de la misma. • Riesgo de debilitamiento del tejido social. 	Adecuar parte de la edificación como punto de acopio, clasificación, embalaje y despacho de la piña para aprovechar el recurso físico.
Componente comercial			
La organización no cuenta con una estrategia empresarial de comunicación.	Respecto a la comunicación externa, aunque cuentan con un perfil de Facebook, no se evidencia directrices que permitan la visualización de la organización, tanto en lo que respecta a su objeto social como en lo concerniente al producto que comercializarían de forma asociativa.	En términos de gestión de la comunicación empresarial, la interacción con el exterior por medios virtuales (p. ej. redes sociales) es baja. Esto afecta las posibilidades de visibilizar el trabajo y la razón de ser de la organización, así como la posibilidad de articularse con otras empresas y organizaciones del sector.	<p>Hacer uso de los actuales recursos de comunicación (p. ej. Facebook) para visibilizar la organización como un agente de cambio de una comunidad de productores de piña.</p> <p>Revisar el actual logotipo de la organización y definir un diseño que represente e identifique a la comunidad y su propósito asociativo.</p>
Inexperiencia en la comercialización asociativa.	Los productores no han dado inicio a la comercialización asociativa a través de Acprogran y, a su vez, la organización carece de experiencia en actividades de recolección y recepción del producto, control de pedidos y entregas, facturación, pagos, entre otras.	Acprogran tiene baja capacidad de respuesta en términos de acceso a nuevos mercados y canales de comercialización diferentes a la intermediación.	Definir procedimientos de compra, venta, seguimiento del cliente.



“Cuellos de botella”	Descripción	Efectos	Oportunidades de mejora
Reducida capacidad de liquidez para realizar pagos a corto plazo a los productores.	Acprogran efectuará un proceso de intermediación para la venta de la piña a Pidelpa, por lo que deberá contar con recursos suficientes para responder con los pagos a los productores sin depender del aliado comercial. No obstante, para un ejercicio inicial, carece de liquidez financiera.	Posibilidad de afectar los volúmenes de piña comprometidos en el convenio de alianza con Pidelpa.	Evaluar el actual programa de comercialización e identificar posibles alternativas de ingreso asociativo.
Riesgos de afectación del mercado debido a pérdidas de calidad poscosecha, en especial, en unidades productivas distantes a los puntos de acopio.	Debido a la distancia de algunas unidades productivas respecto al centro de acopio o a los puntos de recolección, así como a las condiciones de los caminos, en ocasiones se ve afectada la calidad de las frutas durante su transporte.	Posibles pérdidas económicas para la asociación y los productores a causa de las afectaciones en la calidad de la fruta.	Instalar carpas de acopio móviles y precisar los puntos de recolección más adecuados para disminuir pérdidas por calidad poscosecha.
Desconocimiento del comportamiento de la cadena productiva a nivel regional, nacional e internacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Baja participación de los productores en las actividades de organización de cadena a nivel regional. • Desconocimiento general del comportamiento del mercado, políticas y programas que impactan el subsector frutícola. 	No se cuenta con suficientes elementos de información para la toma de decisiones.	Jornadas de lectura y socialización de noticias relacionadas con la cadena productiva de la piña y el comportamiento del mercado.
Componente social (comunitario)			
Dificultad de acceder al recurso hídrico por ausencia de acueducto en el sector de Las Granjas.	El asentamiento de la comunidad que integra Acprogran en la vereda La María se ha dado de forma paulatina durante la última década, en una zona desprovista de servicios públicos. Por esta razón, dependen del agua lluvia para sus actividades cotidianas, entre ellas, la agricultura.	Respecto a la actividad productiva, se afectan las necesidades hídricas del cultivo en tiempo seco, lo que repercute en el escalonamiento de las cosechas.	Gestionar el suministro del recurso hídrico para el sector de Las Granjas.

Fuente: elaboración propia.

• 5.5.4. Plan de desempeño de Acprogran

El *plan de desempeño* diseñado para Acprogran parte del establecimiento de objetivos que, desde los aspectos organizacionales, administrativos, comerciales y comunitarios, contribuirán al fortalecimiento de la organización de productores (ver tabla 10). Bajo esta orientación, se acordaron estrategias y acciones, en el corto, mediano y largo plazo, que contribuirán a que la asociación mejore su oferta de valor.



Tabla 10. Objetivos del ciclo del prototipo definidos de modo participativo

Objetivos de desempeño de Acprogran	Organizacional y administrativo	Determinar los procesos que direccionen la operatividad del agronegocio y la gestión de los recursos físicos y humanos en función de las metas de la organización.
	Productivo	Especificar las acciones que permitan optimizar la oferta de valor desde Acprogran hacia el mercado, en términos de productividad del cultivo de piña, calidad de la fruta, costos de producción y operación, e impacto en el medio ambiente.
	Comercial	Establecer los lineamientos de un sistema de comercialización que le permita a Acprogran adherirse de forma efectiva al mercado y obtener márgenes de ganancia para la organización y sus asociados.
	Servicio comunitario	Trazar una ruta de acciones que conlleve a la participación y el desarrollo de la comunidad de asociados de Acprogran tanto a nivel económico como social.

Fuente: elaboración propia.

En consenso, los integrantes de la organización de productores plantearon, para cada uno de los objetivos definidos y los “cuellos de botella” identificados, las acciones que deberán seguir para mejorar sus procesos internos y, de forma consecuente, incrementar sus niveles de competitividad y ampliar su oferta de valor (ver tabla 11).

Tabla 11. Plan de desempeño de Acprogran (2020-2025)

Objetivo administrativo y organizacional	Determinar los procesos que direccionen la operatividad del agronegocio y la gestión de los recursos físicos y humanos en función de las metas de la organización.					
Brecha	Oportunidades de mejora	Indicador	Meta	Tiempo	Responsables	Bloque modelo de negocio
Estrategia	Fomentar el desarrollo de habilidades de los asociados, en especial de los líderes y de quienes conforman los comités de trabajo.					
Algunos asociados no participan de las actividades de la organización.	Realizar actividades que busquen la cohesión social, fomentar el trabajo en equipo e incentivar el sentido de pertenencia.	N.º de actividades asociativas.	3 actividades por año	Anual	Junta Directiva	Socios clave
Estrategia	Adoptar prácticas de administración que mejoren el desempeño operativo de la organización, en virtud del agronegocio que Acprogran ha emprendido.					
La organización no cuenta con todas las herramientas financieras, técnicas y/o tecnológicas adecuadas para su gestión empresarial.	Gestionar la adquisición de equipos y material de oficina (p. ej., computadores, papelería, software de manejo contable, entre otros).	N.º de proyectos formulados y presentados a procesos de convocatoria.	Al menos 1 proyecto por año	Anual	Comité de gestión	Recursos clave



Brecha	Oportunidades de mejora	Indicador	Meta	Tiempo	Responsables	Bloque modelo de negocio
No se cuenta con formatos que permitan el registro de la información operativa con la que deben alimentarse los procesos administrativos y contables.	Buscar una entidad de apoyo para diseñar los formatos necesarios para el registro, seguimiento y control de las operaciones administrativas y contables.	Diseño de formatos administrativos y contables. Recurso humano capacitado para el registro de información administrativa y contable.	Formatos administrativos y contables diseñados y en uso.	1 año (2020)	Comité de gestión Junta Directiva	Actividades clave
Falta de descripción de las funciones a cargo de cada comité de trabajo.	Descripción de funciones a cargo de cada comité.	N.º de comités de trabajo con funciones documentadas.	Los 11 comités de trabajo con funciones documentadas.	6 meses (2020)	Comités de trabajo	Actividades clave
Los elementos de la plataforma estratégica organizacional deben ser actualizados porque fueron proyectados al 2020.	Reestructurar los elementos de la planeación estratégica (visión, misión, valores organizacionales) y socializarla con los asociados.	Construcción de visión, misión y evaluación de valores organizacionales.	Construcción de visión, misión y evaluación de valores organizacionales.	6 meses	Asohofrucol Junta Directiva Asociados	Propuesta de valor

Objetivo de producción	Especificar las acciones que permitan optimizar la oferta de valor desde Acprogran hacia el mercado, en términos de productividad del cultivo de piña, calidad de la fruta, costos de producción y operación, e impacto en el medio ambiente.
-------------------------------	---

Brecha	Oportunidades de mejora	Indicador	Meta	Tiempo	Responsables	Bloque modelo de negocio
Estrategia	Adoptar prácticas de producción amigables con el medio ambiente, las cuales también busquen optimizar la calidad del producto y lograr rendimientos rentables del cultivo.					
Unidades productivas sin certificación de buenas prácticas agrícolas (BPA).	Dar inicio al proceso de certificación para evidenciar los resultados que se obtengan de la implementación de protocolos sustentados en las BPA.	N.º de unidades productivas con certificación BPA	Al menos 2 unidades productivas por año.	5 años (2020 - 2025)	Comité técnico Comité de comercialización	Propuesta de valor
Estrategia	Optimizar el uso de los recursos físicos disponibles en la organización y los de los asociados.					
Bajo seguimiento a los registros del cultivo en sus diferentes etapas (instalación, mantenimiento y cosecha).	Registrar las actividades relacionadas con el manejo del cultivo y los volúmenes de producción. De igual forma, clasificar por peso y cuantificar el porcentaje de pérdidas	56 asociados con registros de producción.	56 asociados con registros de producción.	Permanente (2020 - 2025)	Comité técnico Líderes de zonas Asociados	Estructura de costos

Continúa



Brecha	Oportunidades de mejora	Indicador	Meta	Tiempo	Responsables	Bloque modelo de negocio
Algunos agricultores no hacen parte del proceso de planificación de la producción por no hacer parte de la alianza con Pidelpa.	Iniciar procesos de planeación productiva con los agricultores que no son parte de la alianza y vincularlos a ejercicios de comercialización a través de la asociación.	porcentaje de asociados con programación de producción y ventas asociativas.	100 % de los asociados incluidos en la planeación productiva.	2 años (2021)	Junta Directiva Comité técnico	Socios clave
La infraestructura que será destinada a operaciones de agroindustria carece de suministro de agua y se encuentra en proceso de adecuación para dar cumplimiento a la normatividad vigente en materia de plantas de alimentos.	Adecuar parte de la edificación como punto de acopio, clasificación, embalaje y despacho de la piña para aprovechar el recurso físico.	Infraestructura adecuada para actividades de alistamiento y venta de piña.	Infraestructura acondicionada y en operación.	6 meses (2020)	Asociados	Recursos clave

Objetivo comercial	Establecer los lineamientos de un sistema de comercialización que le permita a Acprogran adherirse de forma efectiva al mercado y obtener márgenes de ganancia para la organización y sus asociados.
---------------------------	--

Brecha	Oportunidades de mejora	Indicador	Meta	Tiempo	Responsables	Bloque modelo de negocio
Estrategia	Mejorar la visibilidad de la organización y su interacción con el público en general a través de medios de comunicación virtual.					
La organización no cuenta con una estrategia empresarial de comunicación.	Hacer uso de los actuales recursos de comunicación (p. ej., Facebook) para visibilizar a la organización como un agente de cambio de una comunidad de productores de piña.	Actualizaciones periódicas de las comunicaciones en redes sociales.	Al menos 4 actualizaciones de información por año.	Cada 3 meses	Junta Directiva	Relaciones con clientes
		Crear un blog a través de una plataforma web.	Un sitio web	6 meses (2020)	Junta Directiva Asohofrucol	Relaciones con clientes
	Revisar el actual logotipo de la organización y definir un diseño que represente e identifique a la comunidad y su propósito asociativo.	Diseño de logotipo	Diseño de logotipo de la organización.	6 meses	Junta Directiva Entidades de apoyo	Relaciones con clientes



Brecha	Oportunidades de mejora	Indicador	Meta	Tiempo	Responsables	Bloque modelo de negocio
Estrategia						
Implementar procesos de control y planeación comercial y logística.						
Inexperiencia en la comercialización asociativa	Definir procedimientos de compra, venta y seguimiento del cliente.	Registro de procedimientos comerciales.	Un documento de procedimientos comerciales.	8 meses (2020)	Comité de comercialización	Actividades clave
Reducida capacidad de liquidez para realizar pagos a corto plazo a los productores.	Evaluar el actual programa de comercialización e identificar posibles alternativas de ingreso asociativo.	N.º de estrategias de recaudo diseñadas y operando.	Generar 2 estrategias de recaudo (p.ej., venta de insumos).	1 estrategia / año en 2 años (2020 - 2021)	Comité de gestión Comité de crédito Comité de comercialización Junta Directiva	Fuentes de ingreso
Riesgos de afectación del mercado debido a pérdidas de calidad poscosecha, en especial en unidades productivas distantes a los puntos de acopio.	Instalar carpas de acopio móviles y precisar los puntos de recolección más adecuados para disminuir pérdidas por calidad poscosecha.	N.º de carpas móviles adquiridas.	Adquirir 3 carpas y programar turnos de ubicación.	8 meses (2020)	Junta Directiva Asohofrucol	Canales
Estrategia						
Indagar las tendencias y cambios en el mercado e identificar los segmentos desatendidos por la competencia.						
Desconocimiento del comportamiento de la cadena productiva a nivel regional, nacional e internacional.	Jornadas de lectura y socialización de noticias relacionadas con la cadena productiva de la piña y el comportamiento del mercado.	N.º de jornadas de socialización del estado del arte de la cadena.	Al menos 1 por año.	Anual (2020 - 2025)	Comité de comercialización	Propuesta de valor

Objetivo de desarrollo comunitario	Contribuir a la generación de beneficios de las familias de los asociados de Acprogran tanto a nivel económico como social.
---	---

Brecha	Oportunidades de mejora	Indicador	Meta	Tiempo	Responsables	Bloque modelo de negocio
Estrategia						
Buscar reconocimiento institucional y gestionar la participación de proyectos productivos y de desarrollo social.						
Dificultad para acceder al recurso hídrico por ausencia de acueducto en el sector de Las Granjas.	Gestionar el suministro del recurso hídrico para el sector de Las Granjas.	Establecimiento de acueducto.	Establecimiento de acueducto.	2021	Comisión junta de agua	Socios clave

Fuente: elaboración propia.



5.6. Implementación de acciones de mejoramiento para el modelo empresarial

Como parte del acompañamiento a la relación comercial establecida entre Pidelpa y Acprogran durante la implementación de la metodología LINK, se han ejecutado algunas acciones —en materia organizacional, técnica y comercial— que pretenden aportar al cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en el *plan de desempeño* de la organización de base y el *plan de inclusión*, el cual es común denominador para ambas partes.

• 5.6.1. Acciones de fortalecimiento administrativo y organizacional

5.6.1.1. Direccionamiento estratégico

Durante las jornadas de trabajo participativo con los integrantes de Acprogran, se trabajó en la definición de los pilares que, además de fundamentar, guían el direccionamiento estratégico de la organización. El ejercicio se llevó a cabo siguiendo una metodología para el diseño de bases organizacionales planteada por la Corporación Incubadora de Empresas Agroindustriales del Cauca Agroinnova (2007). A continuación, se relacionan los logros.

a) Valores organizacionales

Dentro de la cultura organizacional se encuentran los valores que representan la colectividad de los integrantes de una empresa en virtud de lo que esta persigue, es decir, las cualidades en común que espera proyectar hacia la sociedad en general. Estos principios, únicos para cada organización, describen las características intangibles que vincula un grupo de personas con ideales similares, en el marco de las particularidades del contexto social que comparten. De acuerdo con esta perspectiva, los valores organizacionales de los agricultores que hacen parte de Acprogran son los siguientes (ver figura 19 y tabla 12).

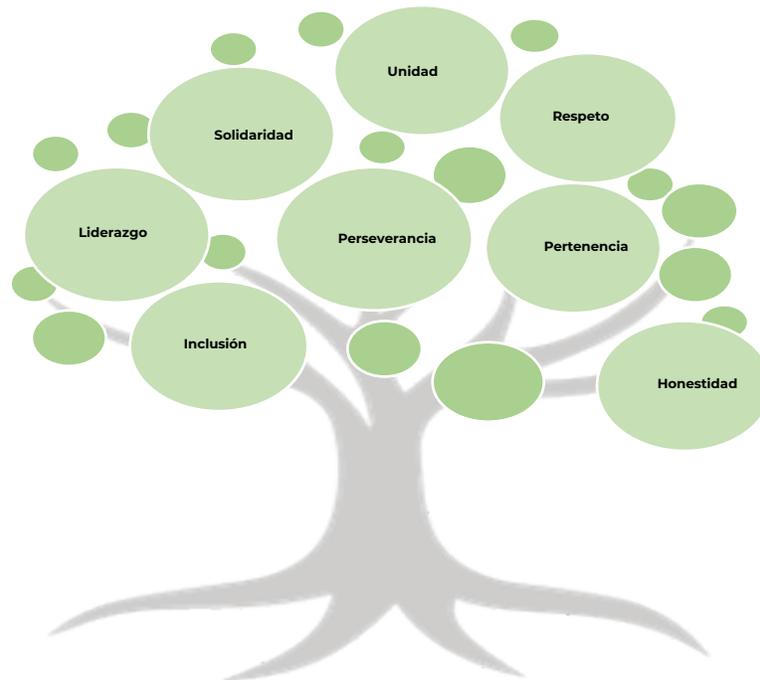


Figura 19. Representación de los valores organizacionales de Acprogran

Fuente: elaboración propia.



Tabla 12. Declaración de valores organizacionales de Acprogran

Inclusión	Nuestros brazos permanecen abiertos a los demás.
Solidaridad	En situaciones de dificultad brindamos apoyo a nuestros semejantes.
Unidad	Trabajamos en equipo para perseguir nuestras metas.
Respeto	Somos responsables con nuestra asociación, la comunidad aledaña, el medio ambiente, nuestros aliados y la sociedad en general.
Pertenencia	Sumamos esfuerzos para cumplir con los compromisos de la organización.
Perseverancia	Con esfuerzo, voluntad y persistencia nos proponemos superar obstáculos.
Honestidad	Representamos una comunidad respetuosa de las normas de la sociedad y del Estado.
Liderazgo	Nos preocupamos por apoyar a otras organizaciones de productores y ser referentes por nuestros logros asociativos.

Fuente: elaboración propia.

b) Visión

La declaración de visión hace referencia a la intencionalidad o aspiración de una organización en un horizonte de tiempo determinado y representa el pilar sobre el cual se fundamentan los demás elementos de la planeación estratégica, dado que indica la dirección o el camino a seguir. Los asociados de Acprogran acordaron la siguiente declaración de *visión*, la cual fue formulada para dar cumplimiento a sus acciones entre los años 2020 y 2030:

En 2030, Acprogran habrá pasado de ser una organización reconocida en el Valle del Cauca a ser visible a nivel nacional por inspirar a otras organizaciones comunitarias a continuar trabajando por el bienestar de sus asociados. Así, seremos grandes referentes como agricultores y gestores sociales que caminan con perseverancia en la misma dirección.

Habremos recogido los frutos de la semilla que una vez plantamos para el legado generacional de nuestros asociados, quienes habrán mejorado sus condiciones sociales y económicas, y estarán capacitados en diferentes áreas gracias a nuestro empeño y gestión institucional.

Asimismo, contaremos con alianzas comerciales estratégicas que nos otorgarán estabilidad en el mercado de productos agrícolas, los cuales cultivaremos bajo prácticas de manejo sostenible y técnicas productivas que nos permitan cumplir con los requerimientos de nuestros aliados.

La anterior definición acerca de la visión estratégica fue el resultado de un ejercicio participativo realizado con los agricultores de Acprogran. Divididos en grupos de trabajo, dieron respuesta a las siguientes preguntas orientadoras (ver tabla 13):



Tabla 13. Preguntas y respuestas para la formulación de la visión

¿En dónde estamos ahora?	¿A dónde queremos llegar?	¿Que se espera de la empresa?	¿Cuál es el estado ideal o sueño a alcanzar?
Somos una organización visible y reconocida ante las entidades Estatales y otras instituciones de apoyo.	Queremos cumplir con los objetivos y metas que nos proponemos, y contar con un equipo humano capacitado en diferentes actividades.	Que trabajemos unidos, de forma persistente y diligente en cada propósito de la organización.	Tener buenos aliados comerciales para poder vender nuestros productos.
¿Para dónde vamos?	<ul style="list-style-type: none"> Muy lejos, a donde nos lleven nuestras ideas y metas. Seremos conocidos por nuestro empeño y liderazgo. 	Contar con el apoyo de todos los asociados en la persecución de los objetivos de ACPROGRAN.	<ul style="list-style-type: none"> Ser empresarios reconocidos a nivel nacional. Ofrecer estabilidad laboral a la comunidad de Las Granjas.
Seremos una organización que ha logrado mejorar el bienestar de nuestras familias.	Queremos comercializar a través de la organización productos agropecuarios a nivel nacional.	<ul style="list-style-type: none"> Se espera que la organización se destaque por el progreso alcanzado. Que sea estable económicamente y se encuentre fortalecida. 	¿Que necesitamos para hacer realidad ese sueño?
Nuestros hijos y nietos deben estar como sucesores, con nuevas ideas y metas para Acprogran.	Realizaremos procesos de agroindustria.		La unión de los asociados caminando hacia la misma dirección.
			Trabajar con perseverancia, empuje, constancia y compromiso con la organización.

Fuente: elaboración propia.

c) Misión

La misión puntualiza la razón de ser o el propósito central de una organización. Además, establece el marco de referencia para el planteamiento de objetivos estratégicos, describe los productos o servicios que ofrece, identifica el o los grupos de interés que pretende impactar, y visualiza la manera en la que busca el cumplimiento de la declaración de *visión* en su quehacer organizacional. La declaración de *misión* de Acprogran es la siguiente:

Somos una organización de familias rurales emprendedoras, ubicadas en zona rural del municipio de La Cumbre en el Valle del Cauca, que se proyecta hacia el futuro en busca del bien común de la sociedad que representa.

Para el desarrollo de nuestras actividades contamos con líderes y lideresas que orientan a la comunidad, y trabajamos en equipo, organizados en comités según las capacidades de nuestro talento humano. Esto, con el fin de gestionar proyectos productivos que concluyan en alianzas comerciales o de desarrollo comunitario que se concreten en convenios institucionales.

Como agricultores, ofrecemos productos con valor social porque laboramos con esfuerzo y voluntad; y como colectividad unida y solidaria, trabajamos por un mismo propósito para el bienestar social y económico de nuestros asociados, sus familias y la comunidad aledaña.

Al igual que la *visión*, esta definición de la *misión* se estableció a partir del ejercicio participativo realizado con los agricultores de Acprogran, en el que se dio respuesta a algunas preguntas orientadoras (ver tabla 14).



Tabla 14. Preguntas y respuestas para la formulación de la misión

¿Quiénes somos?	¿Qué hacemos?	¿Cómo trabaja la organización?	¿Para quién trabaja la organización?
Somos una asociación con proyecciones hacia el futuro que día a día lucha por un mejor porvenir y el bienestar de sus familias y la comunidad.	Servicio social sin discriminación a través de la ayuda colectiva.	Trabajamos en comités, teniendo en cuenta las capacidades de cada asociado.	Para cada una de las familias de los asociados. La asociación vela por el bienestar de la comunidad y es incluyente con las comunidades aledañas.
Somos una comunidad unida y solidaria.	Somos una asociación que busca el bien común de la sociedad que representa.	Contamos con líderes y lideresas que orientan el trabajo de la comunidad agremiada en Acprogran.	Para mejorar la calidad de vida de los asociados.
Somos una organización de familias emprendedoras con una base organizativa que busca mejorar nuestro entorno cumpliendo labores sociales.	Gestionamos proyectos productivos y comunitarios.	Trabajamos en equipo por un mismo propósito.	¿Que ofrecemos?
	Queremos mejorar nuestras competencias organizacionales y la producción agrícola.	¿Cuál es la razón de ser de la organización?	Ofrecemos productos de pancoger, principalmente piña.
		Representar a la comunidad de Las Granjas.	Ofrecemos productos cultivados con voluntad y esfuerzo.

Fuente: elaboración propia.

• 5.6.2. Acciones de fortalecimiento técnico

5.6.2.1. Costos de producción

La revisión de los costos de producción de la piña Manzana y la determinación de los costos del cultivo de la variedad MD2 son el punto de partida para estimar las utilidades de la actividad agrícola de los productores agremiados a Acprogran¹⁰. Este ejercicio también es importante para evaluar el precio que se oferta en el mercado durante los diferentes meses del año, debido a la variación sujeta a los volúmenes de producción del departamento. Por ende, el conocimiento de los costos agrícolas es útil para debatir o proponer valores de negociación, no solo con el aliado comercial Pidelpa, sino también con cualquier otro posible comprador.

En cuanto a la piña Manzana, los agricultores contaban con información previa que había sido trabajada en años anteriores con Corpovalle. No obstante, los resultados tan solo se encontraban de forma física; además, no habían sido discriminados los valores de inversión por rubros de costeo ni tampoco se había precisado un promedio del costo final por kg producido, respecto a los posibles rendimientos. Por lo anterior, estos valores fueron digitalizados y analizados (ver tabla 15), con el objeto de contar con parámetros comparables para el ejercicio de costeo de la variedad MD2.

10 Se adjunta un archivo en formato *Excel* que amplía información y detalla las cifras y los cálculos de los costos de producción (ver tabla 24 y anexos).



Tabla 15. Costos de producción de piña Manzana —1 ha— Acprogran

Rubro	1ra cosecha	2da cosecha	Total
Labores previas	COP 90.000	COP 0	COP 90.000
Mano de obra	COP 21.180.000	COP 16.970.000	COP 38.150.000
Insumos	COP 8.936.300	COP 3.431.300	COP 12.367.600
Herramientas	COP 5.180.000	COP 0	COP 5.180.000
Costos de venta	COP 2.600.000	COP 2.600.000	COP 5.200.000
Total costos	COP 37.986.300	COP 23.001.300	COP 60.897.600

Proyección esperada por calidades (t)	1ra cosecha	2da cosecha	Total	%
Primera	53,9	52,5	106,4	70 %
Segunda	11,55	11,25	22,8	15 %
Tercera	11,55	11,25	22,8	15 %
Producción (t)	77	75	152	100 %
Producción (kg)	77.000	75.000	152.000	
Promedios de rendimiento (t/ha/cosecha)			76	

Fuente: elaboración propia.

A partir de la información suministrada por Acprogran, se deduce que el costo promedio de una hectárea de piña de variedad Manzana, durante sus dos cosechas, es de COP 60.897.600, y el rubro con mayor participación porcentual (ver figura 18) es la mano de obra que, para este caso, requiere al menos de 528 jornales y representa el 60 % de la inversión (es decir, COP 38.150.000). En segundo lugar, se ubican los agroinsumos, entre los que se incluyen, además del material vegetal, los fertilizantes y herbicidas necesarios para el manejo convencional del cultivo. Este rubro tiene un peso del 20 % sobre el total de los costos (equivalente a COP 12.367.600). Por último, los rubros denominados “herramientas” y “costos de ventas” representan, cada uno, un 9 % del total del costo agrícola para el cultivo de esta variedad.

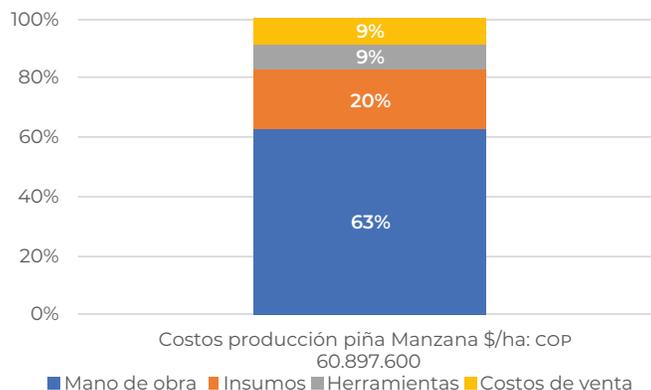


Figura 18. Peso porcentual de rubros en costos de producción de piña variedad Manzana - Acprogran

Fuente: elaboración propia.

En términos de volumen y calidades de producción (ver tabla 15), los productores de Acprogran refieren que al menos el 70 % de la fruta obtenida durante dos cosechas¹¹ es categorizada como

¹¹ Entre la siembra y la obtención de la primera cosecha transcurren 15 meses, y entre esta etapa y la segunda cosecha debe esperarse hasta 13 meses.



calidad I y el 30 % restante se clasifica entre las calidades II y III. Así, con un rendimiento promedio de 76 ton por ha (entre los dos períodos) y un volumen total de 152.000 kg, se estima que el costo unitario se encuentra cercano a los COP 401/kg. No obstante, en caso de obtener menores rendimientos, el costo unitario puede incrementarse de forma considerable. Por ejemplo, si durante las dos cosechas un productor obtiene 130.000 kg en total, el costo unitario alcanzaría los COP 468/kg.

Respecto a las utilidades del cultivo bajo los parámetros descritos, y con un precio “al productor” mínimo de COP 600/kg, la actividad agrícola podría generar un promedio de COP 1.079.014 mensuales para cada agricultor. Sin embargo, se requiere que los factores del entorno también sean favorables para alcanzar dicha utilidad. Partiendo de lo expuesto anteriormente, es posible estimar que el área frutícola mínima rentable (AFMR), definida como el área de cosecha necesaria para generar dos salarios mínimos¹² para una familia de cinco personas, equivale a 1,5 ha.

Para el caso de la piña MD2, se realizaron dos jornadas de trabajo con los agricultores que hacen parte de Acprogran, de las que se obtuvieron los siguientes resultados (ver tabla 16):

Tabla 16. Costos de producción de piña MD2 —1 Ha— Acprogran

Rubro	1ra cosecha	2da cosecha	Total
Labores previas	COP 405.420	COP 207.000	COP 612.420
Mano de obra	COP 20.475.000	COP 12.810.000	COP 33.285.000
Insumos	COP 20.836.352	COP 12.399.733	COP 33.236.085
Costos de venta	COP 3.632.143	COP 2.905.714	COP 6.537.857
Herramientas	COP 2.254.456	COP 1.953.862	COP 4.208.318
Total costos	COP 47.603.371	COP 30.276.309	COP 77.879.680

Proyección por calidades (t)	Peso	1ra cosecha		2da cosecha		Total
		t	%	t	%	
Calidad I	+1,5 kg	50,9	60 %	33,9	50 %	84,8
Calidad II	+1,3 Kg - 1,5 kg	17,0	20 %	20,3	30 %	37,3
Calidad III	+1 Kg - 1,3 kg	12,7	15 %	10,2	15 %	22,9
Calidad IV	-1 kg	4,2	5 %	3,4	5 %	7,6
Proyección de producción (ton)		84,75	100 %	67,8	100 %	152,6
Proyección de producción (kg)		84.750		67.800		152.550
Promedios de rendimiento (t/ha/cosecha)						76.3

Costos según rendimientos

t/ha/cosecha	kg totales	Costos COP/kg
60	120.000	COP 649
65	130.000	COP 599
70	140.000	COP 556
75	150.000	COP 519
76,3	152.550	COP 511
80	160.000	COP 487

➔ Costo para el rendimiento promedio esperado según los agricultores de Acprogran

Fuente: elaboración propia.

12 Smmlv 2019: COP 828.116.



De acuerdo con la información suministrada por los productores, el costo promedio de una hectárea de piña de variedad MD2 —durante sus dos cosechas— alcanza los COP 77.879.680. En este caso, el rubro de mano de obra, que representa algunos contratos por labor y, al menos, 556 jornales, tiene un peso del 43 % en el total de la inversión. De modo equivalente, el rubro de insumos simboliza otro 43 % del costo total, y el restante 14 % se constituye en herramientas y costos de ventas (ver figura 19).

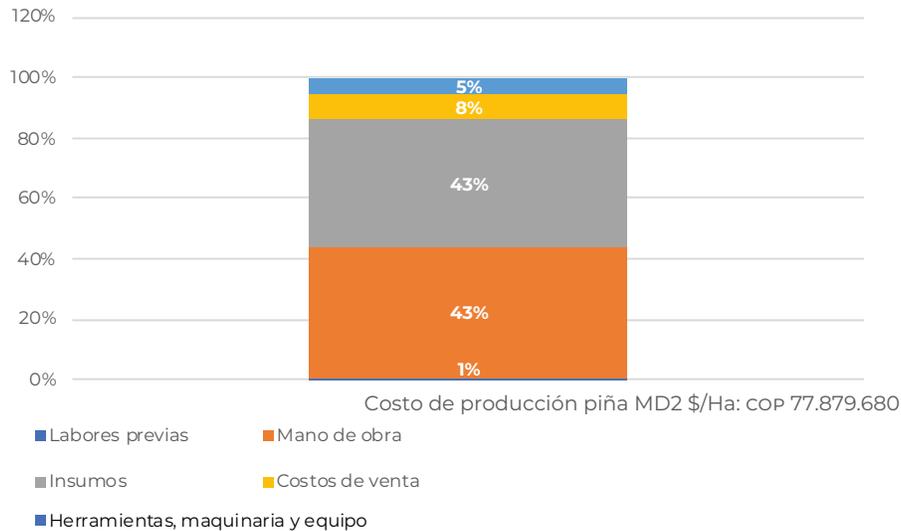


Figura 19. Peso porcentual de rubros en costos de producción de piña MD2 - Acprogran

Fuente: elaboración propia.

En términos de volúmenes y calidades de producción (ver tabla 16), aunque existen diferencias de clasificación entre las frutas obtenidas en cada cosecha, un promedio del 80 % es catalogada como calidades I y II. Durante la primera etapa del cultivo, los productores esperan un rendimiento de, al menos, 84,8 t/ha, y para la segunda fase, al menos, 67,8 t/ha, para obtener un volumen total de 152.550 kg. En este caso, el costo unitario se acerca a los COP 511/kg. Sin embargo, es importante enunciar que este valor puede variar de acuerdo con los rendimientos del cultivo, lo que afectaría, de modo positivo o negativo, la distribución de los costos globales. Esto significa que, si el rendimiento promedio es de 60t /ha en cada etapa productiva, el costo podría incrementarse hasta los COP 649/kg aproximadamente. Pero, si por el contrario, la producción alcanzara los 80 t/ha en cada cosecha, el costo podría disminuir a COP 487/kg.

Respecto a las utilidades del cultivo, bajo los parámetros descritos y con un precio que varía para cada calidad, los valores se presentan de la siguiente manera:1) entre COP 800 y COP 1.200/kg para la calidad I, 2) entre COP 600 y COP 800/kg para la calidad II, 3) entre COP 400 y COP 600/kg para la calidad III, y 4) hasta COP 200/kg para los frutos de peso inferior a 1 kg. En consecuencia, el ejercicio productivo podría generar un promedio de COP 1.667.958 mensuales para cada agricultor. Al suponer que las condiciones o factores externos sean favorables en términos de actividad agrícola, se puede concluir que, en este caso, el AFMR equivale a 1 ha.

• 5.6.3. Acciones de fortalecimiento comercial

5.6.3.1. Identidad corporativa (identidad visual)

La definición del logotipo inicial de Acprogran comparaba la imagen de una mazorca con la unión de los asociados. Sin embargo, como producto agrícola, la mazorca no es representativa de



quienes integran la organización. Por este motivo, se decidió replantear la imagen que define la identidad visual corporativa de Acprogran, para lo cual se trabajaron diversas propuestas a partir de los siguientes aspectos que los productores consideraron importante integrar y exteriorizar:

- Trabajo comunitario y asociatividad.
- Las montañas de La Cumbre en donde desarrollan sus actividades agropecuarias.
- La labranza de la tierra para el desarrollo de diversos cultivos, entre los que se destaca la piña.

En la figura 20 se muestran el logotipo inicial y las propuestas realizadas por el CIAT¹³ para Acprogran:



Figura 20. Logosímbolo de Acprogran y las propuestas generadas por el CIAT

Fuente: elaboración propia.

5.7. Evaluación de cambios en el modelo empresarial

Es posible leer el modelo empresarial que soporta la relación comercial entre Acprogran y Pidelpa a través de la interpretación del mapeo de la cadena de valor, los principios de inclusión y los modelos de negocios que contienen la oferta de valor de cada actor (hacia sus proveedores y hacia sus clientes). Sin embargo, estas herramientas de la metodología LINK otorgan información que corresponde al momento en el que son aplicadas, es decir, son dinámicas, por lo que es necesario reevaluar, entre otras cosas: 1) la inclusión de nuevos actores que contribuyan al desempeño del agronegocio, 2) la generación de cambios en las propuestas de valor, los canales de comunicación, la estructura de costos, las fuentes de ingresos, las actividades o aliados clave, y 3) el mejoramiento de la relación en términos de colaboración, gobernanza, acceso a servicios, inserción en nuevos mercados, realización de innovaciones conjuntas. A continuación, se presentan los cambios generados con el apoyo del CIAT durante el proceso de implementación de los planes de desempeño e inclusión.

13 La selección del logosímbolo se llevará a cabo en la Asamblea General, su primera reunión estatutaria, que tendrá lugar entre los meses de enero y marzo de 2020.



• 5.7.1. Desde el componente administrativo y organizacional

La tabla 17 resume los impactos generados en el componente organizacional del modelo empresarial que fundamenta la relación entre Acprogran y Pidelpa, cuyo levantamiento se logró con el apoyo brindado por el CIAT a los actores de la alianza, mediante la realización de actividades contenidas en el *plan de desempeño* de la asociación de productores y en el *plan de inclusión* de la relación comercial.

Tabla 17. Impactos en el componente administrativo y organizacional del modelo empresarial de la relación Acprogran - Pidelpa

Actividad	Plan de mejoramiento impactado	Impactos en el modelo empresarial	
		Modelo de negocios	
Capacitación en temas de planeación estratégica, que resultó en la definición de valores, visión y misión de Acprogran.	<input checked="" type="checkbox"/> Plan de desempeño <input checked="" type="checkbox"/> Plan de inclusión	<input type="checkbox"/> Segmentos de cliente <input checked="" type="checkbox"/> Propuesta de valor <input type="checkbox"/> Canales <input type="checkbox"/> Relaciones con clientes <input type="checkbox"/> Fuentes de ingresos <input type="checkbox"/> Recursos clave <input type="checkbox"/> Actividades clave <input type="checkbox"/> Aliados clave <input type="checkbox"/> Estructura de costos	 <p>La planeación estratégica le permite a Acprogran enfocarse en la creación de valor para sus clientes y guiar sus operaciones en pos de los objetivos estratégicos.</p>
		Principios de inclusión	
		<input checked="" type="checkbox"/> Colaboración entre actores <input type="checkbox"/> Vínculos con el mercado <input type="checkbox"/> Gobernanza transparente <input checked="" type="checkbox"/> Acceso equitativo a servicios <input type="checkbox"/> Innovación incluyente <input type="checkbox"/> Medición de resultados	 <p>El CIAT se visibiliza como un actor prestador de servicios estratégicos en el mapeo de la cadena entre Acprogran y Pidelpa.</p>

Fuente: elaboración propia.

a) Impactos en el modelo de negocios

Enfrentar diversas situaciones que determinan la participación de cualquier empresa en su ámbito, requiere contar con elementos administrativos como la planeación estratégica. No obstante, el cimiento de este proceso es el compromiso del talento humano —desde la dirección y hacia los demás niveles de la estructura organizacional—, para que se asimile su importancia, se implementen las acciones que se determinen y se persigan las metas que se planteen. Es decir, el proceso debe ser interiorizado para que todos direccionen sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los propósitos y razón de ser de la organización. Esto incluye diseñar, implementar y evaluar un plan estratégico que le permita a la empresa solucionar en el corto, mediano y largo plazo las brechas que reducen su capacidad de ejercer operaciones eficientes en un entorno cada vez más competitivo.

Como concepto, la planeación estratégica es:

una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. (Armijo, 2011, p.9)

En síntesis, la planeación estratégica es una herramienta de gestión que soporta el quehacer de una organización a través de un plan estratégico, el cual se cimienta en objetivos, estrategias, metas y acciones dirigidas a optimizar el uso de los recursos de la empresa en pos de la visión. Según Serrano, Bravo y Amante (2013), la planeación estratégica permite que la organización pueda enfocarse en la creación de valor para sus clientes o usuarios. En otras palabras, la planeación estratégica contribuye a la optimización de la *propuesta de valor*.

Entre los componentes de este proceso de gestión administrativa se encuentran los valores organizacionales, la visión y la misión. Estos elementos, que fueron trabajados de forma participativa con los productores de Acprogran, les permitirán guiar las operaciones de la organización a la vez que repercutirán en la *creación de valor* para sus aliados clave y clientes.

b) Impactos en los principios de inclusión

Respecto a los principios de inclusión denominados “colaboración entre actores” y “acceso equitativo a servicios”, estos fueron impactados dado que la alianza estratégica entre Acprogran y Pidelpa ha impulsado la participación del CIAT como un agente de apoyo en el mapeo de la cadena. En consecuencia, se otorgaron capacitaciones y asesorías que dieron como resultado la formulación de un plan de trabajo y los cimientos estratégicos de la asociación de productores de piña.

• 5.7.2. Desde el componente técnico

La tabla 18 resume los impactos generados en el componente técnico del modelo empresarial que fundamenta la relación entre Acprogran y Pidelpa, los cuales se lograron con el apoyo brindado por el CIAT a los actores de la alianza, en la realización de actividades contenidas en el *plan de desempeño* de la asociación de productores y en el *plan de inclusión* de la relación comercial.

Tabla 18. Impactos en componente técnico del modelo empresarial de la relación Acprogran - Pidelpa

Actividad	Plan de mejoramiento impactado	Impactos en el modelo empresarial	
		Modelo de negocios	
Ejercicio de revisión de costos de producción de piña variedad Manzana.	<input checked="" type="checkbox"/> Plan de desempeño <input checked="" type="checkbox"/> Plan de inclusión	<input type="checkbox"/> Segmentos de cliente <input type="checkbox"/> Propuesta de valor <input type="checkbox"/> Canales <input type="checkbox"/> Relaciones con clientes <input checked="" type="checkbox"/> Fuentes de ingresos <input type="checkbox"/> Recursos clave <input type="checkbox"/> Actividades clave <input type="checkbox"/> Aliados clave <input checked="" type="checkbox"/> Estructura de costos	 <p>La revisión de los costos de producción de piña Manzana y MD2, ha permitido que los agricultores identifiquen los rubros y el valor de la inversión. Además, se evaluaron las posibles utilidades versus el comportamiento de los precios del mercado y los rendimientos del cultivo.</p>
		Principios de inclusión	
		<input type="checkbox"/> Colaboración entre actores <input checked="" type="checkbox"/> Vínculos con el mercado <input checked="" type="checkbox"/> Gobernanza transparente <input type="checkbox"/> Acceso equitativo a servicios <input type="checkbox"/> Innovación incluyente <input type="checkbox"/> Medición de resultados	 <p>La determinación de costos posibilita el establecimiento de precios favorables para los productores y para Pidelpa o cualquier otro aliado comercial.</p>

Fuente: elaboración propia.

a) Impactos en el modelo de negocios

De acuerdo con Molina (2004), en el actual escenario de globalización, los costos agrícolas reflejados en un presupuesto son la base para la toma de decisiones del agricultor, más aún, cuando se requiere planificar las cosechas en escenarios económicos en los que predomina la incertidumbre. Al respecto, la revisión de los costos de producción (para las variedades Manzana y MD2) se determinó como una prioridad para los agricultores asociados a Acprogran y para los empresarios de Pidelpa. Esto se articuló de este modo porque no se contaba con un valor que representara el punto base para el futuro establecimiento de precios mínimos durante las negociaciones entre estos actores.



Al contar con la información de los costos de producción, los agricultores identifican los rubros que componen la estructura de las inversiones que realizan en el cultivo, reconocen la variabilidad de sus costos de acuerdo con los rendimientos de cada cosecha, cuentan con bases para evaluar la conveniencia de los precios del mercado y pueden determinar las posibles utilidades en función de sus ingresos.

Otro aspecto que para los agricultores fundamenta la importancia de esta actividad, es la posibilidad de comprender que existen algunos costos susceptibles de ser controlados por ellos desde las prácticas de manejo y otros que dependen de factores externos, los cuales pueden llegar a afectar la rentabilidad del cultivo (por ejemplo, las alzas en los agroinsumos) y la participación en el mercado.

En cuanto a los empresarios de Pidelpa, la información de los costos de producción resulta bastante útil para el establecimiento de precios de oferta en comparación con las variaciones de mercado, además, estos datos son de suma utilidad para establecer límites en las negociaciones de la empresa, sin afectar su capacidad de compra de la fruta o la rentabilidad de sus operaciones.

b) Impactos en los principios de inclusión

El principio de inclusión denominado “vinculación efectiva con el mercado” se vio impactado de forma positiva por la determinación de los costos del cultivo, dado que esto posibilita el establecimiento de precios rentables o favorables, tanto para los productores de piña como para Pidelpa. De este modo, ambos tienen conocimiento sobre los métodos mediante los cuales se establecen, proponen y discuten los posibles precios de una negociación, para lograr acuerdos equitativos fundamentados bajo el principio de *gobernanza transparente*.

• 5.7.3. Desde el componente comercial

La tabla 19 resume los impactos generados en el componente comercial del modelo empresarial que fundamenta la relación entre Acropogan y Pidelpa, los cuales se lograron con el apoyo brindado por el CIAT a los actores de la alianza, en la realización de las actividades contenidas en el *plan de desempeño* de la asociación de productores y en el *plan de inclusión* de la relación comercial.

Tabla 19. Impactos en componente comercial del modelo empresarial de la relación Acropogan - Pidelpa

Actividad	Plan de mejoramiento impactado	Impactos en el modelo empresarial	
		Modelo de negocios	
Revisar la identidad corporativa de la organización y definir un diseño que represente a la asociación.	<input checked="" type="checkbox"/> Plan de desempeño <input type="checkbox"/> Plan de inclusión	<input type="checkbox"/> Segmentos de cliente <input type="checkbox"/> Propuesta de valor <input type="checkbox"/> Canales <input checked="" type="checkbox"/> Relaciones con clientes <input type="checkbox"/> Fuentes de ingresos <input type="checkbox"/> Recursos clave <input type="checkbox"/> Actividades clave <input type="checkbox"/> Aliados clave <input type="checkbox"/> Estructura de costos	 <p>La reestructuración del logotipo le permite a Acropogan mostrar, a través de su identidad visual, los principales aspectos que caracterizan a la asociación.</p>
		Principios de inclusión	
		<input checked="" type="checkbox"/> Colaboración entre actores <input type="checkbox"/> Vínculos con el mercado <input type="checkbox"/> Gobernanza transparente <input type="checkbox"/> Acceso equitativo a servicios <input type="checkbox"/> Innovación incluyente <input type="checkbox"/> Medición de resultados	 <p>El desarrollo de un logotipo representativo para Acropogan fomentó los procesos de cooperación entre los productores, las directivas de la asociación y el CIAT.</p>

Fuente: elaboración propia.



a) Impactos en el modelo de negocios

Para Mínguez (2000), la identidad corporativa está definida por los siguientes cuatro factores: el comportamiento, la cultura y la comunicación corporativa, y la identidad visual. En cuanto a este último factor, el autor se refiere a aquellos elementos que determinan los colores corporativos y el uso de logotipos o símbolos de la organización. En el mismo sentido, Aguilar, Salguero y Barriga (2017) refieren que la identidad visual es un componente de la identidad corporativa que representa la marca de la empresa en logotipos, colores, papelería, rotulación, publicidad, entre otros. Por lo anterior, es importante considerar que estas expresiones de comunicación empresarial diferencian, a través de signos distintivos (nominativos, gráficos o de carácter mixto), a la organización de las demás empresas del mercado en el que interactúa y facilitan su relacionamiento permanente con personas e instituciones.

Como parte de la implementación del plan de desempeño de Acprogran, se trabajó en el diseño participativo de un logotipo corporativo, de tal manera que la asociación de productores pueda reflejar, a través de una imagen renovada, los principales aspectos que la caracterizan, a saber, el trabajo comunitario, las montañas que rodean sus unidades productivas, la labranza de la tierra y el principal producto que cultivan (la piña). De esta manera, esta acción impacta el modelo de negocios en el módulo denominado *relacionamiento con los clientes*.

b) Impactos en los principios de inclusión

El desarrollo de un logosímbolo representativo para Acprogran requirió de tres jornadas de trabajo y concertación¹⁴, para evaluar conceptos, colores, formas y demás componentes propios de la expresión visual. De este modo, el principio de inclusión conocido como “colaboración entre actores”, se impactó de forma positiva, pues requirió de procesos de cooperación entre los productores, las directivas de la asociación y el CIAT.

6. CONCLUSIONES

El relacionamiento entre Acprogran y Pidelpa surgió en 2017 gracias a la participación de los actores en el Programa de Apoyo a Alianzas Productivas (PAAP) del MADR. Esto, con el propósito de vincular un total de 56 agricultores en la proveeduría de piña variedad Manzana a una industria regional dispuesta a constituir lazos estables con pequeños productores en el departamento del Valle del Cauca. Así, acordaron el establecimiento escalonado de 14 ha de la fruta, por lo que se espera que el ejercicio empiece a materializarse a partir del primer trimestre de 2020. Lo anterior evidencia que, en la práctica, los actores aún no se relacionan de forma comercial. No obstante, se visualizan como potenciales aliados y proyectan que, una vez culminada la ejecución del proyecto de alianzas productivas, puedan continuar trabajando juntos.

La implementación de la metodología LINK en este caso de estudio concluyó en la proposición de un *plan de desempeño* para la organización de productores y un *plan de inclusión* basado en objetivos y estrategias, los cuales pretenden mejorar los indicadores de trabajo conjunto en la alianza productiva y establecer, a partir de las condiciones actuales, los cimientos para la construcción de una relación comercial de larga duración.

Respecto a los “cuellos de botella” expuestos y a las oportunidades de mejora contenidas, tanto en el *plan de desempeño* de Acprogran como en el *plan de inclusión* entre esta organización y Pidelpa, se resaltan los siguientes hallazgos:

¹⁴ La revisión y revalidación del logo de Acprogran, así como de las formas propuestas, se realizó durante las jornadas de trabajo de los días 08 y 11 de noviembre, y 09 de diciembre de 2019. (ver anexos y tabla 22)



Alianza Acprogran - Pidelpa

- Los procesos comerciales de Acprogran deberán ir ajustándose a los requerimientos del aliado comercial y de sus proveedores de fruta, para mitigar posibles implicaciones negativas en cuanto a la planeación de cosechas, el acopio y recolección de la fruta, el alistamiento o clasificación, las entregas, la facturación, el pago a los agricultores y transportadores (dado el caso), y el recaudo de las operaciones propias del agronegocio. No obstante, este aprendizaje en el que se establecerán pautas para el desempeño comercial requiere que se dé inicio a la venta conjunta antes de dar cumplimiento a lo pactado con Pidelpa.
- Si bien los procesos de capacitación son importantes para mejorar el desempeño de Acprogran, es de mayor trascendencia la oportunidad que los líderes e integrantes de la asociación tienen de aplicar los conocimientos impartidos por los profesionales de apoyo en las diferentes situaciones a las que puedan enfrentarse en el cumplimiento de sus compromisos ante terceros. En este camino, es relevante la asesoría permanente de las entidades de acompañamiento y del aliado comercial Pidelpa.
- Es necesario que las partes clarifiquen, por un lado, la necesidad de la industria de mantener precios estables de negociación, y, por otro, la percepción de los productores frente al establecimiento de los precios de la fruta según lo descrito en la alianza.
- Se sugiere, en el marco del acuerdo del PAAP, contemplar la posibilidad de cambiar las siembras de variedad Manzana por la variedad MD2. Esto, porque Pidelpa ha logrado adaptar sus formulaciones industriales a la variedad que en la actualidad domina el mercado. Asimismo, este cambio les permitiría a los productores comercializar los posibles excedentes de producción con mayor certeza a través de otras líneas de mercado. Para esto, las partes deben justificar ante el MADR la necesidad de realizar ajustes en el convenio de alianza.
- Aunque la existencia de un acuerdo previo entre las partes reduce, para el productor, la incertidumbre ante las oscilaciones del precio en el mercado, en respuesta a una posible sobreoferta de la fruta, existen otros tipos de riesgos ambientales, de producción o de mercado que podrían afectar el suministro de la fruta y, por ende, el relacionamiento entre Acprogran y Pidelpa. Acerca de esto, en el plan de inclusión se recomienda consultar con empresas aseguradoras, con el fin de evaluar las diferentes alternativas que podrían considerarse para este tipo de situaciones externas.
- La innovación puede verse expresada, por ejemplo, a través de métodos que mejoren la ejecución de alguna actividad en específico, en el desarrollo de un nuevo producto, en la modificación de un procedimiento a partir de los recursos disponibles, en el diseño de procesos, en la incorporación de tecnologías, entre otros. De este modo, muchas innovaciones pueden generarse en el interior de una empresa. Sin embargo, otras requieren de la interacción con entidades externas, entre las que se encuentra la academia y los centros de investigación.
- Dado que tanto Pidelpa como Acprogran se encuentran en un proceso de constante evolución empresarial, se sugiere que, de forma individual o en conjunto, procuren su participación en proyectos, mediante los cuales sea posible consolidar una mejor oferta de valor hacia los clientes internos o externos y generar innovaciones en los procesos administrativos, productivos, comerciales y ambientales.
- Como estrategia de relacionamiento con los demás actores de la cadena productiva de la piña y otros posibles grupos de interés, se sugiere socializar el modelo de alianza empresarial, en una relación comercial “gana-gana”, que vienen estableciendo Acprogran y Pidelpa en materia de *inclusión* de un grupo de pequeños productores. Esto podría causar efectos positivos y favorecer, no solo la imagen corporativa del aliado comercial o la posibilidad de incursionar en mercados especializados, sino también la gestión de proyectos por parte de la asociación de piñicultores.
- El principio de inclusión menos valorado por parte de los integrantes de Acprogran y los directivos de Pidelpa fue el denominado *medición de resultados*. Este aspecto se vincula al hecho de que, en la actualidad, los encuentros entre los actores para hacer seguimiento a los compromisos del convenio se realizan únicamente en el marco de lo estipulado en el Programa de Apoyo a Alianzas Productivas del cual hacen parte y del que surgió la alianza. Por esto, en el plan de inclusión se generó un compromiso de realizar reuniones de seguimiento al menos



tres veces por año, de tal manera que puedan ser revisadas las acciones del plan de inclusión y establecerse nuevas tareas.

Acprogran

- Para que los productores agremiados a Acprogran puedan escalar en sus progresos comerciales, es preciso que se aseguren de dar cumplimiento al plan de desempeño contemplado en este documento. Esto les permitirá disminuir las brechas que les impiden participar de forma competitiva en el mercado nacional, a la vez que les otorga la posibilidad de replantear y rediseñar las estrategias y acciones que, a futuro, los llevarán a contarse entre los actores que participan del mercado global.
- Es relevante tener en cuenta que el mercado internacional es exigente con aspectos como homogeneidad en el fruto, consistencia en la corteza, proporción entre el cuerpo y el tamaño de la corona, asimetría entre los hombros y el cuello, uniformidad en la coloración externa, sanidad del pedúnculo, entre otros (López, 2017). Esto evidencia la razón por la cual competir en este escenario requiere de un estudio de las exigencias de mercado y la realización de ajustes en el manejo del cultivo. Así mismo, se precisan cambios en las prácticas culturales, las cuales, de acuerdo con Fassinou, Lommen, Agbossou, y Struik (2015), pueden afectar la calidad, el peso, el rendimiento y el porcentaje de fruta exportable. En el Valle del Cauca, este último valor oscila entre un 20 % y un 30 % para cultivos desarrollados de forma convencional por los medianos y grandes agricultores (S. Marulanda, comunicación personal, 16 de noviembre de 2017).
- Frente a lo planteado, el camino a seguir por Acprogran inicia con la integración de las metas de la asociación en un propósito común, fundamentado en la búsqueda de mejoras en los procesos administrativos, técnicos y de mercado. Esto requerirá que fomenten el desarrollo de habilidades en sus asociados, implementen prácticas que mejoren su desempeño operativo, adopten medidas de producción sostenibles y que incrementen la calidad de la fruta; a su vez, que mejoren las tácticas de comunicación organizacional, revalúen su sistema de comercialización, se mantengan a la vanguardia de las tendencias del mercado, entre otros aspectos.
- El fortalecimiento de Acprogran es una labor que debe involucrar a todos los integrantes de la organización, para lo cual será necesaria la puesta en marcha de actividades que fomenten la cohesión social, la interacción entre los directivos y la base comunitaria, y el compromiso que en ocasiones puede verse limitado por la participación de proyectos comunitarios o productivos.
- Si bien aumentar la competitividad empresarial de Acprogran requiere del diseño, apropiación y ajuste de nuevos procesos y procedimientos en todas y cada una de sus áreas funcionales, también son importantes los recursos o herramientas financieras, técnicas, tecnológicas y de conocimiento que permitirán incrementar la eficiencia organizativa. De acuerdo con lo anterior, surge la necesidad de gestionar el acceso a recursos a través de la gestión de proyectos.
- El mercado agroindustrial actual exige la capacidad de hacer un seguimiento a la cadena de suministro a través de la trazabilidad. Esto facilita la resolución de potenciales problemas que puedan originarse tanto en campo como en los centros de acopio y en las plantas de procesamiento. En este sentido, Acprogran requiere asesoría profesional para el diseño de formatos que puedan ser utilizados por los asociados en el registro de las labores de cosecha y poscosecha, y por los responsables de la ejecución de tareas administrativas, contables y de ventas.
- Según los productores, el mercado interno no reconoce precios diferenciales para la fruta proveniente de predios certificados en las buenas prácticas agrícolas (BPA). Sin embargo, esto podría representar la posibilidad de encontrar nuevos canales de distribución o de mercados, razón por la cual se sugiere que los productores, de la mano de la asociación, empiecen este proceso para diferenciarse de los demás oferentes de piña en el departamento.
- Ante la poca experiencia de Acprogran en el ejercicio de labores de comercialización asociativa, en virtud de la alianza con Pidelpa, es necesario incorporar innovaciones que contemplen desde el manejo del cultivo hasta sus procesos administrativos y de comercialización. Esto para evitar posibles dificultades en el cumplimiento del acuerdo.



- En la actualidad, la toma de decisiones debe partir de la búsqueda de información que pueda obtenerse de un producto o servicio en diversas fuentes oficiales, a fin de evitar los supuestos, especulaciones y expectativas que suelen generarse en el sector. Bajo esta premisa, es preciso que los líderes de Acprogran se aseguren de permanecer actualizados respecto de lo que sucede con la cadena regional y nacional de piña.

GLOSARIO

Alianza productiva: “Es un modelo de desarrollo organizativo y empresarial que vincula pequeños productores rurales con mercados a través de un aliado comercial formal, con una propuesta productiva rentable, sostenible y competitiva” (MADR, 2016, p.2).

Cadena de valor: corresponde a una serie conectada de organizaciones, recursos y fuentes de conocimiento involucrados en la creación y entrega de valor al consumidor final (Lundy *et al.*, 2014).

Las organizaciones de la cadena se encuentran interrelacionadas por una serie de transacciones de negocios en las que el producto pasa desde la producción primaria hasta el consumidor final a través de una serie de eslabones (Springer-Heinze, 2007).

Cuello de botella: se refiere a los puntos críticos, problemas o restricciones que limitan o dificultan la operatividad eficiente de un proceso o sistema, lo cual afecta la competitividad o condiciona la capacidad en una o varias de las operaciones, etapas o eslabones que lo componen.

Ciclo de prototipo: “Proceso de aprendizaje interactivo que permite mejorar continuamente el modelo de negocio y probarlo en el cambio” (Lundy *et al.*, 2014).

Modelo de negocio: es la estrategia que, descrita en nueve módulos, plantea las bases sobre las cuales una empresa crea, proporciona y captura valor. Esta descripción abarca las cuatro principales áreas de un negocio —clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica— y refleja la lógica de generación de ingresos (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Negocios inclusivos - NI: “Relaciones comerciales entre una empresa privada y un grupo (formal o informal) de productores, en las que tanto el comprador como el vendedor generan valor social, económico y ambiental para mantener a largo plazo una interdependencia rentable” (Lundy *et al.*, 2014).

En el mismo sentido, “son iniciativas empresariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que en una lógica de mutuo beneficio incorporan en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida” (Cecodes, 2017, párr.2).

Organización Gestora Acompañante – OGA: persona natural o jurídica encargada de transferir a la organización de productores las capacidades gerenciales y administrativas que requieren para el desarrollo de la alianza productiva, de acuerdo con los términos y condiciones convenidos, y al contrato establecido entre los beneficiarios y la entidad fiduciaria, para la administración del patrimonio del sub-proyecto productivo (MADR, 2017).

Organización Gestora Regional – OGR: persona natural o jurídica, pública o privada, que cuenta entre sus funciones el seguimiento a la implementación de alianzas productivas a nivel regional (MADR, 2017).

Planeación estratégica - PE: “Es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen” (Armijo, 2009, p.5).

Propuesta de valor: “Conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico” (Osterwalder y Pigneur, 2011, p.22).



Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas (PAAP): “Propuesta empresarial de estructuración de subproyectos productivos participativos y sostenibles, y de política sectorial dirigida a la construcción de nuevas relaciones económicas y sociales en el campo, que contribuyan al desarrollo regional sobre bases de convivencia y paz” (MADR, 2017, p.6).

REFERENCIAS

- Agronet. (2017). *Estadísticas agrícolas* (Área, producción, rendimiento y participación - Producción nacional de piña 2006 – 2016) [Estadísticas]. <https://www.agronet.gov.co/estadistica/Paginas/home.aspx?cod=1>
- Agronet. (2019). *Reporte comparativo de precios mensuales mayoristas por producto en los diferentes mercados (Análisis histórico de los precios mayoristas mensuales - piña Gold)* [Precios]. <https://www.agronet.gov.co/estadistica/Paginas/home.aspx?cod=12>
- Agroinnova. (2007). *Planeación estratégica (herramienta de la unidad organizacional)*.
- Aguilar, S., Salguero, R., y Barriga, S. (2017). *Comunicación e imagen corporativa*. Machala: Utmach. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12502/1/Comunicacion-e-eImagenCorporativa.pdf>
- Armijo, A. (2009). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: ONU y Cepal. https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: ONU y Cepal. https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30_04_MANUAL_COMPLETO_de_Abril.pdf
- Bolzani, D., de Villard, S., de Pryck, J., y Wobst, P. (2010). *Género y empleo rural - Documento de orientación N.º 4. El desarrollo de las cadenas de valor agrícola: ¿amenaza u oportunidad para el empleo femenino?* [Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO); Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA); Organización Internacional del Trabajo (OIT)]. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_176253.pdf
- Hurtado, J.J. et al. (2018). ¿Qué facilita o limita las relaciones comerciales incluyentes con pequeños productores? Análisis de tres casos en América Latina. En Ordinola, M.; Horton, D. (eds.). *SEPIA XVII Mesa Temática: Experiencias latinoamericanas de aplicación del enfoque de cadenas de valor inclusivas (Cajamarca Perú)*. 29-31 Aug 2017) (pp. 75-96). Lima: Centro Internacional de la Papa.
- Cecodes (2017). *Desarrollo de negocios inclusivos con impacto social. Una herramienta para la toma de decisiones*. Bogotá: La Imprenta Editores S. A. <http://cecodes.org.co/site/wp-content/uploads/Un-Territorio-No-Cambia-Solo/assets/desarrollo-de-negocios-inclusivos-con-impacto-social.pdf>
- Cecodes (2017). *Negocios inclusivos, iniciativa empresarial de impacto*. <http://www.comunicacionsostenible.co/site/negocios-inclusivos-iniciativa-empresarial-de-impacto-2/>
- Ccong (2016). *Lo que hay que saber de las Entidades sin Ánimo de Lucro*. https://ccong.org.co/files/728_at_Lo%20que%20hay%20que%20saber%20de%20las%20ESAL,%20agosto%20de%202016.pdf
- CIAT. (2015). *Alianzas públicas privadas: el caso del proyecto para alianzas productivas en Colombia*.
- CIAT (2016). *Mercados inclusivos: metodología LINK*. https://www.inclusivebusiness.net/sites/default/files/wp/Metodologia_LINK.pdf
- CIAT (2021). *Brechas tecnológicas de la cadena productiva de la piña del Valle del Cauca y descripción del estado del arte*. Bogotá: Editorial Unal.
- CIAT (2018, Febrero). Memoria de Taller N.º 1. Validación de cuellos de botella en el eslabón primario de la cadena productiva de la piña en el Valle del Cauca.
- Conpes (2009). *Lineamientos de la política de generación de ingresos para la población en situación de pobreza extrema y/o desplazamiento* [Documento Conpes 3616]. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Economicos/3616.pdf>
- DNP. (2015, agosto 25). *Lineamientos de política pública para la asociatividad rural en Colombia “Rutas para la asociatividad rural”* [Documentos de política]. <https://www.dnp.gov.co/programas/agricultura/Paginas/Rutas-para-la-asociatividad-rural-en-Colombia.aspx>

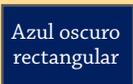
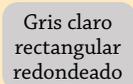


- FAO (2019). *Major Tropical Fruits- Preliminary Market Results*. Roma: FAO. <http://www.fao.org/3/ca7566en/ca7566en.pdf>
- FAO (2020). *Perspectivas a mediano plazo: perspectivas para la producción y el comercio mundial de bananos y frutas tropicales 2019-2028*. Roma: FAO. <http://www.fao.org/3/ca7568es/ca7568es.pdf>
- Faostat. (2019). *Cultivos y productos de ganadería. Exportaciones e importaciones de piña*. <http://www.fao.org/faostat/es/#data/TP>
- Fassinou, V. N., Lommen, W. J., Agbossou, E. K., y Struik, P. C. (2015). Influence of weight and type of planting material on fruit quality and its heterogeneity in pineapple [*Ananas comosus* (L.) Merrill]. *Frontiers in plant science*, 5, 798. <https://doi.org/10.3389/fpls.2014.00798>
- Gaitán, O. M. (2014). *Guía práctica de las entidades sin ánimo de lucro y del sector solidario*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá. <https://www.ccb.org.co/content/download/2756/35466/version/1/file/Gu%C3%ADa+Pr%C3%A1ctica+de+las+Entidades+sin+%C3%81nimo+de+Lucro+y+del+Sector+Solidario.pdf>
- Gobernación del Valle del Cauca (2020, 6 de abril). *Plan integral de fruticultura, la apuesta del Valle por un campo más productivo* [video de Youtube]. <https://www.youtube.com/watch?v=uH9rTx2PesM>
- López, M. (2017, Mayo). *Mercado nacional e internacional análisis y potencial*. Novedades de la Piña - Comité de la cadena Valle Del Cauca. <http://comitepinavalle.blogspot.com/>
- Lundy, M. et al. (2014). *Metodología LINK: Una guía participativa para modelos empresariales incluyentes con pequeños agricultores*. Cali: CIAT. <https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/49607>
- Mac, B. y Restrepo, I. (ed.). (2015). *Estrategia para una nueva industrialización*. Bogotá: ANDI. <http://www.andi.com.co/Uploads/Estrategia%20para%20una%20nueva%20industrializacion.pdf>
- MADR (2016). *Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas: apertura del registro nacional de perfiles de alianzas 2016-2018*. https://www.minagricultura.gov.co/convocatorias/Documents/DTOS%20APERTURA%20REGISTRO%20ALIANZAS%202016-2018/Presentacion_Apertura_Registro_Perfiles_2016_2018.pdf
- MADR (2017). *Convenio de alianza (acuerdo) entre la Asociación de Campesinos Productores de Las Granjas - Acprogran, Piñas del Pacífico S.A.S y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - MADR*.
- MADR (2018). *Coseche, Venda a la Fija*. <https://www.minagricultura.gov.co/Paginas/Coseche-venda-a-la-fija.aspx>
- MADR (2019). *Coseche y venda a la fija. Agricultura por contrato*. <httpR://sioc.minagricultura.gov.co/Documentos/1.%20Documento%20de%20Pol%C3%ADtica%20Coseche%20y%20Venda%20a%20la%20Fija%202019.pdf>
- Mínguez, N. (2000). Un marco conceptual para la imagen corporativa. *ZER Revista de estudios de comunicación*. 5(8), 1-11. <https://www.ehu.es/ojs/index.php/Zer/article/view/17426/15201>
- Molina, O. R. (2004, noviembre, 13). Importancia de los costos de producción para el productor agrícola. *Diario Frontera*, 1-2. <http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/17206/importancia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto. Centro de libro PAFP.
- Sarache, W. A., Castrillón, O. D. y Ortiz, L. F. (2009). Selección de proveedores: una aproximación al estado del arte. *Cuadernos de administración*, 22 (38), 145-167. <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v22n38/v22n38a08.pdf>
- Secretaría de Ambiente, Agricultura y Pesca del Valle del Cauca (2019). (Evaluaciones agrícolas por tipos de cultivo). *Evaluaciones agrícolas 2000 - 2016*. [Información estadística]. <http://www.valledelcauca.gov.co/agricultura/publicaciones.php?id=33384>, el 15 de agosto de 2019
- Serrano, L., Bravo, E., y Amante, B. (2013). Una metodología innovadora para la planeación estratégica en las universidades. *INGE CUC*, 9(1), 43-63. <https://revistascientificas.cuc.edu.co/ingecuc/article/view/144>
- Springer-Heinze, Andreas. 2007. *ValueLinks manual: The methodology of value chain promotion*. Eschborn, Germany: GTZ. <https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/25053>
- TradeMape (2019). *Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. Exportaciones e importaciones de piña* [Estadísticas]. <https://www.trademape.org/Index.aspx>



ANEXOS

Tabla 20. Convenciones de mapeo de actores

Figura y color	Actor referente
	Productores asociados beneficiarios de la alianza
	Organización de productores
	Aliado comercial
	Oferta de insumos y material vegetal
	Actor de apoyo a la alianza
	Productores “no” beneficiarios de la alianza
	Otros compradores del producto
	Actor de apoyo
	Fuerza del entorno
	Flujo del producto
	Relación de apoyo

Fuente: CIAT (2015).

Tabla 21. Visitas a organizaciones de productores con empresa compradora

Fecha	Actor	Municipio
25/01/2019	Asofuturo Alba Ruth Muñoz	Vijes
25/01/2019	Asofrugold José Alfredo Lis Romo	Restrepo
07/02/2019	Asoagropom Jorge Gonzalo Meneses	La Cumbre
07/02/2019	Acprogran	La Cumbre

Fuente: registros de visita.



Tabla 22. Jornadas de trabajo con integrantes de Acprogran y empresarios representantes de Pidelpa

Fecha	Tema	Actor(es)
09/12/2019	Taller 2 de construcción participativa de costos de producción. Revisión de propuestas de logo.	Acprogran
08/11/2019	Misión, visión y principios organizacionales y revisión de propuesta de logo.	Acprogran
11/11/2019	Taller 1 de construcción participativa de costos de producción. Revisión de propuestas de logo.	Acprogran
11/10/2019	Revisión de resultados de metodología LINK y planteamiento de plan de inclusión.	Acprogran Pidelpa
28/08/2019	Revisión de resultados de metodología LINK y planteamiento de plan de desempeño.	Acprogran
18/07/2019	Principios de inclusión desde la perspectiva de Acprogran hacia Pidelpa.	Acprogran
11/7/2019	Principios de inclusión desde la perspectiva de Pidelpa hacia Acprogran.	Pidelpa
10/4/2019	Modelos de negocio • Desde Pidelpa hacia Acprogran. • Desde Pidelpa hacia sus clientes.	Pidelpa
19/03/2019	Modelos de negocio • Desde los productores hacia Acprogran. • Desde Acprogran hacia los productores. • Desde Acprogran hacia Pidelpa.	Acprogran
7/2/2019	Visita de diagnóstico a la organización Acprogran.	CIAT

Fuente: elaboración propia.

Tabla 23. Respuestas del comprador y el proveedor durante la aplicación de la herramienta 3 de la metodología LINK

		Acprogran	Pidelpa
Principio 1: Colaboración entre actores		86 %	74 %
1.1	Intercambio frecuente de información de manera formal.	Totalmente en desacuerdo	Algo de acuerdo
1.2	Intercambio frecuente de información de manera informal.	Algo de acuerdo	Totalmente en desacuerdo
1.3	Sus objetivos comerciales están articulados.	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.4	Los objetivos sociales del comprador son conocidos por el proveedor.	Sí	Sí
1.5	Los objetivos sociales del comprador y del proveedor coinciden.	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.6	Conocen si el comprador/vendedor tiene objetivos ambientales.	Sí	Sí
1.7	Sus objetivos ambientales coinciden con los del comprador/proveedor.	Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo
1.8	Existe colaboración con el comprador/vendedor para la resolución de problemas.	Mucho / a menudo	Mucho / a menudo
1.9	Ustedes reaccionan rápidamente ante los problemas que se pueden presentar en la relación con el comprador/proveedor.	Algo de acuerdo	Algo en desacuerdo
1.10	Ustedes valoran la interdependencia que tiene con el comprador/proveedor.	Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo
1.11	Existen incentivos (financieros y/o no financieros) que estimulen el comportamiento colaborativo con el comprador/proveedor.	Mucho / a menudo	Algo/alguna / a veces



1.12	Existen personas que lideran los procesos colaborativos con el comprador/proveedor.	Mucho / a menudo	Mucho / a menudo
1.13	Ustedes usan tecnologías de información y comunicación (TIC) para colaborar con el comprador/proveedor.	Mucho / a menudo	Mucho / a menudo
Principio 2: Vinculación efectiva con el mercado		100 %	47 %
2.1	Estabilidad de oferta o abastecimiento de productos.	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo
2.2	La relación comercial con el comprador/proveedor es rentable.	Totalmente de acuerdo	Algo en desacuerdo
2.3	Entrega de valor social al comprador.	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
2.4	Apoyo para conservar los recursos ambientales por parte del comprador.	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo
2.5	Seguridad de compra por parte del comprador.	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
2.6	El pago por parte del comprador es a tiempo.	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
2.7	Los precios de compra del comprador son estables.	Totalmente de acuerdo	Algo en desacuerdo
2.8	Ustedes revisan frecuentemente con el comprador/vendedor su posición en el mercado frente a las oportunidades que se presentan.	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo
2.9	Ustedes reaccionan rápidamente ante los cambios de necesidades del comprador/proveedor.	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo
2.10	Conocimiento del comprador del sistema de producción que manejan los proveedores.	Totalmente de acuerdo	Algo en desacuerdo

		Acprogran	Pidelpa
Principio 3: Gobernanza transparente y consistente		67 %	62 %
3.1	Conocimiento y comunicación de los estándares de calidad que exige el comprador.	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
3.2	Los estándares de calidad que deben cumplir para el comprador son estables.	Totalmente de acuerdo	Algo en desacuerdo
3.3	Conocimiento del mecanismo con el cual el comprador determina el precio que paga por su producto.	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
3.4	Conocimiento de las condiciones de compra y venta del comprador.	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
3.5	¿Qué tipo de contrato o acuerdo tienen con el comprador/ proveedor?	Contrato formal	Contrato formal
3.6	Cumplimiento de los contratos formales que tienen con el comprador/proveedor	Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo
3.7	Cumplimiento de los acuerdos informales que tienen con el comprador/proveedor	NA/NS	NA/NS
3.8	Ustedes comparten el riesgo productivo con el comprador/proveedor	Nada/nunca/ninguno	Nada/nunca/ninguno
3.9	Ustedes comparten equitativamente el riesgo de mercado con el comprador/proveedor	Nada/nunca/ninguno	Nada/nunca/ninguno
Principio 4: Acceso equitativo a servicios		55 %	64 %
4.1	Apoyo del comprador (directa/indirectamente) hacia el proveedor para acceder a asistencia técnica adecuada.	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
4.2	Apoyo del comprador (directa/indirectamente) hacia el proveedor para acceder a tecnología de producción adecuada.	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
4.3	Apoyo del comprador (directa/indirectamente) hacia el proveedor para acceder a tecnología adecuada de poscosecha.	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo

Continúa



4.4	Apoyo del comprador (directa/indirectamente) hacia el proveedor para acceder a servicios de transporte adecuados.	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
4.5	Apoyo del comprador (directa/indirectamente) hacia el proveedor para acceder a los insumos requeridos para la producción.	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
4.6	Apoyo del comprador (directa/indirectamente) hacia el proveedor para acceder a servicios financieros.	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
4.7	Apoyo del comprador (directa/indirectamente) hacia el proveedor para acceder a servicios de capacitación adecuados.	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
4.8	Apoyo del comprador (directa/indirectamente) hacia el proveedor para acceder a seguros contra el riesgo productivo.	Totalmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4.9	Apoyo del comprador (directa/indirectamente) hacia el proveedor para acceder a seguros contra el riesgo del mercado.	Totalmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4.10	Los servicios que les brinda el comprador (directa/indirectamente) satisfacen totalmente las necesidades del proveedor.	Algo de acuerdo	Totalmente en desacuerdo
4.11	Apoyo del comprador (directa/indirectamente) hacia el proveedor para acceder a información de mercado.	Totalmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4.12	La información de mercado que se brinda al comprador permite identificar fácilmente oportunidades y tendencias en el mercado.	NA/NS	NA/NS

		Acprogran	Pidelpa
Principio 5: Innovación incluyente		0 %	22 %
5.1	Frecuentemente desarrollan innovaciones en conjunto (comprador y proveedor).	Totalmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5.2	Retribución en parte de las ganancias (tangibles o intangibles) que se originan de las innovaciones.	NA/NS	NA/NS
5.3	La innovación es una actividad continua en la relación con el comprador/proveedor.	NA/NS	NA/NS
5.4	Motivación del comprador hacia el proveedor para participar en procesos de innovación con incentivos (financieros o no financieros).	NA/NS	NA/NS
5.5	Incorporación de las perspectivas y necesidades del proveedor en el desarrollo de las innovaciones del comprador.	NA/NS	Algo de acuerdo
5.6	Las innovaciones que desarrolla el proveedor responden claramente a las necesidades del comprador.	NA/NS	Totalmente en desacuerdo
Principio 6: Medición de resultados		44 %	56 %
6.1	Existen mecanismos (formales o informales) para medir el estado de la relación con el comprador/proveedor.	Algo/alguno/ a veces	Algo/alguno/ a veces
6.2	La medición resulta rápidamente en acciones.	Algo de acuerdo	Algo de acuerdo
6.3	La información medida es discutida con el comprador/proveedor.	Algo/alguno/ a veces	Algo/alguno/ a veces

Indica aspectos factibles de mejoramiento en la relación comercial.

Fuente: elaboración propia.



Tabla 24. Otros anexos externos

Nombre del documento	Contenido
Ejercicio_costos_piña_ACPROGRAM	<ul style="list-style-type: none">• Costos piña MD2• Proyección de producción• Maquinaria y equipo• Finca promedio (dibujo)• Costos piña Manzana

Este documento se presenta como anexo externo debido a la cantidad de información que contiene y por ser un archivo en Excel, conformado por varias hojas de cálculo.

Fuente: elaboración propia.

**MODELO EMPRESARIAL
DE COMPETITIVIDAD E
INCLUSIÓN DE PRODUCTORES
DE PIÑA DE PEQUEÑA ESCALA
EN EL VALLE DEL CAUCA**

Hace parte del Proyecto
Incremento de la competitividad
sostenible en la agricultura de
ladera en todo el departamento,
Valle del Cauca, occidente

Se editó y diagramó en la Editorial
Universidad Nacional de Colombia.

En su composición se utilizaron
caracteres Chaparral Pro

Formato de 21,5 x 28 centímetros.

Se publicó en agosto de 2021
Bogotá, D. C., Colombia.





Este proyecto es financiado por el Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sistema General de Regalías del Departamento Nacional de Planeación y tiene como objetivo beneficiar a 15.000 personas en el Valle del Cauca. Está orientado a incrementar la competitividad sostenible en la agricultura de ladera del Valle del Cauca, mediante procesos de investigación y desarrollo en los diferentes eslabones de la cadena productiva, que va desde la etapa inicial del cultivo hasta la etapa agroindustrial de los tres frutales seleccionados: piña MD-2, aguacate Hass y mora de Castilla.

ISBN: 978-958-794-611-6



9 789587 1946116