

Cartilla de modelo empresarial de competitividad e inclusión de productores de piña a pequeña escala en el Valle del Cauca

Caso Pidelpa y Acprogran

Lizette Díaz Ramírez
Matthias Jäger
Daniela Velázquez
Jhon Jairo Hurtado

Financian



Apoyan



Organiza



Cartilla de modelo empresarial de competitividad e inclusión de productores de piña a pequeña escala en el Valle del Cauca

Caso Pidelpa y Acprogran

Lizette Díaz Ramírez
Matthias Jäger
Daniela Velázquez
Jhon Jairo Hurtado

Financian



Apoyan



Organiza



© 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, marzo del 2022
Bogotá, D. C., Colombia

ISBN impreso: 978-958-794-751-9
ISBN digital: 978-958-794-752-6

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

Coordinación editorial
Angélica María Olaya Murillo

Corrección de estilo
Hernán Rojas Rodríguez

Diseño de la colección y diagramación
Juan Carlos Villamil Navarro

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@cgjar.org
Página web: www.ciat.cgjar.org

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. La mención de algunos productos comerciales en esta publicación no constituye compromiso de la Universidad Nacional de Colombia, sede Palmira, con ellos, ni con otros que se excluyan.

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

Contenido

Introducción.....	5
Descripción del estudio de caso	8
Mapeo de la cadena de valor	9
Actores y relaciones	15
Modelo de negocio de Acprogran hacia Pidelpa	18
Modelo de negocio de Pidelpa hacia Acprogran	21
Ciclo del prototipo	31
Plan de inclusión para la alianza Pidelpa-Acprogran ..	32

Plan de desempeño de Acprogran.....	38
Implementación de acciones de mejoramiento	46
Acciones para el fortalecimiento administrativo y organizacional	46
Acciones para el fortalecimiento técnico	47
Acciones para el fortalecimiento comercial	47
Evaluación de cambios en el modelo empresarial	48
Conclusiones	49
Referencias	50



Introducción

Ante la globalización de la economía y el surgimiento del concepto de las cadenas globales de valor, se vienen conformando polos de consumo en los que los mercados son las fuerzas líderes. Por esta razón, las empresas deben ser cada vez más estratégicas en su ingeniería de producción global.

Bajo 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, teniendo en cuenta que el verdadero punto de partida es el consumidor, pues es quien marca las pautas del ciclo que une la producción con el mercado. De este modo, es factible identificar problemáticas estructurales, sumar esfuerzos y enfrentar de forma colectiva las adversidades técnicas, de los procesos, del mercado y de la distribución. Respecto a las cadenas 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.

En relación con lo anterior, 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. Un ejemplo de esto es la estrategia «Coseche, venda a la fija»,


con la cual el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural espera conectar agricultores con la agroindustria y el comercio a través del establecimiento de convenios previos a las siembras.

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 internacional con el objeto de evaluar modelos de negocio incluyentes y proponer estrategias que se dirijan al fortalecimiento de relaciones comerciales entre una empresa compradora y un grupo de productores.

Tabla 1. Herramientas que conforman la metodología Link

Herramienta	Descripción
Mapeo de la cadena 1	<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 socioculturales) que pueden afectar el flujo del producto.
Modelo de negocios 2	<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 para evaluar la viabilidad de su modelo operativo y comercial.

Herramienta	Descripción
<p data-bbox="127 280 291 413">Principios para modelos de negocios incluyentes</p> <p data-bbox="190 435 224 494">3</p>	<ul data-bbox="316 151 1136 667" style="list-style-type: none"> • 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. • 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, y los métodos del establecimiento del precio, entre otros.
<p data-bbox="152 705 262 770">Ciclo del prototipo</p> <p data-bbox="165 783 257 877">  </p>	<ul data-bbox="316 705 1136 1079" 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 de la relación 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 de la relación comercial y del 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).

Descripción del estudio de caso

Acprogran representa a una comunidad de 82 campesinos ubicados en zona rural del municipio de La Cumbre en el Valle del Cauca, todos 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, se han visibilizado ante diferentes entidades gubernamentales del departamento y ante otras instituciones cooperantes, con el fin de mejorar su calidad de vida e iniciar la ejecución de proyectos productivos. Entre los años 2017 y 2019 lograron: 1) la construcción de una infraestructura que pretende ser utilizada para ejercer labores de agroindustria o clasificar la fruta antes de su comercialización; 2) obtener el acompa-

ñamiento de la Gobernación del Valle del Cauca, la Asociación Hortofrutícola de Colombia (Asohofrucol) y 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 sobresalen el cultivo de la piña (variedades manzana y MD2), el café, el frijol y la caña panelera, y la ganadería a pequeña escala. De los 82 asociados, 63 se dedican a la producción de piña en un área aproximada de 100 ha. De ellos, 56 hacen parte de la alianza instituida con Pidelpa y se han comprometido con el establecimiento de 14 ha de la variedad manzana para ejercer labores

de proveeduría bajo un acuerdo comercial. Debido a los ciclos de producción del cultivo pactaron un compromiso de compra y venta de la fruta, con una proyección de 9 años a partir del segundo semestre del 2019 (2 años después de haber refrendado el acuerdo).

En cuanto a la economía familiar, la principal fuente de ingresos de 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% tiene ingresos que oscilan entre 1 y 1,5 salarios mínimos, y el 28% entre 1,5 y 2 SMMLV. Según el convenio de alianza tripartita establecido entre Acprogran, Pidelpa y el MADR (2017), el 84% de los productores se encuentra asentado 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 (de la variedad manzana), 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.

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.

A continuación, se describen los factores del entorno que influyen de manera representativa en la alianza comercial establecida entre Acprogran y Pidelpa (ver tabla 2):

Tabla 2. Factores del entorno

Factores del entorno	Descripción
Factores biológicos	Hacen referencia a aspectos como el comportamiento del clima —que influye en el ciclo biológico de las plantas— y el manejo de los cultivos, entre otros. Estos contribuyen a la posible manifestación, evolución e, incluso, propagación de plagas y enfermedades en cualquier cultivo. En el caso de los agricultores de Acprogran, además de contar con experiencia en el cultivo de la piña, tienen acceso al servicio de asistencia técnica para realizar una gestión fitosanitaria adecuada y aplicar recomendaciones acordes con las BPA.
Factores medioambientales	Otros aspectos que representan una amenaza para el agronegocio son los relacionados con el manejo del monocultivo de la 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, lo cual ocasiona erosión. Dado que la piña es la principal fuente de ingresos de las familias que integran la asociación Acprogran, el efecto, además de ser ambiental, podría manifestarse de forma negativa en la economía y seguridad alimentaria de la comunidad de Las Granjas.

Factores del entorno	Descripción
Factores del mercado	<p>Las constantes fluctuaciones de los precios de los productos agrícolas —entre los que se incluye la piña—, al 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.</p> <p>Desde el punto de vista de Pidelpa, también existen factores del mercado que pueden afectar su estabilidad y la de la alianza con Acprogran. Entre estos 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 su 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 puede afectar la rentabilidad del empresariado nacional.</p>
Factores tecnológicos	<p>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 medioambiente, y responsables, desde el punto de vista de la gestión social de quienes participan en su elaboración o producción.</p>

Continúa

Factores del entorno	Descripción
	<p>Lo anterior 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 cambios en la tecnología agrícola tradicional o en las técnicas habituales de manejo del cultivo. Se traduce también en una barrera para empresas de la industria alimentaria como Pidelpa, pues 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.</p>
Factores socioculturales	<p>Tanto Acprogran como Pidelpa se encuentran inmersos en un sistema en el que se interrelacionan 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 pueden afectar el convenio de alianza.</p> <p>También se deben considerar las acciones que, desde el Estado o desde otras entidades que hacen parte de la cadena, se realizan en pro del desarrollo social y económico (en este caso, el de la comunidad de Las Granjas) y que resultan en el mejoramiento de la calidad de vida de la población rural.</p>

Factores del entorno	Descripción
Factores económicos	<p>La competitividad de la producción primaria y de la agroindustria se ve influenciada, en gran medida, por el desempeño económico regional; es decir, por la capacidad de los habitantes del territorio para generar ingresos. 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.</p> <p>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; 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.</p>
Factores políticos y legales	<p>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, analice y verifique el cumplimiento de la normatividad nacional relacionada con su objeto social.</p> <p>Para el caso específico de la piña, en la figura 1, 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.</p>

Continúa

Factores del entorno

Descripción

Además de lo anterior, es preciso considerar las políticas agrarias de comercio y del mercado, gestadas para el beneficio y competitividad de los encadenamientos productivos. Estas pueden ocasionar inestabilidad en la economía agraria debido a, por ejemplo, el 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.

Fuente: elaboración propia.

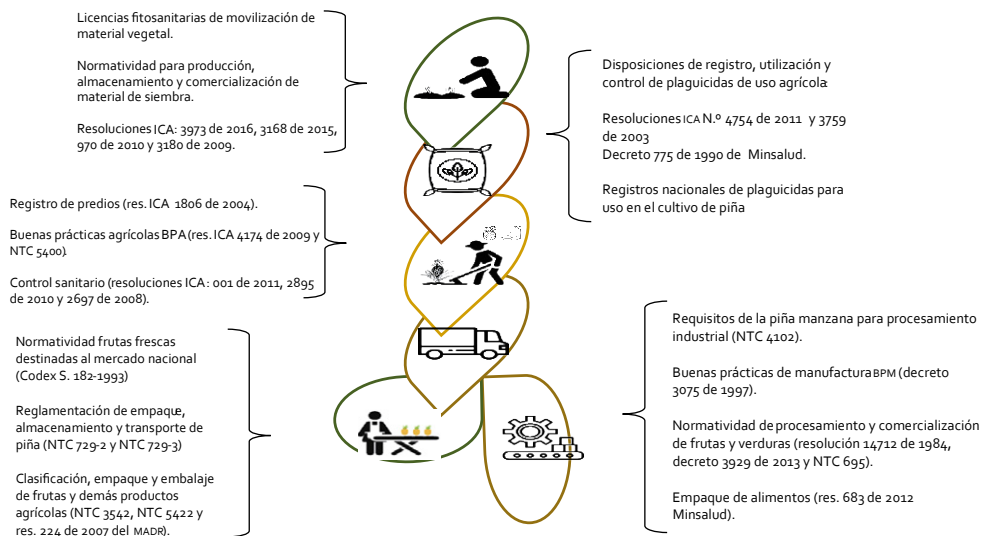


Figura 1. Normatividad presente para las etapas de insumos y material vegetal, cultivo de piña y procesamiento industrial de la fruta

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

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 2).

En el primer eslabón, el de *proveeduría de insumos y material vegetal*, 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;

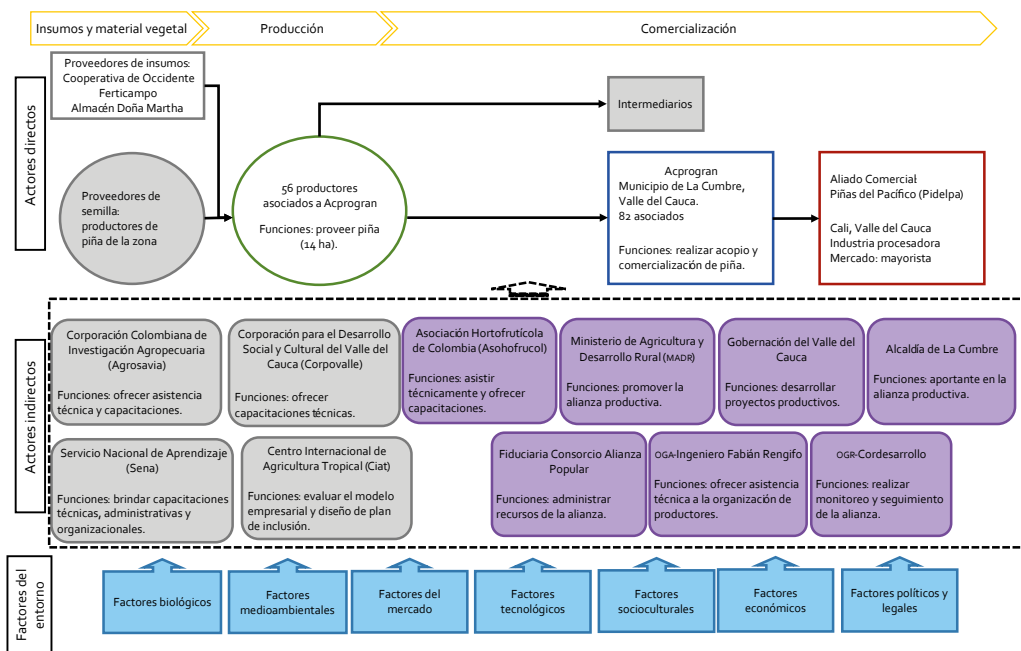


Figura 2. Mapeo de la cadena de valor de Acprogran
Fuente: elaboración propia.

es decir, de la zona de producción. En cuanto al 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. Estos se han comprometido con el desarrollo tecnificado del cultivo en un área de 14 ha para dar cumplimiento a los requerimientos del socio comercial bajo un convenio de alianza. No obstante, en este eslabón también se ubican los demás productores que no hacen parte del acuerdo, dado que brindan apoyo para el cumplimiento del convenio al disponer de fruta para entregar.

El siguiente eslabón de la cadena es el de *comercialización primaria*. Aquí es importante enunciar 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 el 2017, el precio de compra pactado con el aliado comercial fue de 500 COP/kg (variedad manzana) de primera calidad (peso mayor a 1,5 kg), 450 COP/kg de segunda calidad (peso entre 1,2 kg y 2 kg) y 350 COP/kg de tercera calidad. No obstante, debido a la diferencia de tiempo entre el establecimiento del convenio y el cumplimiento de este, el valor es susceptible de modificación. Es importante mencionar que la asociación le retendrá a cada productor el 5% del valor de la venta a causa de la intermediación comercial.

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 recoge 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 en 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*. Entre ellas, en primera posición, se encuentra el MADR, por ser la institución promotora de la creación e implementación del convenio a través del Programa de Apoyo a Alianzas Productivas (Paap). También se incluyen la Alcaldía Municipal de La Cumbre, la Gobernación del Valle del Cauca —a través de la Secretaría de Agricultura— y Asohofrucol, entidades que respaldan el convenio.



Figura 3. Modelos de negocios que requieren ser analizados en la implementación de la metodología Link

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

Modelo de negocio de Acprogran hacia Pidelpa

La *propuesta de valor* de Acprogran hacia su aliado comercial se basará en la entrega de mínimo 5 t semanales o quincenales de piña de la variedad manzana, de calidad homogénea, en la vereda La María. La fruta debe cumplir las especificaciones técnicas expuestas en la tabla 4; además, debe asegurar un contenido de azúcares cercano a los 12 °Bx y ser empacadas en canastillas con capacidad de peso entre 20 kg y 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 de la variedad MD2, la cual es utilizada por Pidelpa en sus procesos de transformación.

En cuanto al *relacionamiento* con esta empresa, 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 ellas se encuentran la siembra de 14 ha de forma escalonada y el seguimiento de 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, de gestionar actividades de capacitación y transferencia de nuevos conocimientos para sus asociados, de planear las cosechas y de 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. En cuanto a los recursos físicos, como se

mencionó en la sección anterior, cuentan con espacios y elementos para llevar a cabo las labores de oficina y el manejo de la fruta en poscosecha.

 <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"> • Realizar el proceso de 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
--	---	--	--	---



Recursos claves

- 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



Canales de venta

- Entrega de la fruta en puntos estratégicos de recolección, según la ubicación de las unidades productivas



Estructura de costos

Costos de compra de piña:

Precio de compra al productor establecido según convenios

Volumen proyectado de ventas:

mínimo 5 t/semana o quincena, durante 2 años



Fuentes de ingreso

Venta de piña:

- Margen de intermediación comercial: 5%
- Precio de venta establecido según el mercado y la calidad de la piña. De acuerdo con el convenio con Pidelpa para el 2017 eran: calidad I: 500 COP/kg, calidad II: 450 COP/kg y calidad III: 350 COP/kg
- Recepción del pago por consignación 15 días después de la entrega de la fruta

Figura 4. Modelo de negocio desde Acprogran hacia Pidelpa

Fuente: elaboración propia.

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 busca adquirir frutas de calidad homogénea— consiste en trabajar de la mano con proveedores regionales. Esto, además, ayudaría a disminuir los costos inmersos en 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 el 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 enti-

dades 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 para generar beneficios en ambas direcciones; es decir, que comprende elementos de responsabilidad e inclusión social, soportados en una alianza de largo plazo y en la disponibilidad de trabajar de la mano con los agricultores para la participación 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 con antelación, 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. Esto, según lo proyectado en el convenio que formaliza la alianza estratégica, se estima en 83.600 kg a partir del primer año, en entregas de mínimo 5 t por parte de la organización de productores. 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 del mercado.

En virtud del convenio de alianza, la empresa ha pactado con Acprogran plazos de hasta 15 días después de la entrega del producto para realizar los respectivos pagos. Estas condiciones de negociación favorecen a la asociación de productores, dado que representan un respaldo comercial para ser presentado ante las entidades financieras. Además, sirven 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 y 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 2 partes involucradas.

A 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 avalo 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; por ejemplo, la planeación de actividades conjuntas o el análisis de las necesidades de capacitación, entre otros. Al respecto, 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.

Las actividades clave que debe desarrollar Pidelpa para dar cumplimiento a la propuesta de valor hacia Acprogran y al convenio se enfocan, en primera instancia, en las labores de gestión comercial que se necesitan para que la empresa logre la apertura de nuevos mercados e incremente los requerimientos de materia prima. Esto, además de beneficiar a los empresarios y socios

inversionistas de la empresa, favorece el crecimiento y la 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 del 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 a 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, con el fin de apoyar a Acprogran en la participación de proyectos regionales de los que pueda beneficiarse. Por esta razón, para Pidedpa 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 bajo la modalidad de créditos, y el operador logístico que facilita las labores de recolección de la fruta.

Bajo 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; y, 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.



Aliados claves

Materia prima:

- Acprogran (56 productores de piña del Valle del Cauca)
- Pequeños y medianos productores de piña

Insumos:

- Codegran (azúcar)
- Grupo Kelsis (colorantes naturales)

Empaques:

- Citalsa

Entidades financieras:

- Bancolombia
- Banco Agrario

Operación logística y servicios:

- Enriko
- GLP, gas

Aliados institucionales:

- Agrosavia
- Parque Biopacífico
- Ciat
- SAG
- Cámara de Comercio de Cali

Institucionalidad Paap:

- MADR
- SAAP
- Organización Gestora Acompañante (OGA)
- Organización Gestora Regional (OGR)
- Fiducia Popular
- Fiduciaria Alianza



Actividades claves

- 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 los términos de tiempo pactados



Propuesta de valor

- Disponibilidad de compra de piña variedades manzana o MB2 (incluyendo fruta de categorías II y III), con una 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



Relaciones con

los clientes

- Reuniones bimensuales programadas con la junta directiva de Acprogran para el seguimiento y la retroalimentación del convenio (Paap)
- Comunicación constante vía telefónica



Cientes

- 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

Continúa



Recursos claves

- Ubicación geográfica que facilita recolección de la piña
- Flujo de caja para respaldar los compromisos de la empresa respecto al convenio
- Equipo agroindustrial para el procesamiento de la piña



Canales de venta

- Recolección (semanal o quincenal) de la fruta en camiones tipo turbo



Estructura de costos

- Costos de compra de la piña (de al menos el 80% de la producción de Acprogran, 83.600 kg, en entregas de mínimo 5 t)
- Gestión institucional en beneficio del fortalecimiento técnico y organizacional de Acprogran



Fuentes de ingreso

- Ventas de productos procesados derivados de la piña
- Aportes del MADR y de las demás entidades que apoyan la alianza productiva

Figura 5. Modelo de negocio desde Pidelpa hacia Acprogran

Fuente: elaboración propia.

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 6 principios de inclusión (ver tabla 3):

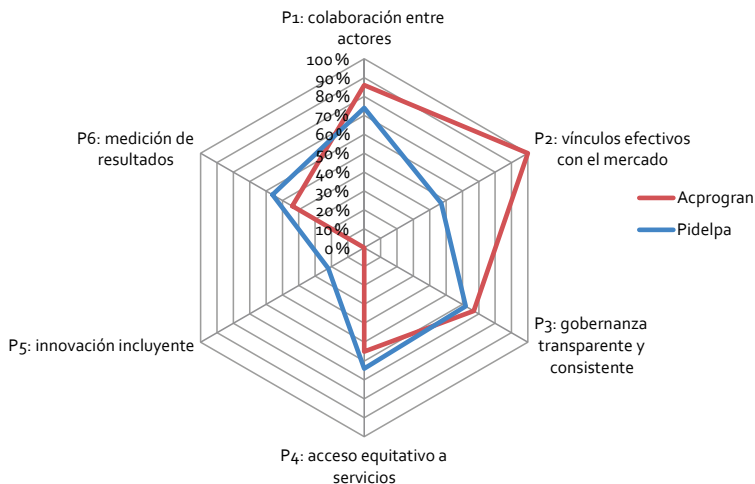
Tabla 3. Principios de inclusión de modelos empresariales

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, bajo criterios de calidad, precios competitivos, bajos costos de transacción y suministro estable.
Gobernanza transparente y consistente	Bajo este concepto se reconoce la interdependencia de las partes y los aspectos que fundamentan el relacionamiento comercial; entre ellas, los riesgos comerciales que se comparten frente a las 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 como los financieros, de información y del mercado, o a la 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 del involucramiento de los productores y busca construir valor comercial para permanecer 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 y, en el caso de Acprogran, se trabajó con los miembros de la junta directiva. Esto permitió contrastar el grado de inclusión del modelo empresarial,

según la perspectiva de ambas partes. En particular, para la alianza estratégica objeto de análisis, se encontraron las siguientes correlaciones por cada uno de los principios descritos:



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

Ante lo expuesto en la figura 6 se listan los aspectos por mejorar en cada uno de los principios de inclusión, desde

la perspectiva de los productores de piña agremiados en Acprogran y de los empresarios representantes de Pidelpa.

Tabla 4. 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 al manejo de la alianza • Espacios de diálogo y concertación de diferencias 	Se requieren métodos formales de intercambio de información.	La capacidad de respuesta ante 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.

Continúa

Principios de inclusión	Aspectos positivos	Aspectos por mejorar según Acprogran	Aspectos por mejorar según Pidelpa
			<p>No se han realizado ejercicios conjuntos de exploración de mercados.</p> <p>Se conoce el sistema de producción del proveedor, pero hace falta realizar seguimiento a los cultivos.</p>
<p>P3: gobernanza transparente y consistente</p>	<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. 	<p>Los riesgos productivos no son compartidos y se desconocen los efectos para la alianza.</p>	<p>Los riesgos del mercado no son compartidos y se desconocen los efectos para la alianza.</p>
<p>P4: acceso equitativo a servicios</p>	<p>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.</p>	<p>No se han evaluado las posibilidades de acceder a seguros agrícolas de cosecha y se desconocen los beneficios de la gestión de riesgos agrícolas.</p>	<p>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 otros.</p>

Principios de inclusión	Aspectos positivos	Aspectos por mejorar según Acprogran	Aspectos por mejorar según Pidelpa
P5: innovación incluyente	Existe disposición de los actores para trabajar de la mano en procesos de innovación que beneficien la relación 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.

Ciclo del prototipo

La metodología Link expone que un prototipo es el modelo de negocio deseado 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 inclu-

sión que determinan el relacionamiento de 2 aliados estratégicos interesados en generar mejoras de competitividad a través de la inclusión. De acuerdo con Lundy *et al.* (2014), durante la revisión de los resultados obtenidos con la implementación de la metodología Link, es posible encontrar 2 tipos de cuellos de botella: por un lado, aquellos que

al ser resueltos podrían fortalecer el desempeño de una u otra organización en particular y, por otro, los que al ser solucionados mejorarían una relación comercial en términos de inclusión.

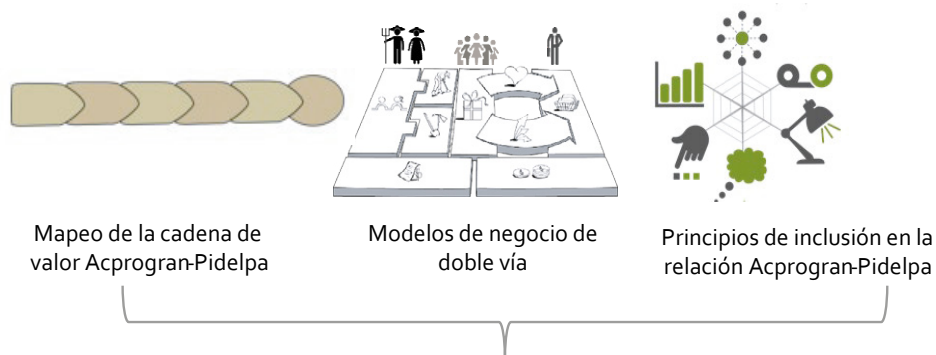
A partir de este razonamiento, se analizaron las brechas resultantes de la implementación de la metodología y, por ende, de la interpretación de la cadena de valor que sustenta la alianza entre Acprogran y Pidelpa; de la lectura de los diferentes modelos de negocio que surgen desde, y hacia, los productores; de la organización de base y la industria; y de la observación de los principios de inclusión. Como resultado, se plantearon algunas oportunidades de mejoramiento y se construyeron planes de trabajo para cada una de las 2 dimensiones expuestas. El denominado plan de desempeño hace referencia a la organización de productores y el plan de inclusión involucra a las 2 partes que conforman el caso de estudio.

Estos planes de mejoramiento revelan un camino para la periódica rees-

tructuración en 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.

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 la sección 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 a perseguir para que la alianza que han establecido otorgue frutos económicos—, y también de crecimiento empresarial para ambas partes.

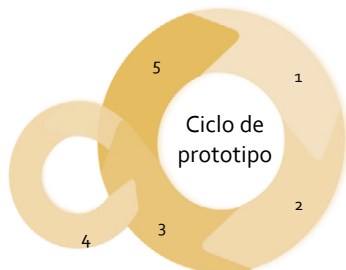


De Acprogran:

- Debilidades de competitividad de la organización

De la relación Acprogran-Pidelpa:

- Cuellos de botella a nivel de sistema según el mapeo
- Áreas de bajo funcionamiento en términos de inclusión



1. Diseño de intervenciones
2. Implementación
3. Medición de resultados
4. Adopción de lo que funcionó
5. Ajuste de lo que no funcionó

A partir de los siguientes planes de mejoramiento:

- Plan de inclusión entre Pidelpa y Acprogran
- Plan de desempeño de Acprogran

Figura 7. Tipos de cuellos de botella y planes de mejoramiento resultantes del ciclo del prototipo

Fuente: elaboración propia.

De igual modo, se estableció un plan de inclusión que relaciona cada actividad propuesta con indicadores, metas, po-

sibles responsables de ejecución de la acción y el principio de inclusión con el que se encuentra relacionado.

Tabla 5. Objetivo de desarrollo bilateral y plan de inclusión para la alianza Pidelpa-Acroprogran

Objetivo de inclusión	Sentar las bases necesarias para la construcción de un modelo de negocios que permita la vinculación efectiva e incluyente de Acroprogran 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 permitan a Acroprogran especializarse en la proveeduría de piña con ventajas comparativas y consolidarse como un proveedor diferencial de Pidelpa					
Por parte de Acroprogran, 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	1 esquema de registro estructurado	1 esquema de registro estructurado y aprobado Líderes de la asociación de productores capacitados en el manejo del sistema	6 meses	Acroprogran (comités técnico y de comercialización) Pidelpa Asohfrucol Corpovalle	Medición de resultados

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 socioempresarial.	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	Los 56 productores beneficiarios de la alianza participan 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
						Medición de resultados

Continúa

Estrategia						
Implementar métodos de convergencia entre los intereses de los productores y los requerimientos de la industria						
Brecha	Oportunidades de mejora	Indicador	Meta	Tiempo	Responsables	Principio de inclusión
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 cantidades 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 Vinculación efectiva al mercado
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.	Organizar una asesoría de gestión del riesgo compartido a través de una entidad aseguradora.	1 jornada de asesoría a los productores y para el aliado comercial	1 jornada de asesoría a 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 y no 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: <ul style="list-style-type: none"> • 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.

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. Con estas bases, se acordaron estrategias y acciones en el corto, mediano y largo plazo que contribuirán a que la asociación mejore su oferta de valor.

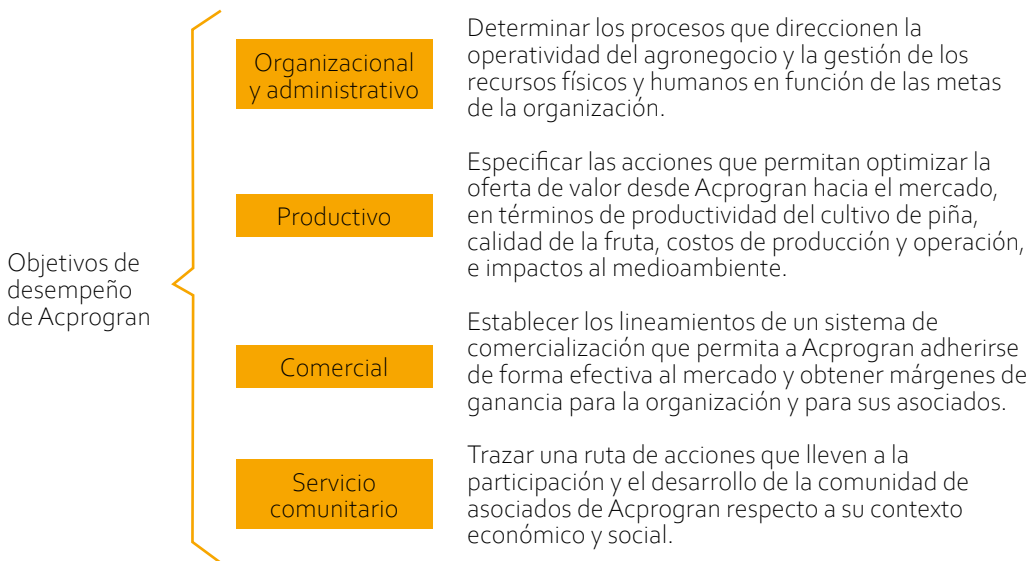


Figura 8. Objetivos del ciclo del prototipo definidos de modo participativo

Fuente: elaboración propia.

En consenso, los integrantes de la organización de productores plantearon, por cada uno de los objetivos definidos y 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:

Tabla 6. 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

Continúa

Estrategia

Adoptar prácticas de administración que mejoren el desempeño operativo de la organización en virtud del agronegocio que Acprogran ha emprendido

Brecha	Oportunidades de mejora	Indicador	Meta	Tiempo	Responsables	Bloque modelo de negocio
La organización no cuenta con todas las herramientas financieras, técnicas y tecnológicas adecuadas para su gestión empresarial.	Gestionar la adquisición de equipos y material de oficina (p.ej., computadores, papelería, <i>software</i> de manejo contable, entre otros)	N.º de proyectos formulados y presentados en procesos de convocatoria	Al menos 1 proyecto por año	Anual	Comité de gestión	Recursos clave
No se cuenta con formatos que permitan el registro de la información operativa con la que deban 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
Faltan descripciones 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 y 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	Asohfrucol 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 impactos al medioambiente					
Brecha	Oportunidades de mejora	Indicador	Meta	Tiempo	Responsables	Bloque modelo de negocio
Estrategia	Adoptar prácticas de producción amigables con el medioambiente, las cuales también busquen optimizar la calidad del producto y lograr rendimientos rentables del cultivo					
Las unidades productivas no tienen 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					
Los registros del cultivo presentan bajo seguimiento 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 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 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
	Revisar el actual logo, símbolo de la organización, y definir un diseño que represente e identifique la comunidad y su propósito asociativo	Crear un blog a través de una plataforma web	Un sitio web	6 meses (2020)	Junta directiva Asoho-frucol	Relaciones con clientes
	Diseño de logo (símbolo)	Diseño de logo símbolo de la organización	6 meses	Junta directiva Entidades de apoyo	Relaciones con clientes	

Continúa

Brecha	Oportunidades de mejora	Indicador	Meta	Tiempo	Responsables	Bloque modelo de negocio
Estrategia		Implementar procesos de control y planeación comercial y logística				
Existe una inexperiencia en la comercialización asociativa.	Definir procedimientos de compras, ventas y seguimiento del cliente	Registro de procedimientos comerciales	1 documento de procedimientos comerciales	8 meses (2020)	Comité de comercialización	Actividades clave
Hay una 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 por año, en 2 años (2020-2021)	Comité de gestión Comité de crédito Comité de comercialización Junta directiva	Fuentes de ingreso
Se presentan 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

Brecha	Oportunidades de mejora	Indicador	Meta	Tiempo	Responsables	Bloque modelo de negocio
Estrategia	Indagar las tendencias y cambios en el mercado e identificar los segmentos desatendidos por la competencia					
Hay un 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 con el comportamiento de esta en el mercado	N.º de jornadas de socialización del estado del arte de la cadena	Al menos 1 jornada por año	Annual (2020-2025)	Comité de comercialización	Propuesta de valor
Objetivo de desarrollo comunitario	Contribuir a la generación de beneficios para las familias de los asociados de Acprogran respecto a su contexto económico y 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					
Existe una dificultad de 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

Implementación de acciones de mejoramiento

De acuerdo con las brechas identificadas en esta relación comercial se plantearon acciones de mejora para cada aspecto.

Acciones para el fortalecimiento administrativo y organizacional

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. Estos incluyen valores organizacionales, visión y misión.

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 aldeaña.

Figura 9. Misión Acprogran

Fuente: elaboración propia.

Acciones para el fortalecimiento técnico

Se realizaron jornadas de trabajo con los productores para estimar el costo de producción de piña MD2. De acuerdo con la información suministrada por ellos, el costo promedio de 1 ha de piña de variedad MD2 —durante sus 2 cosechas— alcanza los 77.879.680 COP. 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.

Respecto a las utilidades del cultivo, el ejercicio productivo podría generar un promedio de 1.667.958 COP mensuales para cada agricultor, bajo los parámetros descritos y con un precio que varía para cada calidad de la siguiente manera: 1) entre 800 COP y 1200 COP/kg para la calidad I, 2) entre 600 COP y 800 COP/kg para la calidad II, 3) entre 400 COP y 600 COP/kg para la calidad III y 4) hasta 200 COP/kg para los frutos de peso inferior a 1 kg. Esta estimación parte de suponer que las condiciones o factores externos son favorables para la actividad agrícola.

Acciones para el fortalecimiento comercial

La definición del logo 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 lo anterior, se tomó la decisión de replantear la imagen que define la identidad visual corporativa de Acprogran.

Logosímbolo inicial



Propuestas de logosímbolo



Figura 10. Logo de Acprogran y las propuestas generadas desde el Ciat

Fuente: elaboración propia.

Evaluación de cambios en el modelo empresarial

Con la información suministrada, al aplicar las herramientas de la metodología Link para la relación comercial entre Acprogran y Pidelpa, se tuvieron cambios en los siguientes aspectos:

1. Desde el componente administrativo y organizacional, se impactó en el modelo de negocio con la planeación estratégica de Acprogran mediante la creación de valores organizacionales, misión y visión. Esto les permitirán guiar las

operaciones de la organización a la vez que repercutirá en la creación de valor para sus aliados clave y clientes.

2. Se realizaron impactos en los principios de inclusión, respecto a los principios denominados *colaboración entre actores y acceso equitativo a servicios*. Estos fueron afectados, 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 brindaron capacitaciones y asesorías que resultaron en la formulación de un plan de trabajo y de los cimientos estratégicos de la asociación de productores de piña.
3. Desde del componente técnico se impactó en el modelo de negocios con la revisión de los costos de producción (para las variedades manzana y MD2), el cual se determinó como una prioridad para los

agricultores asociados a Acprogran y para los empresarios de Pidelpa. Esto, dado que no se contaba con un valor que representara el punto base para el futuro establecimiento de precios mínimos durante las negociaciones entre los actores. 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 del mercado. Además, cuentan con información útil para establecer límites en las negociaciones de la empresa sin afectar su capacidad de compra de la fruta o la rentabilidad de sus operaciones.

Conclusiones

El relacionamiento entre Acprogran y Pidelpa surgió desde el año 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 vínculos 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 del año 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 culmine 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 largo plazo.

Referencias

- Agronet. (2017). Área, producción, rendimiento y participación -Producción nacional de piña 2006-2016. *Estadísticas agrícolas* [Estadísticas]. <https://www.agronet.gov.co/estadistica/Paginas/home.aspx?cod=1>
- Hurtado, J. J., Lundy, M., Melo, J., de León, Z., Paul, L., Zapata, J., Navarro, M., Mercado, P. y Muñoz, A. (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*. (pp. 75-96). Centro Internacional de la Papa.
- Comité de piña del Valle del Cauca (noviembre de 2017). Acta de la reunión ordinaria n.º 11 del Comité de la Piña

del Valle del Cauca. Gobernación del Valle del Cauca.

Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (Cecodes). (2017).

Desarrollo de Negocios Inclusivos con impacto social: Una herramienta para la toma de decisiones. 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>

Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (Cecodes).

(2018). Negocios inclusivos, iniciativa empresarial de impacto. *Red de periodistas por el desarrollo sostenible.* <http://www.comunicacionsostenible.co/site/negocios-inclusivos-iniciativa-empresarial-de-impacto-2/>

Centro Internacional de Agricultura Tropical (Ciat). (2018). *Brechas tecnológicas de la cadena productiva de la piña del Valle del Cauca y descripción del estado del arte.* Ciat.

Centro Internacional de Agricultura Tropical (Ciat). (Febrero de 2018). *Memorias*

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. Ciat.

Centro Internacional de Agricultura Tropical (Ciat). (2016). *Mercados inclusivos: metodología Link.* Ciat.

Centro Internacional de Agricultura Tropical (Ciat). (2015). *Alianzas públicas privadas: el caso del proyecto para alianzas productivas en Colombia.* Ciat.

Lundy, M., Amrein, A., Hurtado, J. J., Becx, G., Zamierowski, N., Rodríguez, F. y Mosquera, E. E. (2014). *Metodología Link: Una guía participativa para modelos empresariales incluyentes con pequeños agricultores.* Ciat. <https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/49607>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (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.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR). (2019). Coseche y venda a la fija: Agricultura por contrato. MADR. <https://sioc.minagricultura.gov.co/Documentos/1.%20Documento%20de%20Pol%C3%ADtica%20Coseche%20y%20Venda%20a%20la%20Fija%202019.pdf>

Molina, O. R. (13 de noviembre de 2004). Importancia de los costos de producción para el productor agrícola. *Diario Frontera*. <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, España: Deusto. Centro de libro PAF.

Catalogación en la publicación **Universidad Nacional de Colombia**

Díaz Ramírez, Lizette, 1979-

Cartilla de modelo empresarial de competitividad e inclusión de productores de piña a pequeña escala en el Valle del Cauca : caso Pidelpa y Acprogran / Lizette Díaz Ramírez [y otros tres]. — Primera edición. — Bogotá : Universidad Nacional de Colombia. Editorial Universidad Nacional de Colombia, 2022.

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

Incluye referencias bibliográficas

ISBN 978-958-794-751-9 (impreso). — ISBN 978-958-794-752-6 (e-book)

1. Piña — Comercialización — Valle del Cauca — Colombia — Proyectos 2. Ananás comosus 3. Modelo de negocios 4. Cadena de valor agrícola 5. Explotación agrícola en pequeña escala 6. Asociaciones de agricultores 7. Estudios de casos prácticos 8. Investigación agrícola para el desarrollo 9. Desarrollo de la comunidad 10. Agricultura de montaña 11. Fruticultura I. Jäger, Matthias, 1966- II. Velázquez Ramírez, Daniela, 1994- III. Hurtado, Jhon Jairo, 1988- IV. Título


CDD-23 338.7634774 / 2021

Cartilla de modelo empresarial de competitividad e inclusión de productores de piña a 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 en la Editorial Universidad Nacional de Colombia. En su composición se utilizaron caracteres Gobold y Corbel, formato de 16,5 × 17 centímetros. Se terminó de imprimir en Estudio 45-8 S. A. S., 300 ejemplares en propalcote de 90 g.

Se publicó en marzo de 2022.
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 los productores de las zonas de ladera del 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 MD2, aguacate Hass y mora de Castilla.

ISBN 978-958-794-751-9



9 789587 947519