#### Modulo 4:

# Institucionalidad, alianzas público-privadas y desarrollo rural



# Las Alianzas Sociales Productivas Estratégicas en el sector palmero colombiano

Andrés Castro Forero, Director (E) de Planeación y Desarrollo Sectorial, Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite - Federalma









Organizan





- Panorama sectorial a 2010
- 10 años de experiencias en Alianzas con pequeños productores de palma de aceite
- Evaluación de las experiencias
- Lecciones



#### Breve panorama sectorial a 2010





- Área sembrada en palma: 403.684 hectáreas
- Localización: 16 departamentos

107 municipios

- Productores: más de 8.000
- Plantas de beneficio: 54
- Capacidad total de beneficio: 1.249 Ton. de fruto fresco/hora
- Producción:

Aceite de palma: 753.075 Ton.

Aceite de palmiste: 65.667 Ton.

Torta de palmiste: 99.580 Ton.

Empleo total:126.150 directos e indirectos

#### Breve panorama sectorial a 2010



# El sector palmero incorpora una proporción creciente de medianos y pequeños productores

Rangos de tamaño		mbrada nada	Participación (%)			
H <mark>ectárea</mark> s	2000	2010	2009	2010		
<u>Alianz</u> a	2.110	64.289	1,4%	15,9%		
0<20	5.067	11.366	3,2%	2,8%		
<mark>20&lt;2</mark> 00	19.994	52.305	12,8%	13,0%		
2 <mark>00&lt;1</mark> 000	59.319	132.578	38,0%	32,8%		
Mas de 1000	69.579	143.146	44,6%	35,5%		
Total	156.069	403.684	100,0%	100,0%		

En algunos casos, las Alianzas se extienden hasta la participación de los pequeños y medianos en la actividad de extracción del aceite, lo cual constituye un factor de incremento del capital físico, de fidelización y de garantía de la sostenibilidad

### 10 años de experiencias en Alianzas



Las Alianzas son un componente novedoso e idóneo dentro de los arreglos institucionales del sector agrícola colombiano

Son organizaciones económicas con efectos positivos en la competitividad de la agroindustria, en la equidad redistributiva de los beneficios y en el acceso a los recursos productivos del sector.



En la última década, más de 5 mil pequeños productores han participado en proyectos productivos en más de 110 Alianzas Estratégicas.

Aproximadamente una cuarta parte de las siembras nuevas de palma de aceite, en los últimos años, se han realizado con pequeños productores organizados.





## 10 años de experiencias en Alianzas



•Se estructuran a partir de relaciones de cooperación y confianza, entre pequeños, medianos y grandes productores



- Democratización de la estructura de propiedad de la agroindustria
- Acceso a activos productivos por parte de pequeños
- Contratos de comercialización que garantizan la venta del fruto
- Racionalización de costos de producción y economías de escala
- Criterios técnicos en el diseño y financiamiento de las plantaciones
- Asistencia técnica y acompañamiento
- Acceso a créditos e incentivos







#### 10 años de experiencias en Alianzas



# PORTAFOLIO EN PALMA DE ACEITE DE LA USAID: IMPORTANCIA SECTORIAL

Desde 2001, USAID han invertido USD19.8 millones en 24 convenios, distribuidos en 10 departamentos y 57 municipios.

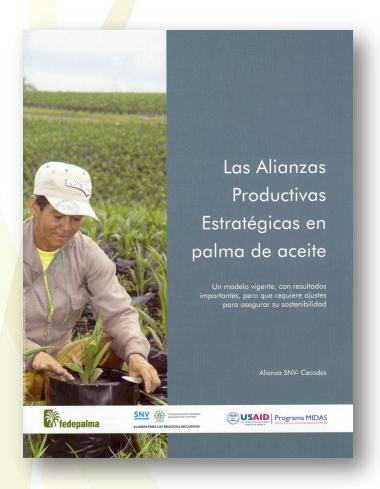
Con recursos de USAID, se ha apoyado:

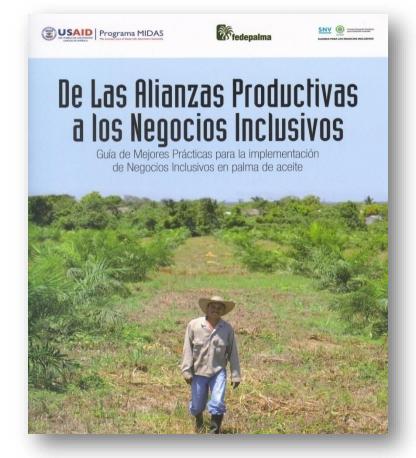
- ➤ El establecimiento de 51,835 haectáreas
- ➤ Beneficiando a 3,682 familias
- Contribuyendo a la generación de 24,038 empleos





# Fedepalma evalúa los proyectos de Alianzas Productivas y orienta sobre mejores prácticas







# Caracterización de las Alianzas Estratégicas en Palma de Aceite en Colombia 2005







- 83 Alianzas estudiadas y 4.586 agricultores identificados
- 33.437 hectáreas sembradas
- 25.5% del área total sembrada en el país













#### Recomendaciones:

- Rediseñar los **incentivos** incorporando condiciones de cumplimiento mínimo de productividad en los cultivos de las AE
- Establecer auditorías independientes que permitan reconocer los costos de gestión de las ONG's y empresas gestoras acompañantes
- Crear fondos de capitalización para: cubrir riesgos, financiar expansión y proveer bienes de interés común
- Contratos: estructurar una normativa básica para los contratos de compra-venta de fruto, con flexibilidad para adaptarse a las condiciones económicas y técnicas en tiempo y lugar
- No sesgar la política hacia un mínimo de hectáreas en palma por agricultor
- Cubrir el costo de acompañamiento con fondos no reembolsables de inversión social y no con inversión productiva a cargo de los productores
- Estructurar y financiar los programas de acompañamiento durante horizontes de tiempo plurianuales, de al menos seis años
- Estructurar un protocolo de **acreditación** de las Organizaciones Gestoras Acompañantes (OGA) incorporando condiciones de cumplimiento mínimo de productividad en los cultivos e implementando auditorias independientes











# ANÁLISIS, EVALUACIÓN y SISTEMATIZACIÓN DE ALIANZAS PRODUCTIVAS EN PALMA DE ACEITE EN COLOMBIA 2009

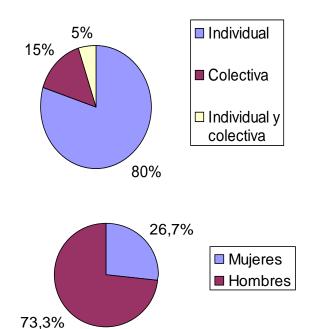


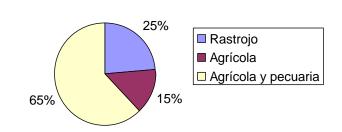
#### Características:

 Los cultivos en alianzas se hacen mayoritariamente en predios individuales

 Gran participación de las mujeres en el cultivo de la palma.

 El cultivo de la palma en las Alianzas reemplazó actividades ganaderas y/o agrícolas, no hubo deforestación.

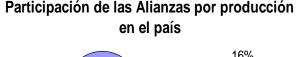


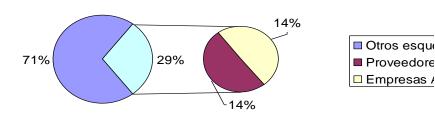


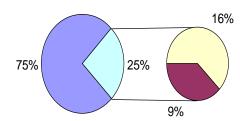


#### Contexto de las Alianzas estudiadas

Participación de las Alianzas por área sembrada en el país



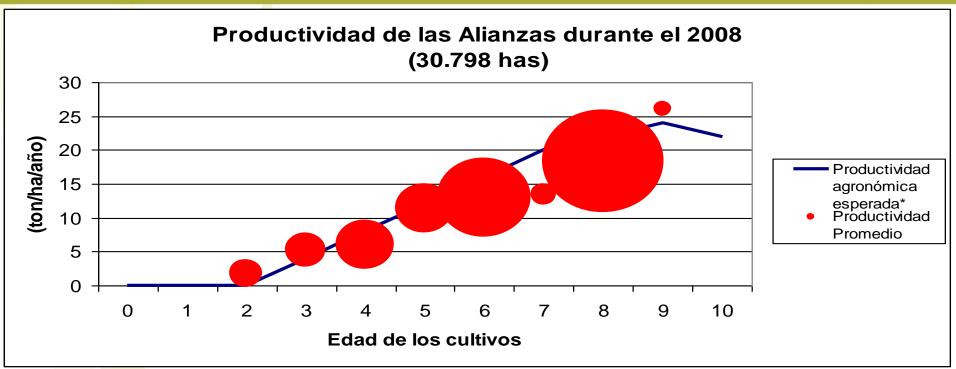




- El área de las Alianzas comprende el área de las Empresas Ancla y de los Proveedores Aliados desarrolladas en el mismo proyecto productivo que abarcan más de 100 mil hectáreas
- Mas de 5 mil pequeños empresarios palmeros están vinculados a las Alianzas estudiadas, con un promedio de 12,8 has en palma.
- Las principales motivaciones para constituir las Alianzas fueron:
  - el acceso al crédito y a los incentivos del Gobierno,
  - la proveeduría del fruto y mayor utilización de la capacidad instalada,
  - Responsabilidad Social Empresarial.

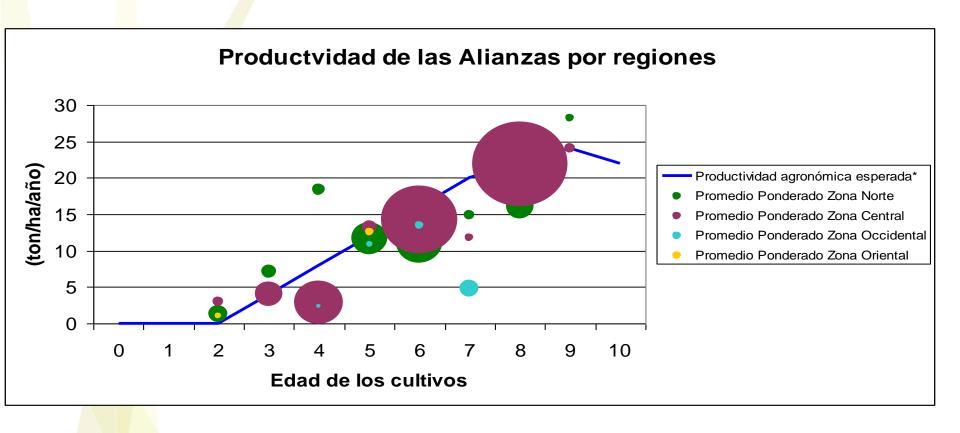






Año de siembra	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Productividad											
agronómica											
esperada*	0	0	0	4	8	12	16	20	22	24	22
Productividad Productividad											
Promedio											
Ponderada**			1,77	5,16	6,07	11,42	12,96	13,47	18,30	26,03	
Area en producción			2.171	2.564	3.694	3.594	7.690	1.623	8.348	1.114	



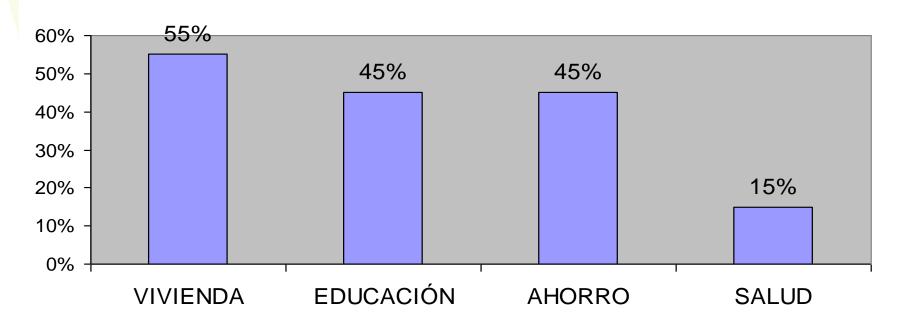




#### Afiliación a la Seguridad Social



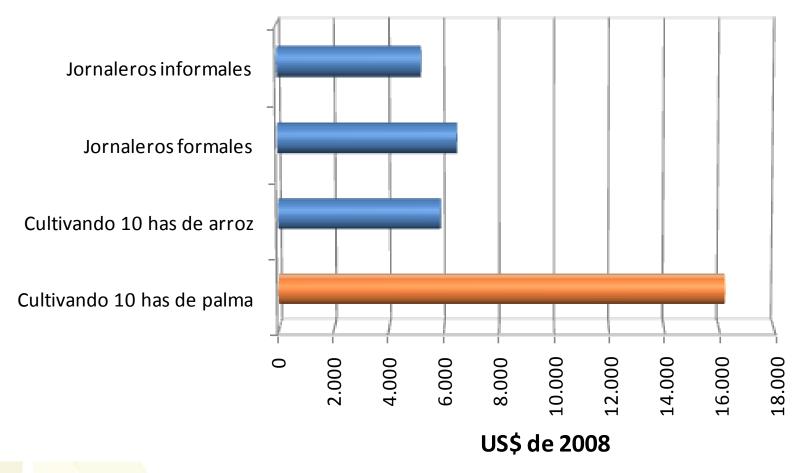
Los pequeños productores consideran que la alianza les mejoró el acceso a:







#### Ingresos anuales estimados para el pequeño productor



ন্তি fedepalma

Tipo de actividad



# El modelo de Alianzas Productivas logró el objetivo de ser un esquema de relación "gana-gana"

#### **Empresas Ancla**

- mayor utilización de su capacidad instalada,
- acceso a los incentivos,
- nuevas líneas de negocios,
- mayor seguridad en su entorno socioeconómico regional

#### **Proveedores Aliados**

- mejores ingresos y calidad de vida,
- oportunidades de empleo,
- historial crediticio,
- •incremento de la autoestima,
- fortalecimiento de la organización,
- capacidad de negociación

Es un modelo de **Negocio Inclusivo**, que requiere algunos ajustes para su réplica futura





#### Recomendaciones a las Empresas Ancla

- Generalizar la práctica empresarial de adoptar políticas, estrategias e instrumentos corporativos explícitos para atender los esquemas de Alianzas y en general de pequeños proveedores.
- Fomentar espacios de encuentro, información y negociación con las organizaciones de productores sobre el desarrollo de la alianza (comités directivos y/o fiduciarios, etc).
- Realizar mayor sensibilización a las Organizaciones de Productores y proveedores en general, sobre las amenazas sanitarias y su impacto en los resultados económicos del cultivo, impacto regional y métodos de monitoreo y control.
- Generalizar la práctica de la suscripción de contratos de suministro de fruta donde sean explícitos los factores que definen el precio (% de liquidación, descuentos por asistencia técnica, transporte y otros servicios) y realizar su difusión amplia, clara y transparente.
- Generalizar la práctica de divulgación amplia de la información individual de los resultados productivos y de calidad del fruto para generar acciones de mejoramiento.
- Adoptar la práctica de la suscripción de contratos de asistencia técnica integral, remunerada por resultados y presupuestada como un costo de producción.



#### Recomendaciones a las Organizaciones de Productores

- Adelantar ejercicios de planeación estratégica para direccionar sus objetivos e identificar aliados para su fortalecimiento.
- Apropiarse y conocer con mayor profundidad el negocio de la palma mediante ejercicios participativos de capacitación en:
  - costos de producción
  - beneficios ambientales
  - mecanismos de manejo técnico y sanitario
  - manejo financiero
  - condiciones del mercado.
- Contribuir con la Empresa Ancla a intensificar la sensibilización de los pequeños productores sobre las amenazas sanitarias y su impacto en los resultados económicos del cultivo, impacto regional y métodos de monitoreo y control.
- Participar activamente en el manejo técnico y sanitario del cultivo y concertar los términos de una asistencia técnica integral, remunerada por resultados y presupuestada como un costo de producción.
- Utilizar la información individual de los resultados productivos y de calidad del fruto como una herramienta empresarial de gestión.
- Desarrollar proyectos y actividades que fortalezcan el sentido de pertenencia y diversifiquen la motivación para estar asociados, más allá del vínculo alrededor del crédito asociativo.



#### Recomendaciones al Gobierno Nacional

- Entregar los incentivos del Gobierno a aquellos modelos que cumplan con los lineamientos de un Negocio Inclusivo.
- Buscar mecanismos de retorno de los incentivos no reembolsables para el fortalecimiento de las mismas Alianzas (fondos rotatorios).
- Definir responsables, esquemas y recursos para prevenir y atender la crisis sanitaria que amenaza al sector palmero.
- Participar en el acompañamiento social, empresarial y administrativo a las organizaciones de productores (SENA, Dansocial, etc).





#### Recomendaciones al sistema financiero

- Simplificar y agilizar trámites de aprobación y desembolso de los créditos.
- Ajustar plazos y montos de los reembolsos de acuerdo con el flujo real de ingresos del cultivo (producción, precio, etc).
- Capacitar a los analistas de crédito en la economía del cultivo.
- Revisar los costos administrativos relacionados con el crédito (FAG, fiducia, etc.)



# Están en marcha iniciativas empresariales y de pequeños palmicultores para certificarse sostenibles











Alianzas...





#### Lecciones



Ante los retos de la política pública (Reparación de víctimas y Restitución de Tierras, Ley General de Desarrollo Rural, Ola Agro, y otras) las Alianzas Sociales Productivas Estratégicas constituyen una experiencia valiosa para la concresión de las políticas y el diseño institucional, digna de emular.

Naturalmente, ello supone asumidas como una política de mediano y largo plazo con estabilidad en las reglas de juego

#### Lecciones



- En cuanto a la institucionalidad, resulta clave la participación de grupos empresariales consolidados, con trayectoria y experiencias probadas en el negocio palmero.
- Se deben valorar y socializar los costos de liderar una iniciativa de tal naturaleza, mediante incentivos apropiados.
- •El acompañamiento público debe partir de una clara definición de actores y de tiempos de atención con claro liderazgo en lo social (incluyendo provisión de bienes y servicios públicos), ante la precariedad que se observa en esa materia.