

---

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE ENCADENAMIENTOS  
PRODUCTIVOS ENTRE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE LA  
REGIÓN DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN - RPG DEL G11 Y  
LA DEMANDA EMPRESARIAL DE LA REGIÓN  
METROPOLITANA (CALI, CANDELARIA, PALMIRA,  
YUMBO Y JAMINDÍ) Y EL DISTRITO DE BUENAVENTURA**

---





**Estudio de Factibilidad sobre Encadenamientos Productivos entre Pequeños Productores de la Región de Planeación y Gestión – RPG G11 y la Demanda Empresarial de la Región Metropolitana de Cali (Cali, Candelaria, Jamundí, Yumbo y Palmira) y el Distrito de Buenaventura**

Contrato de consultoría No. 4132.010.26.1.324 suscrito entre el municipio de Santiago de Cali y la empresa LIDAPATTY INTERNATIONAL CONSULTING S.A.S

**INFORME FINAL**

**Equipo Consultor**

Alexander Burgos Díaz  
Diego Velasco Correa  
Edilberto Alarcón  
Jesús Manuel Loiza  
Juan Carlos Garzón  
Sandra Liliana Tapia

**Coordinador del Proyecto**  
Álvaro Benavides Narváz

**Apoyo Administrativo**  
Geraldine Salazar  
María Paula González

**Edición**  
Daniela Sánchez Gaviria

Santiago de Cali, Valle del Cauca

Noviembre de 2018

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>2. CONCEPTOS Y ENFOQUES DE TRABAJO</b> .....	2
<b>3. PROBLEMÁTICA</b> .....	6
<b>4. OBJETIVOS</b> .....	8
4.1. Objetivo General	
4.2. Objetivos Específicos	
<b>5. JUSTIFICACIÓN</b> .....	8
<b>6. METODOLOGÍA GENERAL</b> .....	11
6.1. Análisis del mercado potencial .....	12
6.2. Priorización de encadenamientos productivos.....	15
6.3. Prospectiva de la cadena .....	16
6.4. Metodologías complementarias .....	17
<b>7. IDENTIFICACIÓN DE ACTORES LOCALES DE LOS POSIBLES ENCADENAMIENTOS</b> .....	22
7.1. Actores involucrados .....	23
7.2. Identificación de las mipymes que demandan materias primas agrícolas .....	32
<b>8. ESTUDIO DE MERCADOS</b> .....	49
8.1. Una mirada global .....	49
8.1.1. La agricultura familiar y los mercados locales .....	51
8.1.2. Mercado mundial hortofrutícola .....	52
8.2. Una mirada nacional y regional .....	56
8.3. Benchmarking de casos exitosos de encadenamientos productivos con valor social .....	60
8.4. Condiciones de la demanda de los productos agrícolas de la región metropolitana de Cali y el distrito Buenaventura.....	70
8.4.1. Análisis de la información recolectada de mipymes identificadas .....	70
8.4.2. Estudio de la Demanda de Productos Agrícolas.....	75
8.4.3. La demanda actual y potencial por productos susceptibles de encadenamientos .....	86
8.5. Comportamiento de la demanda regional/local El 60% manifiesta conocer que sus proveedores son locales, se destaca B/ventura en el reconocimiento de sus productos y productores .....	88
8.6. Demanda proyectada y potencial .....	98
8.7. Las condiciones de la oferta de productos agrícolas en la RGP del G11 .....	99

8.7.1. Diagnóstico socio productivo .....	99
8.7.1.1. DOFA .....	99
8.7.1.2. Localización de las organizaciones de pequeños productores agrícolas del G11.....	105
8.7.1.3. Rutas de origen y destino de la producción agrícola, situación actual.....	109
8.7.1.4. Análisis de las problemáticas sociales y económicas de actores identificados .....	112
8.7.1.5. Aplicación del índice de capacidad organizacional-ICO .....	121
8.8 Segmentación de productos con mayor potencial de encadenamiento productivo según la vocación social y agrícola del G11. ....	124
<b>9. PRIORIZACIÓN DE ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS CON VALOR SOCIAL .....</b>	<b>136</b>
9.1. Priorización de productos .....	136
9.2. Priorización de rutas para los encadenamientos priorizados Rutas de Origen y Destino de las alianzas para conformar los encadenamientos potenciales de la producción agrícola priorizada en los municipios del G11 .....	140
<b>10. VISIÓN PROSPECTIVA DE LOS ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS EN EL G11 .....</b>	<b>144</b>
10.1. Alternativas de solución .....	144
10.2. Visión prospectiva de los encadenamientos productivos priorizados .....	147
10.3. Hacia dónde apunta la visión prospectiva de encadenamientos G11 .....	150
10.4. Principios estratégicos .....	150
10.5. Facilitadores .....	151
10.6. Estrategias, líneas de acción y mecanismos. ....	151
10.7. Diseño participativo de planes de acción para lograr alianzas productivas. ....	153
<b>11. PROPUESTA DE COMERCIALIZACIÓN SOCIAL .....</b>	<b>157</b>
11.2. Problemática .....	159
11.3. Objetivos .....	159
11.4. Diseño de la solución .....	160
11.5. Canal comercial .....	161
11.6. Etapas .....	162
<b>12. FACTIBILIDAD DE ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS .....</b>	<b>173</b>
<b>13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONE .....</b>	<b>179</b>
<b>14. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>184</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1</b> Comparación conceptual entre cadena de valor y cadena productiva. ....	2
<b>Ilustración 2</b> Cadena productiva .....	3
<b>Ilustración 3</b> Tipos de gobernanza en las cadenas de valor .....	5
<b>Ilustración 4</b> Metodología General .....	12
<b>Ilustración 5</b> Ejemplo selección de cadenas productivas usando el sistema de puntaje .....	16
<b>Ilustración 6</b> Metodología Leader .....	18
<b>Ilustración 7</b> Secuencia de planificación Marco Lógico .....	19
<b>Ilustración 8</b> Representación gráfica de un problema .....	19
<b>Ilustración 9</b> Descripción de las Mesas de trabajo .....	22
<b>Ilustración 10</b> Sectores económicos de las empresas colombianas en 2016 .....	34
<b>Ilustración 11</b> Subsectores económicos de las empresas colombianas en 2016 .....	35
<b>Ilustración 12</b> Agrupaciones productivas y encadenamientos productivos (Gobernación del Valle del Cauca). ....	37
<b>Ilustración 13</b> Número de nuevos registros mercantiles por sectores en la Cámara de Comercio de Cali 2017 .....	38
<b>Ilustración 14</b> Variación (%) producción industrial Cali (enero – septiembre 2017/2016) .....	39
<b>Ilustración 15</b> Ubicación y concentración de empresas grandes y medianas del sector servicios .....	39
<b>Ilustración 16</b> Número de empresas por municipio .....	41
<b>Ilustración 17</b> Número de empresas por actividad económica 2016 .....	42
<b>Ilustración 18</b> Empresas según ente jurídico 2016 .....	42
<b>Ilustración 19</b> Número de empresas según tamaño 2016 .....	43
<b>Ilustración 20</b> Consolidado pequeñas empresas por municipio 2013-2016 .....	43
<b>Ilustración 21</b> Evolución de la población mundial y consumo de alimentos. ....	49
<b>Ilustración 23</b> Producción mundial de hortalizas .....	52
<b>Ilustración 24</b> Hortalizas más comercializadas a nivel mundial .....	53
<b>Ilustración 25</b> Evolución importaciones mundiales de frutas .....	54
<b>Ilustración 26</b> Principales frutas y hortalizas colombianas exportadas en el 2017. ....	55
<b>Ilustración 27</b> Estructura del PIB Por sectores, comparativo Valle del Cauca *PIB precios corrientes 2017 .....	58
<b>Ilustración 28</b> Principales hortalizas consumidas en Colombia .....	59
<b>Ilustración 29</b> Principales frutas consumidas en Colombia .....	59
<b>Ilustración 30</b> Líderes de las asociaciones Cuchilla de San Juan y ASOCACAO .....	63
<b>Ilustración 31</b> Identificación de Mipymes demandantes de productos agrícolas por sectores .....	71

<b>Ilustración 32</b> Identificación de Mipymes demandantes de productos agrícolas por tamaño empresarial .....	72
<b>Ilustración 33</b> Identificación de Mipymes demandantes de productos agrícolas por figura jurídica. ....	73
<b>Ilustración 34</b> Encuestas aplicadas por ciudad y sector a mipymes demandantes de productos agrícolas por sectores .....	78
<b>Ilustración 35</b> Productos con demanda superior al 40% de las empresas encuestadas .....	80
<b>Ilustración 36</b> Productos con una demanda entre el 20% y 40% de las empresas encuestadas .....	80
<b>Ilustración 37</b> Productos con una demanda entre el 5% y 19,9% .....	82
<b>Ilustración 38</b> Productos con una demanda menor al 4.9% de las empresas encuestadas Fuente: Elaboración propia .....	82
<b>Ilustración 39</b> Productos con mayor demanda en función de la cantidad (Frutícolas > 6 mil Ton/mes) .....	84
<b>Ilustración 40</b> Productos con demanda alta en función de la cantidad (Sección alta >40 Tn/mes) .....	85
<b>Ilustración 41</b> Productos con demanda media en función de la cantidad (Sección media entre 20 y 39,9 Tn/mes) .....	85
<b>Ilustración 42</b> Productos con demanda baja en función de la cantidad (Sección media entre 19 y 3 Ton/mes) .....	86
<b>Ilustración 43</b> Respuestas a Pregunta 11. ¿Qué tipo de productos consume? .....	92
<b>Ilustración 44</b> Respuesta a pregunta 13. ¿Cuál(es) es (son) su(s) canal(es) de proveeduría? .....	92
<b>Ilustración 45</b> Respuesta pregunta 14, ¿Sabe sí los productores son locales/regionales? .....	93
<b>Ilustración 46</b> Respuesta pregunta 15, ¿La decisión de compra corresponde a? .....	93
<b>Ilustración 47</b> Respuesta a pregunta 16. ¿Le interesaría una proveeduría local en socio directo con pequeños productores? .....	94
<b>Ilustración 48</b> Respuesta a pregunta 17. ¿Estaría dispuesto a pagar más por estos productos dado el valor social de apoyo a pequeños productores? .....	95
<b>Ilustración 49</b> Respuesta a Pregunta 18. En caso de que la respuesta anterior sea "SI", ¿con relación a qué valores agregados? .....	96
<b>Ilustración 50</b> Respuesta a pregunta 19. ¿Qué valor agregado le gustaría tuvieran estos productos? .....	97
<b>Ilustración 51</b> Respuesta a pregunta 20. Condiciones de negociación .....	98
<b>Ilustración 52</b> Participación de productos en las exportaciones de la Región .....	101
<b>Ilustración 53</b> Participación de cultivos permanentes y transitorios en la Región .....	104
<b>Ilustración 54</b> Flujo de la información .....	106
<b>Ilustración 55</b> Distribución espacial de las organizaciones de pequeños productores G11 .....	107
<b>Ilustración 56</b> Muestra de la georreferenciación en el sistema Arcgis .....	108

<b>Ilustración 57</b> Mapas parlantes en el municipio de Yumbo y Cali .....	110
<b>Ilustración 58</b> Mapa de rutas actuales de origen y destino de agroproductos G11 .....	111
<b>Ilustración 59</b> Diálogo con líderes productores y UMATA del municipio de Florida .....	112
<b>Ilustración 60</b> Talleres de análisis de problemas .....	113
<b>Ilustración 61</b> Árbol de problemas .....	114
<b>Ilustración 62</b> Causas de las limitaciones en la producción .....	116
<b>Ilustración 63</b> Causas de las bajas capacidades gerenciales y administrativas .....	117
<b>Ilustración 64</b> Causas de la baja incorporación de valor agregado .....	119
<b>Ilustración 65</b> Causas de las deficiencias en la comercialización de pequeños productores .....	120
<b>Ilustración 66</b> Causas de la gestión Gubernamental .....	121
<b>Ilustración 67</b> Puntaje promedio por municipio según organizaciones .....	122
<b>Ilustración 68</b> Comportamiento ICO de la muestra de organizaciones de pequeños productores .....	124
<b>Ilustración 68</b> Comportamiento ICO de la muestra de organizaciones de pequeños productores .....	125
<b>Ilustración 69</b> Cultivos transitorios y permanentes de los municipios del G11. ....	126
<b>Ilustración 70</b> Participación por municipio del G11 en productos permanentes más producidos .....	127
<b>Ilustración 71</b> Participación de cada municipio en el G11 por frutas producidas .....	128
<b>Ilustración 72</b> Producción de permanentes, frutas y hortalizas (ton/año) Cali .....	129
<b>Ilustración 73</b> Producción de permanentes, frutas y hortalizas (ton/año) Yumbo .....	130
<b>Ilustración 74</b> Producción de permanentes, frutas y hortalizas (ton/año) La Cumbre .....	131
<b>Ilustración 75</b> Producción de permanentes, frutas y hortalizas (ton/año) Palmira .....	132
<b>Ilustración 76</b> Producción de permanentes, frutas y hortalizas (ton/año) Candelaria .....	132
<b>Ilustración 77</b> Producción de permanentes, frutas y hortalizas (ton/año) Pradera .....	133
<b>Ilustración 78</b> Producción de permanentes, frutas y hortalizas (ton/año) Florida .....	134
<b>Ilustración 79</b> Producción de permanentes, frutas y hortalizas (ton/año) Jamundí .....	134
<b>Ilustración 80</b> Producción de permanentes, frutas y hortalizas (ton/año) Dagua .....	135
<b>Ilustración 81</b> Producción de permanentes, frutas y hortalizas (ton/año) Vijes .....	135
<b>Ilustración 82</b> Producción de permanentes, frutas y hortalizas (ton/año) Buenaventura .....	140
<b>Ilustración 83</b> Rutas priorizadas para mejores encadenamientos.	
<b>Ilustración 84</b> Municipios de Pradera y Florida, rutas de mejores encadenamientos. ....	141

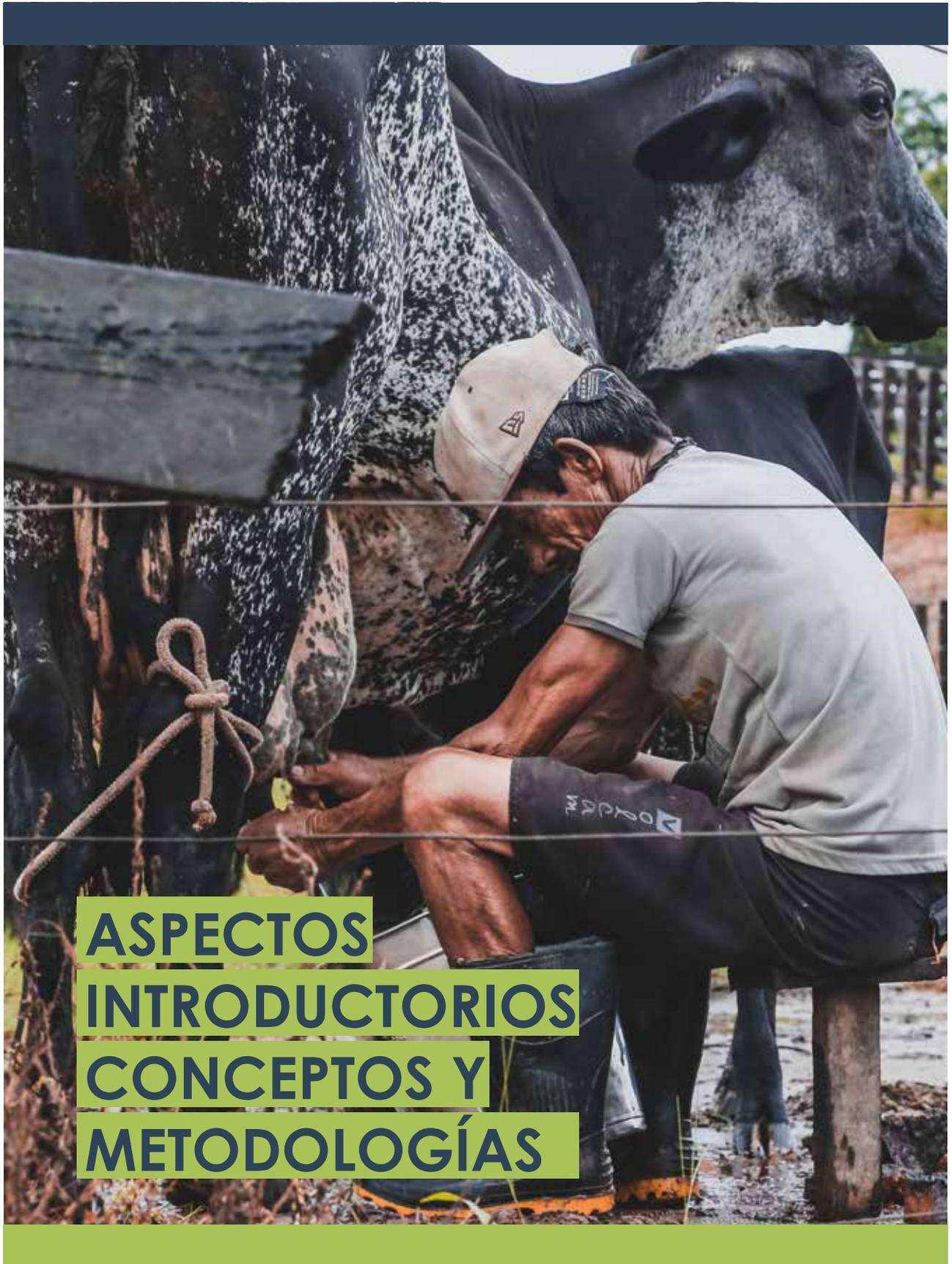
<b>Ilustración 85</b> Municipio de Dagua, rutas de mejores encadenamientos .....	142
<b>Ilustración 86</b> Municipio de Yumbo, Cali y Jamundí, rutas de mejores encadenamientos .....	142
<b>Ilustración 87</b> Municipio de Buenaventura rutas de mejores encadenamientos .....	143
<b>Ilustración 88</b> Resumen de la priorización de rutas para encadenamientos priorizados. ....	144
<b>Ilustración 89</b> Análisis de soluciones en talleres locales .....	146
<b>Ilustración 90</b> Esquema estratégico de encadenamientos productivos en el G11 .....	157
<b>Ilustración 91</b> Tienda Michinoeki en Japón .....	160
<b>Ilustración 92</b> Modelo de los procesos necesarios para fortalecer la comercialización .....	161
<b>Ilustración 93</b> Imagen de referencia de una marca territorio .....	163
<b>Ilustración 94</b> Imagen de referencia de mercados móviles. ....	164
<b>Ilustración 95</b> Imagen de referencia de hortalizas picadas a la venta para potencial consumo inmediato. ....	165
<b>Ilustración 96</b> Organigrama de la comercializadora social .....	167
<b>Ilustración 97</b> Diagrama de funcionamiento de Call center de la comercializadora social .....	168
<b>Ilustración 98</b> Esquema sugerido del portal web de la comercializadora social.....	169
<b>Ilustración 99</b> Esquema de la comercializadora con enfoque social .....	174

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Comparación de las metodologías base .....	11
<b>Tabla 2</b> Actores involucrados en las cadenas productivas agropecuarias del Valle del Cauca .....	25
<b>Tabla 3</b> Productores rurales en el G11 .....	28
<b>Tabla 4</b> Organizaciones de pequeños productores en los municipios del G11 .....	28
<b>Tabla 5</b> Selección de agrupaciones productivas (Gobernación del Valle del Cauca) .....	36
<b>Tabla 6</b> Tamaño de empresas asentadas en el municipio de Yumbo año 2015 .....	40
<b>Tabla 7</b> Actividades económicas de las empresas de Yumbo año 2015 .....	40
<b>Tabla 8</b> Número de empresas en el distrito de Buenaventura 57 .....	44
<b>Tabla 9</b> Nuevos matriculados según CIIU .....	45
<b>Tabla 10</b> Países importadores de frutas en el mundo .....	54
<b>Tabla 11</b> Países exportadores de frutas en el mundo .....	55
<b>Tabla 12</b> Balanza Comercial entre 2016 vs. 2017 (Enero - noviembre) .....	56
<b>Tabla 13</b> Crecimiento y participación de cultivos en el 2016 y 2017. ....	57
<b>Tabla 14</b> Valor de la producción Hortifrutícola. Millones de pesos constantes de 2005 .....	57
<b>Tabla 15</b> Porcentajes del Valle del Cauca en productor nacional .....	58
<b>Tabla 16</b> Cantidad de empresas por sectores en municipios focalizados. ....	71
<b>Tabla 17</b> Identificación de Mipymes demandantes de productos agrícolas por tamaño empresarial. ....	72
<b>Tabla 18</b> Identificación de Mipymes demandantes de productos agrícolas por figura jurídica .....	73
<b>Tabla 19</b> Identificación de Mipymes demandantes de productos agrícolas sector agroindustrial .....	74
<b>Tabla 20</b> Identificación de las principales grandes y medianas superficies en el Valle del Cauca .....	75
<b>Tabla 21</b> Diseño estadístico de encuesta a mipymes demandantes de productos agrícolas por sectores .....	76
<b>Tabla 22</b> Diseño estadístico de encuesta a mipymes demandantes de productos por ciudades .....	77
<b>Tabla 23</b> Encuestas aplicadas por ciudad a mipymes demandantes de productos agrícolas por sectores .....	78
<b>Tabla 24</b> Productos agrícolas demandados en función de la cantidad de empresas compradoras encuestadas. ....	81
<b>Tabla 25</b> Productos agrícolas demandados en función de la cantidad demandada (Kg/mes) por las empresas compradoras encuestadas .....	83
<b>Tabla 26</b> Mercado regional real de productos identificados en la encuesta a mipymes como de demanda alta. ....	89

<b>Tabla 27</b> Precio promedio mayoristas mercado regional real de productos identificados en la encuesta a mipymes como de demanda alta. ....	90
<b>Tabla 28</b> Cálculo mercado regional real de productos identificados en la encuesta a mipymes como de demanda alta. ....	90
<b>Tabla 29</b> Respuestas a la pregunta 10. Sector al que pertenece la empresa. ....	91
<b>Tabla 30</b> Demanda proyectada RPG-G11 .....	98
<b>Tabla 31</b> Uso y cobertura de los suelos del Valle del Cauca. ....	102
<b>Tabla 32</b> Metodología para georreferenciación vectorialmente .....	106
<b>Tabla 33</b> Precios por producto .....	114
<b>Tabla 34</b> Márgenes de contribución a la intermediación de una muestra de agroproductos del G11 .....	115
<b>Tabla 35</b> Ingresos promedios de las familias de pequeños productores agropecuarios del G11 .....	115
<b>Tabla 36</b> Aplicación del ICO .....	123
<b>Tabla 37</b> Vocación productiva agrícola de pequeños productores en el G11 .....	125
<b>Tabla 38</b> Resumen de Producción de productos permanentes de pequeños y medianos productores* por municipio G11 (ton/año). *Permanentes excepto caña de azúcar. Dentro de los productores de caña panelera hay pequeños, medianos y grandes productores* .....	126
<b>Tabla 39</b> Matriz de priorización de productos para encadenamientos productivos. ....	137
<b>Tabla 40</b> Resultados de lluvia de ideas .....	145
<b>Tabla 41</b> Las líneas de acción por estrategia .....	152
<b>Tabla 42</b> Plan de acción para fomentar alianzas productivas en municipios del G11 .....	154
<b>Tabla 43</b> Matriz de correlación de productos de este estudio .....	164
<b>Tabla 44</b> Unidades de negocio de la propuesta "comercializadora social" .....	169
<b>Tabla 45</b> Elementos del proyecto 1 .....	174
<b>Tabla 46</b> Elementos del Proyecto: 2. ....	175
<b>Tabla 47</b> Elementos de Proyecto 3. ....	175
<b>Tabla 48</b> Elementos del proyecto 4 .....	176
<b>Tabla 49</b> elementos del Proyecto .....	176





**ASPECTOS  
INTRODUCTORIOS  
CONCEPTOS Y  
METODOLOGÍAS**



## 1. INTRODUCCIÓN

La Región de Planeación y Gestión - RPG del G11, es el esquema asociativo del Sur del Valle del Cauca, conformado por los municipios de Buenaventura, Cali, Candelaria, Dagua, Florida, Jamundí, La Cumbre, Palmira, Pradera, Vijes y Yumbo. La cual tiene facultades tales como: actuar como banco de proyectos de inversión estratégicos de impacto regional y planear y ejecutar la designación de los recursos del Fondo de Desarrollo Regional. Uno de los ejes estratégicos de la RPG es el de Desarrollo Económico y Productivo, en el cual se plantea el fortalecimiento de la articulación de las cadenas productivas en pro de la competitividad subregional, en este marco se ha realizado el proyecto que tiene por objeto estudiar la factibilidad de encadenamientos productivos entre pequeños productores de la Región de Planeación y Gestión – RPG G11 y la demanda empresarial de la región metropolitana de Cali y Buenaventura.

El encadenamiento productivo es una estrategia de desarrollo socio económico que integra a los productores especialmente con los actores del procesamiento y comercialización de un bien o servicio<sup>1</sup> generando alianzas comerciales. En este sentido, el estudio pretende establecer, lo más viable en materia de encadenar a pequeños productores agrícolas con el mercado.

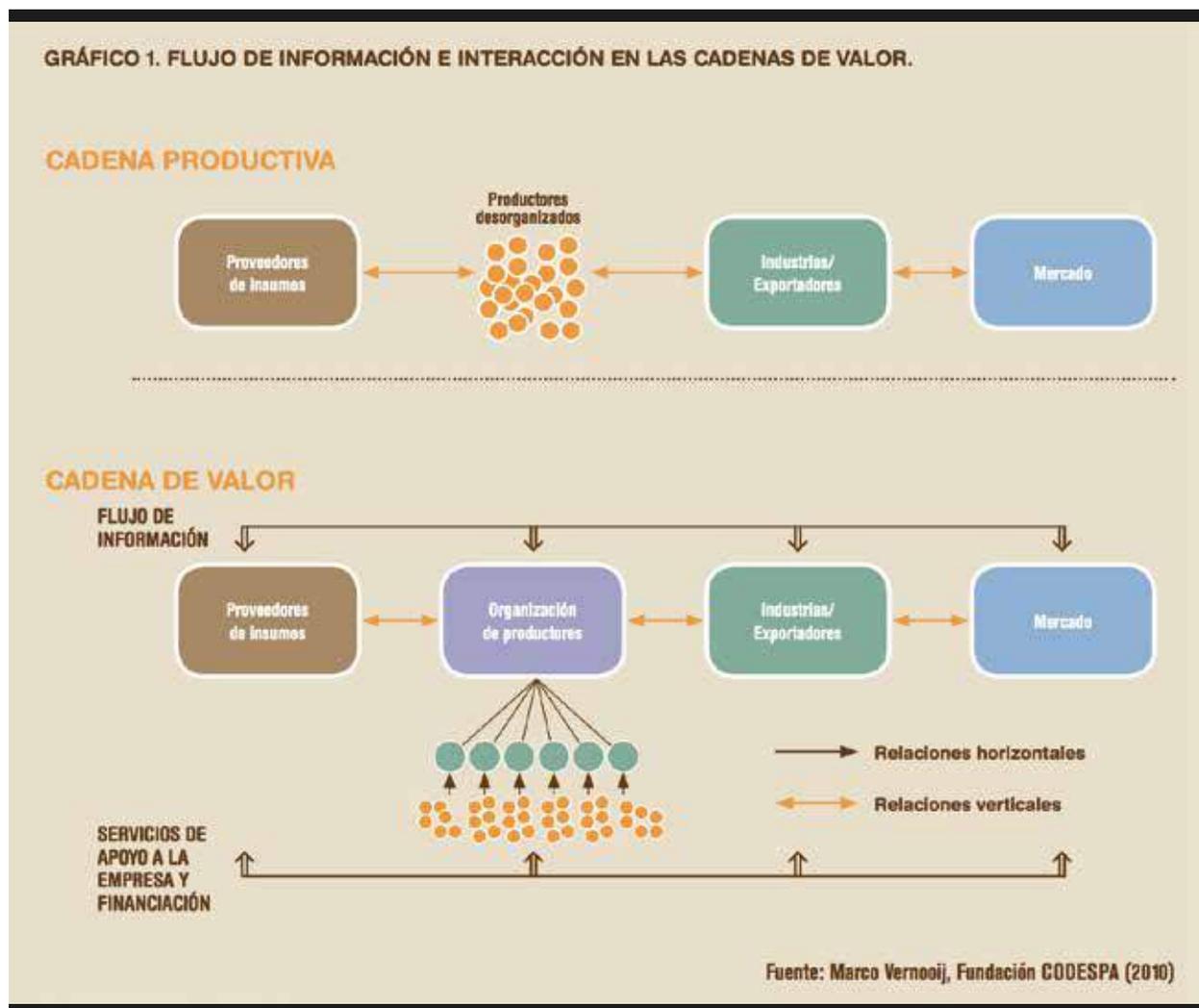
El documento presenta inicialmente, el abordaje metodológico en un enfoque de Cadenas Productivas, entendido como un sistema en el que distintos actores se interactúan entre sí para llevar un producto de un estado a otro, desde la producción hasta el consumo. Después se analizan las problemáticas de producción y comercialización del pequeño productor rural. Lo anterior sumado a un estudio de mercado y oportunidades del entorno, permite estructurar una propuesta estratégica, con acciones y proyectos tipo para potenciar encadenamientos productivos. Los planteamientos finales proponen encadenar la demanda de los centros urbanos de los municipios, con la oferta agrícola de los pequeños productores de las mismas localidades, especialmente organizaciones micro empresariales como las plazas de mercado, mercados móviles campesinos, mercados agroecológicos y tiendas.

## 2. CONCEPTOS Y ENFOQUES DE TRABAJO

### • Cadena Productiva (o Cadena de Valor)

En el presente estudio hablaremos indistintamente de cadena productiva y cadena de valor, entendiendo el concepto como un sistema ordenado y sinérgico, constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado, que va desde su concepción hasta su entrega a los consumidores y la disposición final después de su uso. En la siguiente figura se muestran las diferencias conceptuales, resaltando aquellas que corresponden al enfoque de trabajo que se abordará.

**Ilustración 1** Comparación conceptual entre cadena de valor y cadena productiva.



Fuente: Metodología de análisis de cadenas productivas bajo enfoque de cadenas de valor (Fundación CODESPA 2011).

- **Eslabón**

Corresponde a cada una de las etapas de la cadena, tales como concepción y diseño, producción del bien o servicio, tránsito de la mercancía, consumo y manejo y reciclaje final.

- **Unidades encadenadoras**

Se entienden como todos los actores locales, que participan en la oferta de bienes agrícolas de los 11 municipios que conforman la Región de Planeación y Gestión - RPG del G11. Que pueden ser de cualquier categoría o subconjunto y no se limita a intermediarios (DAMP. 2018).

**Ilustración 2** Cadena productiva



Fuente: Adaptación propia a partir de Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas (Ruralter 2006).

- **Pequeño productor**

Toda persona dedicada a la actividad agropecuaria, pesquera, acuícola o desarrollo rural campesino cuyos activos totales no superan los 200 SMMLV incluidos los del conyugue o compañero(a) permanente, si fuere el caso (Artículo 2.1.4.1.4 Decreto 1565 de 2015). Para el Programa de Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura,<sup>3</sup> además de lo anterior, el pequeño productor es aquel que cuenta con ingresos netos mensuales inferiores a 2 SMMLV y con al menos el 75% de éstos de actividades agropecuarias y que tiene menos de 2 Unidades agrarias familiares de explotación agropecuaria.

3. <https://www.minagricultura.gov.co/tramites-servicios/desarrollo-rural/Paginas/Proyecto-apoyo-a-alianzas-productivas-PAAP-.aspx>

## • **Competitividad de la cadena**

Una Cadena Productiva es competitiva cuando el conjunto de actores es competitivo, es decir, cuando sus actores han desarrollado capacidades y condiciones para mantenerse y aumentar su participación en el mercado de manera sostenible. La Competitividad de una cadena tiene que ver con las habilidades, actitudes/aptitudes, talentos, competencias y visión empresarial de sus actores. Todo lo anterior implica que los actores de una cadena han desarrollado relaciones eficientes y equitativas entre ellos, se han organizado, coordinan y comparten información, tienen intereses diferentes, pero comparten una visión común del desarrollo de la cadena, tienen un “norte común”, producen en función de una demanda de mercado, se diferencian por elaborar productos de calidad e innovadores y son eficientes en costos.

Por esta razón, para lograr encadenamientos productivos competitivos, en el presente estudio se analizarán rutas logísticas, costes y oportunidades comerciales reales que permitan hacer un uso eficiente y eficaz de los recursos y factores de producción para generar ventajas competitivas, teniendo como fundamento la agregación de valor, el desarrollo local, la asociatividad, la calidad e inocuidad de los alimentos, el aumento de las ventas, el incremento de la producción y el mejoramiento de la calidad de vida de los productores y microempresarios.

## • **Valor social en una cadena productiva**

El valor social de los encadenamientos productivos, se plantea con relación a la condición ineludible de equidad en una cadena productiva competitiva; la cadena debe ser competitiva, cuando los diferentes actores generan y mantienen relaciones justas, acceden y controlan recursos, aprovechan oportunidades, tienen poder de decisión y negociación y reciben beneficios acordes con su inversión. Cuando hablamos de equidad se hace referencia a todas las dimensiones económicas, sociales, de género, generacional, cultural y ambiental.

## • **Escalamiento económico**

Proceso o transición hacia actividades de mayor complejidad tecnológica que implica una mejora de los productos o servicios ofrecidos por la cadena, o también la manufactura de bienes o provisión de servicios de manera más eficiente (Pietrobelli y Rabellotti, 2006).

### • Escalamiento social

Proceso de mejora de los derechos y prestaciones de los trabajadores a partir de una mayor calidad de su empleo, así como del entorno inmediato de la cadena (Barrientos et al., 2013).

## • **Escalamiento de procesos**

Es el resultado de la introducción de nuevas tecnologías que ofrecen técnicas de producción más eficientes o formas de distribución de los productos (o servicios) de la cadena. También, la compra de maquinaria y equipo, la introducción de técnicas

avanzadas de producción (por ejemplo, seis sigmas o manufactura esbelta). Finalmente, el uso de tecnologías de la información y la comunicación suelen conducir a un escalamiento de procesos.

- **Escalamiento funcional**

Se ocasiona por el desplazamiento de los actores de la cadena hacia eslabones de mayor valor agregado o complejidad tecnológica. Un ejemplo es la participación creciente y gradual de empresas encargadas del eslabón de manufactura en actividades de diseño.

- **Gobernanza de una cadena de valor**

Se refiere a los determinantes de la conducta de los agentes de la cadena, sobre la base de distintos tipos de relaciones y reglas explícitas y tácitas que rigen entre ellos. Esta, condiciona aspectos como la estructura sobre la que actúan los agentes, los miembros que ejercen el mayor poder e influencia, el sistema de incentivos, las regulaciones que se ejercen sobre los miembros de la cadena, las tradiciones relativas a las formas de producción y el impacto de la transferencia de nuevas tecnologías (Padilla Pérez, 2014).

**Ilustración 3** Tipos de gobernanza en las cadenas de valor

**RECUADRO III.1**  
**TIPOS DE GOBERNANZA EN LAS CADENAS DE VALOR Y SUS CARACTERÍSTICAS CENTRALES**

Tipo de gobernanza	Características	Complejidad de las transacciones	Habilidad para codificar transacciones	Capacidades en la base de proveedores	Grado de coordinación explícita y asimetrías de poder
Mercados	Los vínculos de mercado no son necesariamente transitorios, como suele ocurrir en los mercados de "contado" (donde se compra con pago inmediato, en efectivo), sino que pueden repetirse en el tiempo con reiteradas transacciones. El aspecto fundamental es que los costos de cambiar hacia nuevos socios son bajos para ambas partes.	Baja	Alta	Alta	Baja
Cadenas de valor modulares	Los proveedores elaboran productos según especificaciones detalladas de los clientes. No obstante, cuando proporcionan los llamados servicios "llave en mano", los proveedores toman la responsabilidad por las competencias que rodean a las tecnologías de proceso, utilizan maquinaria genérica que limita las inversiones sobre la transacción y realizan gastos de capital para componentes por cuenta de los clientes.	Alta	Alta	Alta	
Cadenas de valor relacionales	Redes donde existen interacciones complejas de vendedores y compradores, que suelen crear dependencias mutuas y altos niveles de especificación de bienes. Esa complejidad se gestiona a través de la reputación, la familia o vínculos étnicos.	Alta	Baja	Alta	
Cadenas de valor "cautivas"	En estas redes los pequeños proveedores dependen de las transacciones de grandes compradores, y ello los convierte en cautivos porque sufragan costos elevados de cambio. Estas redes se distinguen por un alto grado de seguimiento y control de las empresas líderes.	Alta	Alta	Baja	
Jerarquías	Forma de gobernanza caracterizada por la integración vertical y el control gerencial, que se ejerce desde los gerentes hacia los subordinados o desde las casas matrices hacia sus subsidiarias o afiliados.	Alta	Baja	Baja	Alta

↑  
↓

Fuente: Elaboración de Stezano (2013) sobre la base de Gereffi et al. (2005).

## • Desarrollo Económico Local (DEL)

Para los efectos del presente estudio se entenderá el DEL como la gestión que busca aunar esfuerzos entre los municipios de la RPG del G11 aprovechando situaciones de vecindad, factores comunes de cultura, producción y mercados; esto es bajo los principios de concurrencia y subsidiariedad, teniendo en cuenta los recursos y capacidades endógenas y la integración de actores públicos, privados y sociales, los cuales superan las barreras de divisiones político-administrativas.

## • Participación comunitaria

Es el proceso social en virtud del cual, grupos específicos de población comparten alguna necesidad, problema o centro de interés y viven en una misma comunidad (para este caso la RPG del G11); tratan activamente de identificar las necesidades, problemas o centros de interés y toman decisiones y establecen mecanismos para atenderlas .

El presente estudio, pretende construir conocimientos, identificar fallas y soluciones desde la base social (asociaciones, cooperativas, fundaciones de productores rurales) de igual forma, presentar la opinión e ideas de los empresarios para formular una estrategia, un plan de acción y tres proyectos que atiendan las problemáticas y oportunidades identificadas para el fortalecimiento de tres encadenamientos productivos.<sup>4</sup>

### 3. PROBLEMÁTICA

La competitividad de los productores agrícolas de los municipios de la RPG del G11, se ve afectada por las fallas en la comercialización y conexión directa con el mercado. La población en los núcleos de consumo, las micro, pequeñas y medianas empresas, presentan la necesidad de mejorar la relación costo - beneficio, porque no siempre logran desarrollar proveedores de materias primas agrícolas bajo criterios de calidad, cantidad y frecuencia.

En términos de seguridad alimentaria, la problemática según la FAO (2015)<sup>5</sup> para Colombia, expone:

“ En Colombia persisten aún problemas relacionados con la inseguridad alimentaria de algunos grupos poblacionales, especialmente los más pobres y vulnerables, ubicados en las zonas rurales y las periferias urbanas, en los que el consumo y la disponibilidad de alimentos se ven afectados por el comportamiento de la producción de la canasta básica y los factores que determinan su sostenibilidad y suficiencia (PND 2014-2018). De acuerdo a datos de FAO, reportados en la publicación SOFI (Estado de la Inseguridad Alimentaria en el Mundo) 2015, Colombia cuenta con 4,4 millones de personas sub alimentadas, lo que corresponde al 8,8% de la población... Parte de la explicación se debe al bajo nivel de ingresos de la población vulnerable, lo cual se agudiza por las disfunciones mismas de los sistemas agroalimentarios relacionados con el abastecimiento y la distribución de alimentos. Estudios recientes en Colombia (MANÁ-FAO, 2015), reflejan que desde una mirada territorial las relaciones entre zonas de producción y consumo no se articulan de manera eficiente en términos de proximidad, ya que el comercio al interior de las regiones no supera el 24%, provocando externalidades asociadas al deterioro de los productos,

4. Adaptado de: <https://mariajoseaguilaridanez.wordpress.com/2013/11/30/participacion-comunitaria-que-es/>.

5. <http://www.fao.org/colombia/fao-en-colombia/colombia-en-una-mirada/es/>

pérdidas y desperdicios que alcanzan hasta el 50% en rubros como la yuca, el mango y las hortalizas de hoja, generando elevados costos energéticos que se traducen en precios más altos para la sociedad en general, pero con mayor incidencia en los consumidores con menor poder adquisitivo”.

”

Mientras que Naciones Unidas, en el documento “Informe Internacional de Derechos Humanos 2011 - Colombia rural Razones para la esperanza” (2011: 358), señala frente a las fallas y deficiencias en la comercialización del sector agropecuario:

“ El sector agropecuario y rural carece de información transparente y confiable que le permita conocer el comportamiento real de los precios de los insumos y bienes finales. La asimetría en la información de las principales señales del mercado favorece a los intermediarios, que explotan las ventajas de conocer y concentrar la información para aumentar y acumular sus rentas. Los mecanismos de transferencias de precios no operan de manera eficiente entre los productores y consumidores finales (Nota al pie: Mientras los incrementos de precios son fácilmente transmitidos a los consumidores finales, las bajas no lo son, debido a los incentivos de los intermediarios para apropiarse de las rentas del diferencial de precios). La ausencia de instituciones que promuevan la regulación y eficiencia en los mercados se ha constituido en un obstáculo para la comercialización agropecuaria.

”

Por su parte, el investigador Daniel A. Acosta (2014:87) expone

“ La fijación de precios de las hortalizas en Colombia se realiza en la central de acopio de la capital “CORABASTOS”, estos precios se rigen principalmente por oferta y demanda de los productos, sin embargo, en algunas ocasiones se rigen por la conveniencia de unos pocos o por mafias que son muy difíciles de demostrar, esto hace que los precios de muchos productos agrícolas sean baratos a costa de la pérdida que ocasionan en los campesinos colombianos (p 17). La remuneración de la mano de obra familiar en los cultivos de tomate y habichuela los excedentes de producción son mínimos, para el tomate la relación beneficio/costo es de 0,006 y para el cultivo de habichuela es de 0,07 (p 66). La ganancia anual de 269.000 pesos que recibe anualmente Elmer Peña por el cultivo de tomate no es suficiente para enviar dinero a sus hijos, a su esposa y para su sostenimiento, así que él trabaja 105 días por ciclo de cultivo, con la remuneración técnica día de trabajo doméstico de 26.121 pesos recibe por su mano de obra 2’742.705 en un ciclo de cultivo; los 210 días que duran los dos ciclos de producción, logra recibir cinco millones cuatrocientos ochenta y cinco mil cuatrocientos diez pesos. Sumando su trabajo o mano de obra en el cultivo de tomate con las ganancias del negocio, el ingreso que tiene al año es de 5’754.410, con este dinero que es inferior al ingreso que podría obtener un empleado con el salario mínimo legal vigente colombiano logra subsistir y mantener a su familia (p 68). El caso más contrastante se observa con el cultivo de la cebolla cabezona en asocio. La venta en finca dejaría algo de ganancia, pero cuando se lleva a los canales de comercialización convencionales existen pérdidas ya que los costos de producción son mayores a los ingresos (p 80). Aunque la eficiencia económica es negativa en el mercado municipal, los productores continúan en esta actividad debido a que no calculan los costos no monetarios como mano de obra familiar, este rubro lo consideran ganancia y bajo este escenario para ellos es positivo.

”

## 4. OBJETIVOS

### 4.1. Objetivo General

Elaborar un estudio de factibilidad sobre encadenamientos productivos entre pequeños productores de la región de Planeación y Gestión – RPG G11 y la demanda empresarial de la región metropolitana de Cali y Buenaventura.

### 4.2. Objetivos Específicos

- Estudiar las condiciones de la oferta de productos agrícolas (mapeo de actores, productos, rutas, problemáticas, gobernanzas de cadenas productivas, entre otros).
- Estudiar las condiciones de la demanda de los productos agrícolas (actual y potencial, oportunidades de articulación oferta-demanda).
- Diseñar participativamente una estrategia, un plan de acción y tres proyectos para el fortalecimiento y desarrollo de mínimo tres encadenamientos productivos que propenda por generar escalonamientos económicos, sociales y de procesos.

## 5. JUSTIFICACIÓN

La situación de los encadenamientos productivos ha sido una constante preocupación del Estado, por ello, se han promovido soportes y recursos a través de distintas iniciativas de gobierno que datan desde la década de los 80s con programas como el Desarrollo Rural Integrado –DRI, en los 90s con el Proyecto de Apoyo a la Microempresa Rural PADEMER, cofinanciado por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, en esa misma década, tuvo protagonismo el Plan Colombia (Cofinanciado por el Programa de las Naciones unidas al Desarrollo y USAID). Después, en la primera década de los años dos mil, surgieron los programas de apoyo a la gestión empresarial, la productividad y competitividad como el Fondo para la Modernización de las Mipymes colombianas - FOMIPYME, Oportunidades Rurales y Alianzas Productivas y se intensificó el crédito colectivo con responsabilidad individual por medio de FINAGRO.

Sin embargo, el sector agropecuario ha carecido de recursos de inversión y de continuidad de programas y proyectos. Los vacíos que el esfuerzo gubernamental no logra suplir, han sido llenados por la Cooperación Internacional especialmente en zonas de conflicto, posconflicto y de frontera. Para destacar, existen programas que propenden por encadenar los eslabones de la producción con la demanda de manera formal y equitativa. La Unión Europea con su programa Laboratorios de Paz y Nuevos Territorios de Paz, ha impulsado modelos como el de Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, añadiendo acciones para favorecer la asociatividad y la participación comunitaria en Procesos de Paz como factores esenciales. La Ayuda de los Estados Unidos (USAID) ha tenido programas como MIDAS, (Mas Inversión para El Desarrollo Alternativo Sostenible) el cual impulsó asociaciones en distintos territorios colombianos para abandonar el cultivo de la coca y aliarse a empresas procesadoras de materias primas lícitas .<sup>6</sup>

Recientemente la FAO lanzó el programa de Compras Públicas en el cual se busca que la proveeduría agrícola de pequeños productores sea adquirida por instituciones públicas locales, regionales y nacionales. La Cooperación Internacional tiene por carta de navegación política los Objetivos de Desarrollo del Milenio, mientras que para el Gobierno son los Planes Nacionales, Departamentales y Municipales de Desarrollo en los cuales se condensa el cumplimiento de políticas públicas.

A nivel nacional y con presencia regional, los encadenamientos productivos son apoyados directa o indirectamente por medio de proyectos que concursan en fondos de entidades como el Departamento Administrativo de Organizaciones Solidarias<sup>7</sup>, El Departamento para la Prosperidad Social, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Comercio Industria y Turismo y la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional. Estas entidades canalizan recursos de apoyo a organizaciones locales de campesinos, afrocolombianos, indígenas y colonos que trabajan la tierra para que mejoren sus sistemas de producción y comercialización.

Esto se realiza a través de proyectos operados generalmente por organizaciones sin ánimo de lucro y universidades. Del mismo modo, el programa más destacado por su perdurabilidad en las administraciones del Gobierno Nacional ha sido Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura, que en la última década se ha encargado de cristalizar iniciativas en donde se enlaza la producción agropecuaria de pequeños productores con pequeñas, medianas y grandes empresas. También, es de resaltar al Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA y las alcaldías quienes se han encargado de orientar recursos para activos y asistencia técnica a través de los programas Fondo Emprender y Jóvenes Rurales.

Los anteriores apoyos generalmente se sustentan en el cumplimiento de políticas públicas que pueden favorecer la realización de encadenamientos productivos y se refieren a normativas estatales entre las que se destacan; a) Las de apoyo a población vulnerable y la generación de empleo (Ley 1780 de 2016, Ley 1420 de 2010, entre otras), con estas alcaldes y gobernadores, pueden sustentar la necesidad de programar recursos y proyectos para crear y fortalecer el empleo rural, b) La Política Nacional de Desarrollo Productivo con enfoque Territorial CONPES 3866 de 2016.

El documento define instrumentos para la transformación productiva implementando Agendas de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación y la priorización de apuestas productivas a nivel departamental, con prioridad en sectores de alto valor agregado no intensivos en la explotación de recursos naturales no renovables. También, el foco de la política se orienta a las empresas, indicando la necesidad de resolver fallas del mercado o de gobierno, que frenan la productividad.

Entre las acciones se puede destacar la implementación de un nuevo modelo de asistencia técnica agropecuaria y un sistema tecnológico de conexión entre la oferta y la demanda para el sector privado.<sup>8</sup> c) Ley 590 de 2000 por medio de la cual se creó el Fondo de Modernización e Innovación para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, el

7. Organizaciones Solidarias está adscrita al Min Trabajo, fomenta la organización de la economía solidaria (Cooperativas, asociaciones, corporaciones, fundaciones, voluntariados, JAC). Tiene por misión coordinar y ejecutar programas de fortalecimiento social y empresarial a estas organizaciones. Para lo cual ejecuta los denominados PLANFES, Plan Nacional de Fomento a la Economía Solidaria

8. Consejo Nacional de Política Económica y Social. Política Nacional de Desarrollo Productivo con enfoque Territorial 2016

cual orienta recursos no reembolsables de origen parafiscal para fortalecer iniciativas de impulso a la competitividad de las mipymes colombianas. d) CONPES 3616 de 2009 titulado "Lineamientos de la política pública de generación de ingresos para la población en situación de pobreza extrema y/o desplazamiento", en el marco de esta política pública se ha posibilitado la canalización de recursos para fortalecer iniciativas de personas y grupos con la apremiante necesidad de incrementar sus ingresos.

En 2017, el acuerdo de Desarrollo Rural denominado: "Reforma Rural Integral", suscrito en el marco del acuerdo de Paz entre el Gobierno Nacional y las FARC, promueve la Asociatividad en los Planes Nacionales para la Reforma Rural Integral, los cuales incluyen; en primer lugar, el estímulo a la economía solidaria y cooperativa, a través del Plan Nacional de Fomento a la Economía Solidaria y Cooperativa Rural PLANFES<sup>9</sup>. En segundo lugar, es importante referirse al estímulo a procesos organizativos a través de formas asociativas basadas en la solidaridad y la cooperación<sup>10</sup>. Para llevar a cabo esto, se creó la Agencia de Renovación del Territorio –ART que inició labores ese mismo año construyendo Planes Estratégicos Territoriales en municipios del Posconflicto.

Después del repaso anterior por iniciativas destacadas que se han venido implementando en Colombia y sus Departamentos, cabe decir que es necesario que la región y sus entidades territoriales complementen los esfuerzos institucionales con políticas regionales y municipales, a través de programas y proyectos que den continuidad a procesos de economía solidaria local para fortalecer la rentabilidad agrícola mediante los beneficios de encadenamientos productivos.

Los alcances de estudiar la factibilidad de encadenamientos:

- ✓ Definir estrategias para generar y fortalecer encadenamientos con enfoque social.
- ✓ Estructurar proyectos "en cascada" para mejorar la calidad de vida de los pequeños productores.
- ✓ Identificar oportunidades de negocios para suplir fallas del mercado.
- ✓ Documentar insumos para la planificación de las entidades municipales de la RPG del G11.

9. Plan Nacional de Fomento a la Economía Solidaria y Cooperativa Rural. 2016 disponible en <http://www.orgsolidarias.gov.co/PAZ/doc/Ajuste%20normativo%20Solidario%20para%20PAZ.pdf>

10. Tomado a partir del Decreto 0893 del Min. Agricultura. 2017 disponible en <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20893%20DEL%2028%20DE%20MAYO%20DE%202017.pdf>

## 6. METODOLOGÍA GENERAL

El presente estudio utilizará como metodología general la propuesta realizada por CODESPA (2011) en el documento "Metodología de Análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadena de valor". Sin embargo, se retomarán varios elementos de enfoque, análisis e instrumentos, de las metodologías de CEPAL-GIZ (2014) "Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial" y RURALTER (2006) "Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas", para su completo desarrollo.

La siguiente tabla explica a través de cuatro factores el análisis realizado a los tres documentos mencionados anteriormente.

**Tabla 1** Comparación de las metodologías base

	CIAT - CODESPA	RURALTER	GTZ
Nivel de profundidad	Medio	Alto	Medio
Número de herramientas	Baja	Alta	Medio
Tiempo requerido	Bajo	Alto	Medio
Participación de productores/as de pequeña escala	Alto	Medio	Bajo

Fuente: Adaptado de CODESPA (2011)

La metodología parte de revisar y analizar las opciones de mercado existentes para el producto de las cadenas priorizadas, elemento central en la evolución al enfoque de cadenas de valor, si no se dispone de estas opciones de mercado concretas. También, permite identificar y realizar un mapeo de los servicios de desarrollo empresarial (SDE) existentes.

A continuación, el análisis se concentra en la visualización del futuro deseado por los actores de la cadena, mediante un ejercicio de análisis de problemas y prospección de soluciones, esta últimas se convierten en objetivos y acciones que constituyen la base del Plan de Acción hacia una cadena de valor.

Toda esta información y resultados de los talleres, se cruza con el estudio de mercado y asuntos como la vocación productiva para priorizar encadenamientos viables, lo cual se consigna en el diseño de las estrategias para mejorar los encadenamientos productivos y propender por cadenas de valor competitivas y equitativas. Las estrategias deberán, finalmente, ser demostradas en proyectos tangibles y viables.

El anexo 2, muestra la matriz de correlación de productos de este estudio, en la cual se puede observar los componentes generales y específicos del mismo, mediante una

secuencia de etapas, objetivos, actividades y métodos (en el anexo 1M y 2M adjuntos en medio magnético se detalla el plan de trabajo, cronograma e instrumentos empleados). Para brindar una idea general de cómo se operó el estudio y a manera de resumen, se diseñó la siguiente ilustración.

#### **Ilustración 4** Metodología General

### **FASES / HERRAMIENTAS**

1. Análisis del mercado potencial para los productos/ SRM (Sondeo Rápido de Mercado)
2. Caracterización de la oferta / Talleres, cartografía social, ICO (Índice de Capacidad Organizacional).
3. Análisis de los SDE existentes / Matriz (Servicios de Desarrollo Empresarial)
4. Comparación entre la oferta y la demanda (Priorización de encadenamientos productivos)
5. Prospectiva de la cadena / DOFA y MML
6. Diseño del plan de acción y formulación de 3 proyectos / MGA.

Fuente: Elaboración propia adaptado de CODESPA (2011).

#### **6.1. Análisis del mercado potencial**

##### **La demanda**

Para analizar el mercado potencial, se emplean distintos pasos que sirven de herramientas clave. El proceso inicia con la determinación de las condiciones de la demanda, especialmente identificando las mipymes con base en información secundaria; estudio de una amplia base de datos de las empresas, en el que se realizan filtros y agrupaciones por actividad económica por uso de materias primas agrícolas. Además, se examinan los estudios oficiales de apuestas productivas para el Valle del Cauca, con el fin de establecer las directrices de desarrollo desde las agrupaciones empresariales.

Más adelante, se aplica el Sondeo Rápido de Mercados (SRM)<sup>11</sup>, que es una metodología participativa y práctica para investigar, en un tiempo corto, dónde están las oportunidades de venta de los productos. Consiste en la recopilación de información con las siguientes acciones: 1) entrevistas semiestructuradas a expertos, líderes sectoriales y gremios como: Cavasa, Universidades, Cámaras de Comercio, entes territoriales,

11. Metodología desarrollada por Intercooperation: "Se ha demostrado que el SRM es una herramienta de investigación y evaluación de mercados bastante efectiva en situaciones donde falta información. En este contexto, se vuelve muy importante obtener información rápida y actual de mercado, tan precisa como sea posible, y saber qué tipo de relaciones existen en las transacciones y prácticas de comercio. El SRM da un sumario de información en un periodo de tiempo relativamente corto para poder tomar decisiones apropiadas de mercadeo" ([www.intercooperation.ch](http://www.intercooperation.ch)).

Fenalco, entre otros, 2) aplicación de encuestas diferenciadas en función de la tipología de clientes/compradores/consumidores, que según el paso anterior pueden ser comercializadores, grandes y medianas superficies, tiendas, mercados móviles, restaurantes, hoteles y mipymes agroindustriales. La muestra a encuestar se define con base en las posibilidades reales de cobertura y recursos.

Finalmente, se desarrolla un análisis y sistematización de la información recolectada que permitirá entregar además una segmentación de los productos con mayor potencial de encadenamiento productivo según la demanda, lo cual se cruzará con la vocación agrícola de los municipios focalizados.

## **La oferta**

### **Mapeo de los actores**

Es importante reconocer que personas, organizaciones, instituciones están inmersos en la cadena de producción y comercialización agrícola en la RPG del G11, así mismo las interrelaciones, funciones, interacciones y relaciones de dependencia. De igual manera, es determinante, conocer aspectos tales como los problemas y el nivel de fortalecimiento socio-organizativo de las organizaciones de productores. Para el ejercicio práctico se realizarán talleres en cada municipio con el fin de llevar a cabo una cartografía social, representando el camino que recorre cada producto, desde la siembra o producción hasta el momento en que el producto es entregado a los consumidores finales. El objetivo es visualizar los flujos de producto, servicios de apoyo dentro de la cadena desde el inicio hasta su fin. Además, se realiza una encuesta denominada Índice de Capacidad Organizacional – ICO, que se explica más adelante.

En este orden de ideas y según el Centro de Investigaciones de Agricultura Tropical - CIAT (2004), es importante tener en cuenta diferentes elementos:

- o Los actores: quiénes son, sus características, dónde están ubicados y las relaciones entre sí.
- o El mercado: dónde se vende lo que se produce en cada eslabón de la cadena.
- o El producto: características, volúmenes de producción frente a la venta (mes o anual), estacionalidad o periodicidad de la oferta.
- o Los costes, rendimiento y distribución del valor a lo largo de la cadena.
- o Los Servicios de Desarrollo Empresarial para cada eslabón de la cadena.
- o Las reglas de juego: forma de pago para cada eslabón, requisitos de calidad, frecuencia de compra, relaciones internas verticales y horizontales.

Para complementar la captura de información en campo se analizarán las evaluaciones agropecuarias de la Gobernación del Valle del Cauca y se aplicarán instrumentos como la Matriz de Actores Involucrados.

### **Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) en la cadena**

El sistema de apoyo a una cadena de valor está compuesto por todas las personas, instituciones y/o entidades -públicas y privadas-, que brindan todo tipo de servicios a los

actores de la misma; tales como asistencia técnica, crédito, capacitación, transporte, venta de insumos, investigación y trámites especializados, entre otros. También, es importante tener en cuenta a los oferentes de servicios informales, que están presentes en la mayoría de las cadenas y en ocasiones, su presencia es importante para que la cadena funcione. Del mismo modo, en el enfoque de cadenas de valor es importante determinar que oferta estable existe por parte de los proveedores de SDE necesarios para que éstas funcionen en el largo plazo.

Por consiguiente, se identifican tales servicios existentes que se ofrecen a la cadena para tener un listado completo. Por ende, las preguntas clave para este ejercicio se resumen en: ¿quiénes y qué servicios de apoyo se ofrecen?, ¿a quienes se ofrecen?, ¿de qué manera se ofrecen?, ¿que ofrecen?

Al terminar este ejercicio, se conocerán qué entidades y servicios, podrán ser contemplados en la estrategia, planes y proyectos para el fortalecimiento de los encadenamientos productivos priorizados y las respectivas acciones planteadas.

### **Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas - DOFA**

El análisis DOFA es una herramienta que se ha de utilizar para diagnosticar el entorno de la oferta y generar acciones futuras en pro de encadenamientos con valor social. La misma logra, mediante el estudio del desempeño presente, definir las mejores acciones y decisiones de planeación estratégica orientadas a mejorar la posición de los encadenamientos en el mercado, la competitividad de actores y todos los demás aspectos que se valoren como prioritarios.

### **Índice de Capacidad Organizacional (ICO)**

Para profundizar en el análisis de la oferta se aplica el ICO, una herramienta diagnóstica que se aplica a las organizaciones de pequeños productores para medir los niveles de desarrollo desde dos ámbitos: el interno u organizacional y el externo o institucional.

- **Ámbito interno u organizacional:** información general, recurso humano, capacidades de liderazgo, capacidad instalada, experiencia para el ejercicio contable, capacidad financiera y de gestión, capacidad para generar procesos de comunicación.
- **Ámbito externo o institucional:** proyección que tienen las organizaciones (metas) y la capacidad que tienen para establecer y mantener relaciones de interés / beneficio mutuo con otras entidades públicas y privadas.

A partir de la información generada por el ICO, relativa a las debilidades organizacionales más sentidas en cuanto a capacidades técnicas, estratégicas y financieras de cada organización y la información de los talleres de análisis de problemas (previamente realizado), el paso a seguir es proponer intervenciones estratégicas para el fortalecimiento organizacional que potencie los puntos positivos y plantear acciones para mitigar los puntos negativos o a mejorar, esto último se consigna en el Plan de Acción.<sup>12</sup>

La categorización de las organizaciones es la siguiente:

• **Precario** (47 puntos o menos): organizaciones con poca participación y presencia de los asociados en la toma de decisiones, debilidad en la prestación de servicios y realización de negocios, patrimonio reducido, limitada capacidad de gerencia y casi nula administración. Existe un fuerte caudillaje de uno o más directivos actuando en nombre de la asociación sin tener en cuenta las perspectivas de la organización, las acciones democráticas y la importancia de mejorar los niveles de participación de los asociados.

• **En desarrollo** (De 48 a 78 puntos): organizaciones que se caracterizan por contar con un buen grupo de productores, promotores y líderes capacitados que conocen la dinámica y funcionamiento de su organización, se esfuerzan por la prestación de servicios a los asociados y la realización de negocios rentables. Además, su patrimonio les permite hacer algunas inversiones y cuentan con bases sociales regularmente informadas; operan con limitaciones y su gestión debe mejorar para fortalecerse, crecer y ser sostenibles.

• **Consolidado** (De 79 a 100 puntos): organizaciones que muestran una buena valoración como institución representativa y líder de una zona. Cuentan con asociados, directivos y líderes activos, comprometidos, capacitados e informados, que conocen y apoyan la gestión, reciben servicios adecuados y forman parte de negocios rentables y sostenibles. Su patrimonio les permite apalancar fondos que dinamizan la organización. También, cuentan con una buena gerencia y capacidad administrativa que les permite generar utilidades, estar vigentes en el mercado y contribuir al desarrollo económico y social de su entorno.

## 6.2. Priorización de encadenamientos productivos

Al entender este como un aspecto fundamental del estudio de factibilidad, en primera instancia con base en la información secundaria recogida para la caracterización de la oferta y las primeras mesas o talleres de trabajo, se definirán los criterios de priorización de las cadenas a profundizar previo a definir los encadenamientos productivos que serán objeto de fortalecimiento y análisis de viabilidad. Esto considerando las limitantes de información que puedan existir. Sin embargo, preliminarmente se proponen los siguientes criterios:

- Potencial de cierre comercial en mercados locales/regionales minimizando la intermediación.
- Vocación agroecológica y sostenibilidad ambiental: Esto como aspecto fundamental para la adaptabilidad de los cultivos en los municipios, mejorar la seguridad alimentaria y la productividad y propender por actividades con valores ambientales que faciliten la agregación de valor desde el enfoque de mercados verdes.
- Operación de esquemas asociativos: Presencia y participación de asociaciones, cooperativas y/u otras formas asociativas en la actividad productiva y comercial.
- Agregación de valor con procesos de marketing territorial, es decir, productos que por distinciones patrimoniales puedan llegar a ser valorados como únicos o por sus características diferenciales en un mercado.
- Posibilidad de intervención dado el esquema de gobernanza en la cadena productiva: entendiendo que en algunos casos no es posible intervenir por los riesgos de seguridad involucrados.

En una segunda instancia, con el objetivo de priorizar los encadenamientos productivos que serán objeto de fortalecimiento específico mediante proyectos, se propone

profundizar en indicadores como:

- Redistribución de beneficios económicos con enfoque de comercio justo medido en incremento de ingresos.
- Generación de empleo en los encadenamientos productivos.
- Valor presente neto y rentabilidad de la producción y comercialización.
- Análisis costo/beneficio.

El método de priorización será Delphi en mesa de trabajo entre expertos del proyecto, con la opinión de expertos invitados o entrevistados. También tendrá en cuenta los criterios sugeridos por RURALTER (2006) que se muestran en la siguiente figura en la que se puede observar una ponderación a cada producto.

**Ilustración 5** Ejemplo selección de cadenas productivas usando el sistema de puntaje

Criterios de selección definidos	Peso (P)	Producto A		Producto B	
		Evaluación de 1 a 10 (E)	PxE	Evaluación de 1 a 10 (E)	PxE
Potencial de la cadena para la inserción en el mercado de pequeños productores	25%	8	2,00	6	1,50
Potencial de captación de mano de obra en relación al total del empleo sectorial	35%	6	2,10	4	1,40
Valor agregado de los productos generados por la cadena	20%	6	1,20	6	1,20
Dimensión del mercado atendido por la cadena	10%	8	0,80	10	1,00
Aporte de la cadena a la generación de empleo para grupos sociales vulnerables (mujeres, jóvenes, ancianos)	10%	4	0,40	10	1,00
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>32</b>	<b>6,50</b>	<b>36</b>	<b>6,10</b>

Fuente: Ruralter (2006).

### 6.3. Prospectiva de la cadena

Una vez realizado el mapeo de los actores, así como el estudio del mercado potencial y la priorización de encadenamientos, se procede a realizar el ejercicio de prospección con los participantes. Este consiste en dimensionar los objetivos concretos que se persiguen en cada uno de los eslabones de una cadena productiva para mejorar su

desempeño y competitividad. Para ello, inicialmente se identificaron los problemas y limitaciones existentes. Posteriormente, sobre la base de la problemática existente, se definen las soluciones que se convierten en objetivos y acciones a realizar.

Con lo mencionado anteriormente, es posible establecer estrategias, plan de acción y proyectos viables de encadenamientos que permitan mejores beneficios a los actores, que los productos lleguen adecuadamente a nuevos clientes o mercados, se mejoren los esquemas de redistribución, y se involucre a otros pequeños productores/as en forma de proveedores. En definitiva, un plan de acción y estrategias para la generación de valor en la cadena.

#### 6.4. Metodologías complementarias

Es importante resaltar que además de la metodología general y las complementarias, enfocadas en el fortalecimiento de cadenas productivas, también se implementarán las siguientes para el desarrollo de los distintos productos y subproductos:

- Enfoque LEADER:

Fue utilizada para contextualizar e instrumentalizar las estrategias a definir, con enfoque de desarrollo económico local/rural/territorial. De este enfoque se retomarán los siguientes aspectos teórico-conceptuales de la metodología de desarrollo rural LEADER, la cual ha venido implementándose en Europa hace más de 30 años con éxito y recientemente en Colombia.

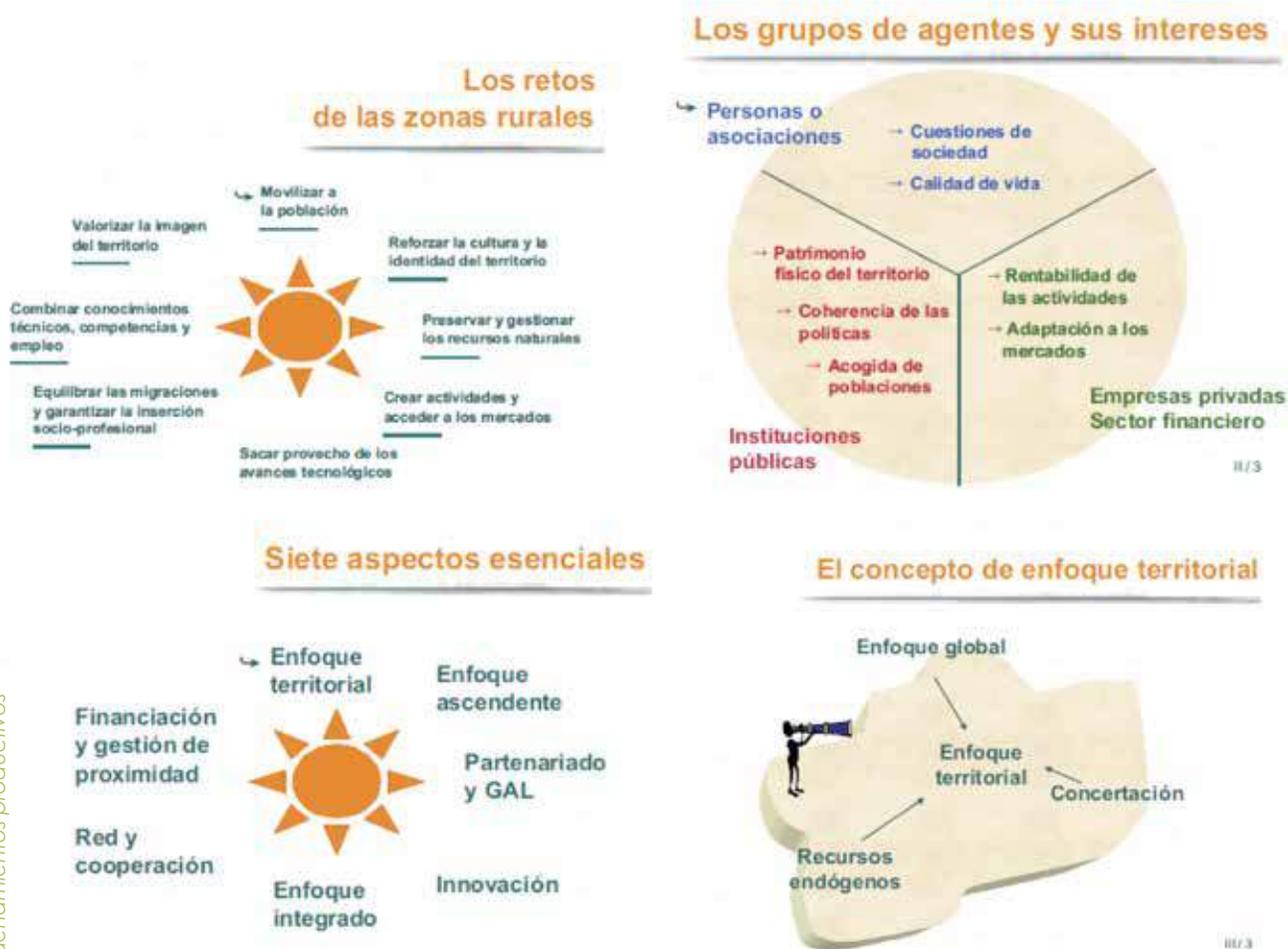
La siguiente figura muestra retos muy propicios para la RPG del G11 como la valorización de la imagen del territorio, movilizar a la población, más conocimientos técnicos y empleo, garantizar la inserción social (equilibrar por ejemplo la migración de jóvenes rurales a las ciudades), crear actividades de acceso a los mercados.

En paralelo, se tiene que como grupos de interés primordiales están las personas y las asociaciones cuyo objetivo superior es mejorar la calidad de vida. Como agentes involucrados en el territorio, tienen un gran peso las instituciones públicas haciendo cumplir las políticas públicas y aprovechando el potencial físico del territorio. Otros agentes también tienen un rol de interés al desarrollo territorial y son la banca y empresa privada, estas últimas actuando como aliados comerciales o con responsabilidad social empresarial de apoyo a las comunidades más necesitadas en sus zonas de influencia. (Por ejemplo, el Ingenio azucarero Rio Paila Castilla en los municipios de Florida y Pradera).

Un aspecto a resaltar es la rentabilidad en las actividades, ya que tanto productores como empresarios buscan este fin, accediendo y adaptándose a los mercados, innovando, agregando valor y haciendo relaciones más eficientes en el territorio.

La metodología LEADER, orienta a un trabajo con la participación de los involucrados “de abajo hacia arriba”, que se busquen relaciones de proximidad y que estas sean gestionadas y financiadas. También que los actores trabajen en red (por lo que se puede requerir figuras asociativas municipales como grupos de acción local, agencias de desarrollo local, asociaciones de municipios, entre otras).

## Ilustración 6 Metodología Leader



Fuente: Eurodel Consulting 2012

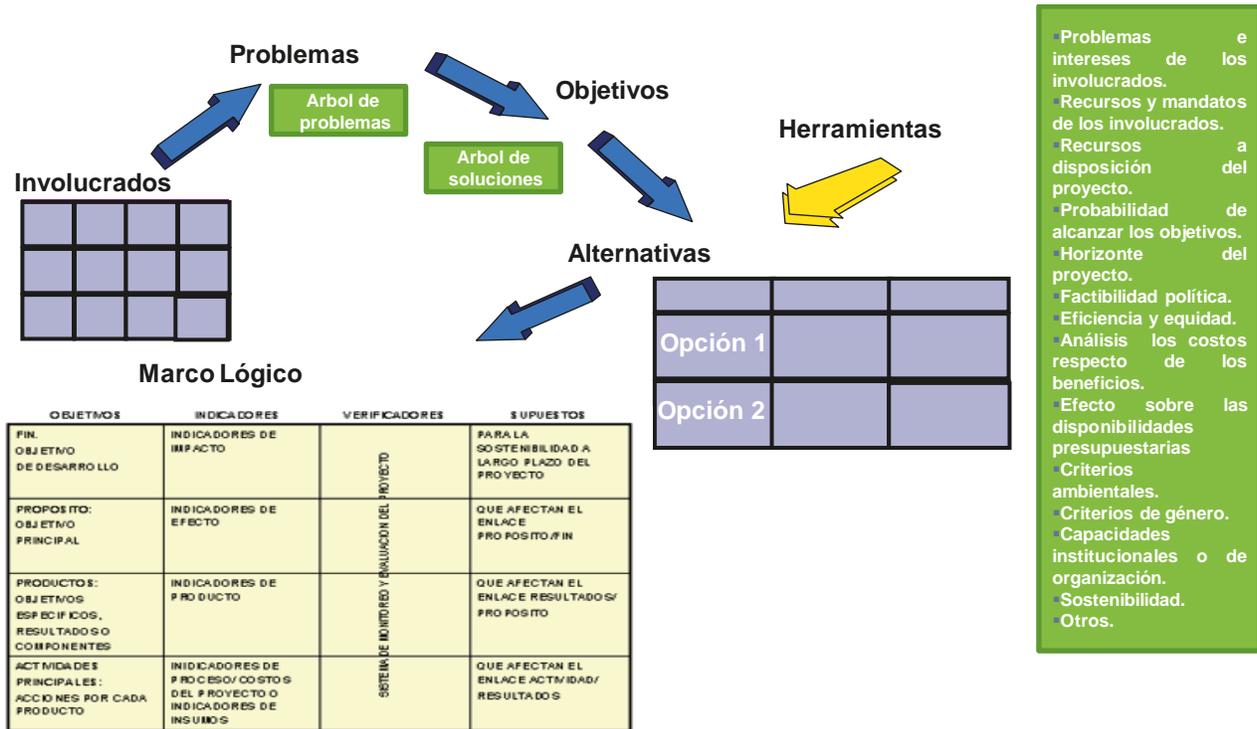
### • Marco lógico

La metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas. Se aplica en la etapa de diagnóstico con las herramientas de análisis de involucrado y de problemas/soluciones, así como en la formulación de plan de acción y los proyectos .<sup>13</sup>

La Metodología contempla análisis del problema, análisis de los involucrados, jerarquía de objetivos y selección de una estrategia de implementación óptima. El Marco Lógico resume lo que el proyecto pretende hacer y cómo, cuáles son los productos del proyecto que serán monitoreados y evaluados. La siguiente figura indica la secuencia de pasos para aplicar esta metodología.

13. Para mayor detalle revisar: 1) Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas (CEPAL, 2005) y 2) Manual de Soporte Conceptual Metodología General para la Formulación y Evaluación de Proyectos (DNP-Colombia, 2013).

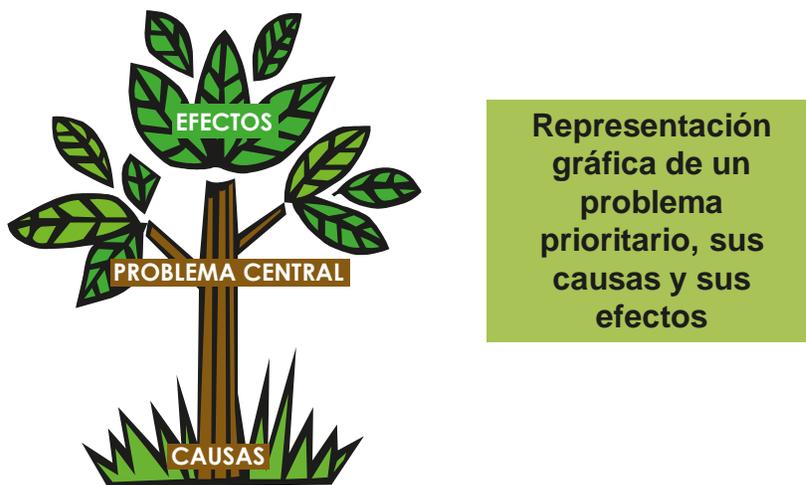
## Ilustración 7 Secuencia de planificación Marco Lógico



Fuente: Adaptación propia de distintas fuentes.

Por otra parte, para el análisis de la problemática se utilizará el árbol de problemas, resaltando que este es un instrumento de identificación y análisis de causalidad-efecto. Para su elaboración, en el marco de los talleres en cada municipio se recoge la información mediante lluvia de ideas y se ordena mediante trabajo participativo.

## Ilustración 8 Representación gráfica de un problema



Fuente: Elaboración propia

Teniendo el árbol de problemas, se procede con el árbol de soluciones. Las causas del árbol de problemas se convierten en medios y el problema central en el objetivo del programa y/o proyecto. El objetivo se logrará con los medios que, en el marco lógico, se redactan como objetivos específicos y que a su vez entregan unos productos. Los productos se logran a través de una serie de actividades (a esto se denomina lógica vertical).

En paralelo la matriz tiene una lógica horizontal, que es el conjunto de objetivo, indicadores y medios de verificación.

Finalmente, se realiza la base de cálculo, que muchas veces se sustenta en ejercicios de benchmarking o estudios de casos, indicadores financieros históricos (como el índice de precios al consumidor) y el presupuesto de inversión basado en valores del mercado.

Todo el ejercicio del Marco Lógico se consigna en los formatos y requerimientos de la metodología general ajustada o MGA formato web 2018 <sup>14</sup> del Departamento Nacional de Planeación (DNP).

### Sistematización en Sistema de Información Geográfica (SIG)

Se pretende utilizar los Sistemas de Información Geográfica (SIG), que según la NCGIA (National Centre of Geographic Information and Analyses), es un sistema de hardware, software y procedimientos elaborados para facilitar la obtención, gestión, manipulación, análisis, modelado, representación y salida de datos espacialmente referenciados, para resolver problemas complejos de planificación y gestión del territorio.

La herramienta permitirá visualizar:

- 1 mapa de geolocalización de las Mipymes en Cali, Yumbo y Palmira principalmente.
- 1 mapa y análisis de rutas de origen y de destino de los agro alimentos producción Vs Comercialización actual y comercialización propuesta (con encadenamientos).
- 1 Geolocalización cartográfica de las asociaciones y cooperativas de los 11 municipios priorizados con parámetros de un Sistema de Información Geográfico IDESC, que incluya geodatabase, explicación y funcionamiento del SIG, diccionario de datos donde se registren características, fuentes y procesamientos de los "feature class" entregados, catálogo de objetos geográficos "COG", perfil de metadatos y archivos editables en formato "mxd" de los planos y demás gráficos presentados.

La realización de este tipo de cartografía requiere, de un proceso esquematizado en su generación, así lo establece Rovinson (1987: 78):

“ **Captura de datos: se trata de transformar los datos disponibles a un formato idóneo para el tratamiento automático. En esta fase del proceso es fácil cometer errores, lo que provoca una disminución en el valor de los datos. Es, por tanto, necesario establecer un procedimiento de detección y corrección de tales errores, denominado edición de datos y que generalmente se considera como parte integrante del proceso de digitalización.** ”

14. herramienta para presentación de los proyectos en Colombia ante esta entidad y distintos fondos de financiación, disponible en la página web: <https://sts.dnp.gov.co/login.aspx?ReturnUrl=%2f%3fwa%3dwsignin1.0%26wtrealm%3dhttps%253a%252f%252fmgaweb.dnp.gov.co%252f%26wctx%3drm%253d0%2526id%253dpassive%2526ru%253d%25252f%26wct%3d2018-06-23T16%253a59%253a12Z&wa=wsignin1.0&wtrealm=https%3a%2f%2fmgaweb.dnp.gov.co%2f&wctx=rm%3d0%26id%3dpassive%26ru%3d%252f&wct=2018-06-23T16%3a59%3a12Z>

**Proceso de datos: esta fase comprende todas las operaciones realizadas, desde la salida de datos del digitalizador o cualquier otro instrumento de captura, hasta la introducción de estos en el sistema de representación gráfica. Representación de los datos: el sistema de representación empleado vendrá condicionado por el tipo de dato que se haya manipulado en la fase anterior [...] Almacenamiento de datos: proceso que permite asegurar que los datos podrán ser empleados en usos posteriores, ya sea la revisión del mapa actual o la generación de un mapa completamente nuevo [...]**

”

Con lo anterior, se busca generar una base de datos geográfica con los componentes geográficos planteados con anterioridad, a los que se puedan conectar con una serie de atributos de interés para el encadenamiento productivo de la región; pero, sobre todo para que puedan ser gestionadas y explotadas con diversos propósitos que apunten a la consecución del objetivo general del proyecto.

Para la consecución del objetivo planteado se propone la siguiente metodología:

- Salidas de campo para el reconocimiento de los cascos urbanos y zonas de producción agrícola de los municipios que hacen parte del estudio.
- Reuniones con las diferentes entidades, cooperativas, asociaciones que hacen parte del proceso de producción y comercialización de productos agrícolas de los municipios que conforman la RPG del G-11 para obtener información preliminar sobre los principales actores de cada uno.
- Talleres en cada municipio, aplicando el método “mapa parlante” para la recolección de información primaria y secundaria sobre las rutas de origen y destino de los agro alimentos que se despachan de las principales plazas de mercado y centrales de abastecimiento de los municipios que conforman la RPG del G-11.
- Digitalización y georreferenciación de la información primaria y secundaria obtenida en campo.
- Generación de la base de datos que incluye la vectorización de los elementos digitalizados y la incorporación de atributos importantes que sirvan para el posterior análisis.
- Elaboración de mapas temáticos con el cruce de variables que sirvan para el posterior análisis espacial de los elementos analizados.
- Implementación de herramientas de análisis espacial y correlación de variables para establecer patrones de comportamiento de las dinámicas productivas y de comercialización de productos agrícolas en los municipios que conforman la RPG del G-11.

#### Mesas de trabajo participativo

Las mesas de trabajo son el eje estructural del trabajo participativo de la presente metodología, razón por la cual se establecen las instancias que se describen en la siguiente ilustración:

## Ilustración 9 Descripción de las Mesas de trabajo <sup>15</sup>



Fuente: Elaboración propia

## 7. IDENTIFICACIÓN DE ACTORES LOCALES DE LOS POSIBLES ENCADENAMIENTOS

La identificación de actores locales de los posibles encadenamientos, requiere identificar inicialmente las apuestas productivas agrícolas en las cuales se interrelacionan los individuos y colectivos. Las apuestas productivas contienen a las cadenas agrícolas en el Valle del Cauca como estructuras dinámicas de un conjunto de actores, acciones, relaciones, transformaciones y productos. De lo anterior, contrario a lo que se piensa tradicionalmente, no son estructuras que se construyen desde el estado, sino que existen desde hace mucho tiempo y siempre existirán. Esto, es debido al reflejo de la realidad de las relaciones entre actores en un sistema de producción, comercialización y acceso al mercado; para este caso en las áreas geográficas que comprenden los municipios del G-11.

Según el estudio realizado por el Departamento Administrativo de Planeación de la Gobernación del Valle del Cauca, denominado "Apuestas Productivas del Valle del Cauca: Un Ejercicio de Competitividad Regional" (2014), en el Valle del Cauca se han focalizado apuestas productivas en consonancia con las agrupaciones productivas empresariales así: (a) hortofrutícola; (b) plantas medicinales; (c) piscicultura y conexos; (d) caña de azúcar y sus derivados; (f) pesca <sup>16</sup> (Gobernación del Valle del Cauca: 2014).

15. Ver además el anexo 1 Mesas de trabajo para realización del ICO y anexo 3 Organigrama y equipo de trabajo  
16. De lo anterior y para efectos de éste estudio se excluyen aquellas apuestas productivas en las que participan medianos y grandes productores como es el caso de la caña de azúcar y actividades del subsector pecuario.

En el mismo estudio se afirma que la actividad frutícola tiene un amplio potencial de encadenamiento con las agrupaciones productivas de alimentos y bebidas; química-farmacéutica-nutracéutica y cosmética.

## 7.1. Actores involucrados

### · Entes territoriales y comunidad

A nivel local los actores entorno a la producción agrícola cuentan con representación en los Consejos Municipales de Desarrollo Rural (CMDR), un ejemplo de esto se plantea en un mecanismo que creó la Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero de 1993 para "fortalecer el campo colombiano y garantizar que los trabajadores rurales tomen parte activa y directa en la conducción de los asuntos públicos de su localidad mediante la concertación con las autoridades y las entidades públicas, la supervisión y veeduría de los actos de estas autoridades. A continuación, se indican estos actores y su rol en los encadenamientos".

### · Alcaldías

En algunos municipios, los entes territoriales como alcaldías pueden ofrecer Servicios de Desarrollo empresarial – SDE. En municipios menos industrializados tales servicios se brindan especialmente al eslabón primario a través de las Unidades de Asistencia Técnica Agropecuaria las cuales apoyan en materia de gestión empresarial y productividad agrícola a asociaciones de pequeños productores, en municipios como Yumbo y Cali que tienen un alto nivel de industrialización.

Las alcaldías tienen programas especiales en las áreas o secretarías de Desarrollo Económico que se enlazan con la Cámara de Comercio de Cali para facilitar proyectos relacionados con la empleabilidad y formación de talento humano para facilitar su inclusión en las empresas, innovación de productos y servicios, acceso al crédito, exportación, entre otros. Por otra parte, en Palmira, es la Fundación Progreseemos la aliada natural de la Cámara de Comercio de Palmira que articula esfuerzos con la Alcaldía y los empresarios del municipio para desarrollar proyectos con temáticas similares a las mencionadas anteriormente. Cabe anotar que en ese municipio se tiene una fuerte alianza de esa fundación con el Servicio Nacional de Aprendizaje y Cavasa para fortalecer a comerciantes de productos hortofrutícolas y de tubérculos con un proyecto de gestión empresarial, asociatividad y desarrollo humano.<sup>17</sup>

En Buenaventura algunos proyectos de desarrollo rural han sido contratados por la alcaldía y empresa privada (a través de programas de responsabilidad social empresarial) por medio de organizaciones sin ánimo de lucro como la Fundación Sociedad Portuaria, Fundación Ayuda en Acción, Fundaempresa, entre otras.

## · **Gobernación del Valle del Cauca**

La gobernación del Valle del Cauca, se sirve de distintos instrumentos que fomentan el apoyo a eslabones de las cadenas productivas a través de la cofinanciación de proyectos y convenios interadministrativos mediante CORPOVALLE, Secretaría de Desarrollo Económico, Desarrollo Social, y Secretaría de Agricultura. Cada uno de estos organismos ofrece servicios de apoyo a la productividad y competitividad de pequeños productores, microempresarios urbanos y emprendedores. Algunos proyectos buscan articular o crear eslabonamientos como es el caso de la cadena textil en donde la gobernación ha venido contratando a la Fundación Singer para la asistencia técnica a madres cabeza de familia quienes han creado talleres satélites para elaborar partes o prendas completas para empresas de Cali y Yumbo. Otro caso destacable es el Programa hortofrutícola el cual viene realizando acercamientos para la comercialización de hortalizas y frutas en Cavasa.

Por su parte, la Secretaría de Desarrollo Económico del Departamento ha venido realizando ruedas de negocios, asesoría especializada en exportación e impulsando el acceso a mercados mediante el comercio electrónico con el programa Valle Inn que además fomenta la innovación de productos y servicios. No obstante, actualmente no se cuenta con proyectos de encadenamientos productivos .<sup>18</sup>

## · **Corporación Autónoma del Valle del Cauca (CVC)**

El rol que se puede otorgar a la CVC como agente de apoyo indirecto en encadenamientos, está dado por su apoyo a los pequeños agricultores de las zonas (especialmente de ladera y costa pacífica) en distintos municipios del Valle del Cauca. La entidad viene impulsando proyectos productivos agropecuarios para la reconversión de prácticas tradicionales de cultivos al uso de fertilizantes e insecticidas orgánicos para generar producciones agroecológicas. Entre otras iniciativas que se apoyan mediante proyectos que ejecutan las ONG y asociaciones rurales, están los mercados agroecológicos en distintas localidades.

## · **Centro Provincial de Gestión Agroempresarial –CPGA**

La misión de la CPGA es liderar los procesos de desarrollo de la Región del Sur Oriente Vallecaucano: Florida – Candelaria – Palmira – El Cerrito – Ginebra y Guacarí, mediante la gestión e implementación de proyectos y procesos, prestación de servicios colectivos, articulación de las políticas públicas de los gobiernos nacional, departamental y local; con el propósito de lograr mayor competitividad en capacidad de eficiencia, eficacia administrativa de los municipios asociados y por último como objetivo, generar bienestar social.

Esta entidad tiene una cobertura de los siguientes municipios: Florida, Candelaria, Palmira, El Cerrito, Ginebra y Guacarí. A través de la participación activa y permanente de todos los actores sociales pertenecientes a los municipios asociados. Propendiendo por el desarrollo equilibrado, armónico y el progreso económico, social y ambiental de cada uno de los integrantes de la región.

## · Región de Planeación y Gestión - RPG - G11

Es un esquema asociativo de los establecidos en la Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial LOOT 1454 de 2011, conformado en el año 2014 y cuyo objetivo es: ser una instancia de concertación y articulación para la planificación, gestión y ejecución de proyectos estratégicos comunes y transversales de la subregión. La RPG del G11 está integrada por los municipios de: Cali, Candelaria, Dagua, Florida, Palmira, Pradera, Vijes, Jamundí, La Cumbre, Yumbo y Buenaventura.

## · Organizaciones prestadoras de servicios de desarrollo empresarial (SDE)

En los municipios confluyen distintos actores que participan de una u otra forma en las apuestas productivas conformando un sistema de apoyo a una cadena compuesto por todas las personas, instituciones y/o entidades -públicas y privadas, que brindan todo tipo de servicios a los actores de la cadena, tales como la asistencia técnica, crédito, capacitación, transporte, la venta de insumos, la investigación, oferentes de servicios que no siempre son formales (carga, reciclaje) y que están presentes en la mayoría de las cadenas. En ocasiones, su presencia es importante para que la cadena funcione.

Es de anotar que el enfoque de cadenas de valor busca promover que los servicios de apoyo sean brindados por entidades estables ya sean públicas o privadas, pero con una lógica de permanencia y sostenibilidad, por ende, no se mencionan entes de cooperación internacional puesto que estas buscan suplir la ausencia de algún tipo de servicios con acciones subsidiadas y puntuales que finalmente no permanecen en el entorno, y tienen un alcance limitado de recursos y tiempo.

Lo contrario ocurre con más de veinte centros de investigación y desarrollo de clase mundial que hacen presencia en la Ciudad Región. Estos están relacionados con actividades productivas; entre los principales centros se encuentran: el Centro de Investigación de la Caña de Azúcar de Colombia (Cenicaña), el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), el Parque Biopacífico y la Corporación Biotec, entre otros. Durante las mesas de trabajo se indagó como son recibidos los servicios de desarrollo empresarial.

La siguiente tabla, tipifica a los grupos de actores involucrados incluyendo intereses, el rol en las cadenas productivas, así como los servicios y recursos de apoyo de cada uno.

**Tabla 2** Actores involucrados en las cadenas productivas agropecuarias del Valle del Cauca.

Grupo	Interés y clientes	Incidencia en las cadenas	Servicios y/o recursos de apoyo
Empresas consultoras de servicios de desarrollo empresarial	Brindar servicios de fortalecimiento de la productividad y competitividad.  Asociaciones y empresas del sector primario, manufactureras, comercializadoras.	Indirecta. Fortalecimiento de la productividad y competitividad de la producción agropecuaria al servicio de empresarios y productores.	Facilitan acceso a fondos concursales de recursos a través de proyectos, Programas de formación y asistencia técnica, misiones internacionales.

Servicio Nacional de Aprendizaje SENA	Brindar formación y asistencia técnica. Emprendedores, asociaciones y empresas del sector primario, manufactureras, comercializadoras.	Indirecta. Financiamiento Directo, formación técnica.	Entrega de recursos para emprendimiento mediante fondos concursales. Formación técnica gratuita en todos los procesos de la cadena productiva. Financiamiento a través de proyectos.
Gobernación del Valle del Cauca.	Mejorar la calidad de vida de comunidades rurales.	Directa. Políticas públicas, mejoramiento de vías terciarias.	Recursos humanos calificados, alianzas interinstitucionales. Estructuración de los proyectos.
Organizaciones no gubernamentales sin ánimo de lucro.	Fortalecer organizaciones de pequeños productores con trabajo social, comercial, productivo y ambiental	Indirecta. Gestión de recursos para inversión en actividades de proyectos.	Posibilidades de alianzas comerciales Financiamiento vía créditos banco agrario, aseguramiento de la compra del grano en las cooperativas locales. Comercializadora internacional Almacafé.
Federación de Cafeteros	Incrementar la productividad y competitividad de productores de café	Directa. Mejoramiento de condiciones de siembra, cosecha y postcosecha.	Equipo humano de los comités de caficultores prestadores de asistencia técnica.
Pequeños productores	Incrementar ingresos de la unidad agrícola familiar.	Directa. Producción y comercialización de agro productos.	Factores de producción: Tierra, mano de obra, capital limitado.
Intermediarios	Incrementar ingresos. Mayor cantidad, calidad y diversidad de productos.	Directa. Créditos informales al productor. Compromisos de compra de cosechas.	Poder adquisitivo. Bodegas de acopio. Bodegas con refrigeración. Medios de transporte. Conocimiento del mercado.
Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria – UMATA y Secretarías de Agricultura	Mejorar la calidad de vida de pequeños productores agropecuarios.	Directa, en los eslabones de la producción, postproducción y comercialización.	Asistencia técnica, capacitación, elaboración y gestión de proyectos de fortalecimiento.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gremios</li> <li>• Cámaras de Comercio</li> <li>• Asociaciones empresariales</li> </ul>	Desarrollar/Fortalecer a empresarios, preferiblemente formalizados.	Indirecta. Especialmente en el eslabón de la transformación y comercialización.	Propuestas, programas, proyectos de fortalecimiento empresarial (productividad y competitividad), formación, acceso a los mercados, representación.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ICA</li> <li>• CORPOICA</li> </ul>	Mejorar la productividad y competitividad agrícola mediante la transferencia tecnologías apropiadas, así como la investigación y control de la sanidad en los productos agropecuarios.	Indirecto. Formación, cumplimiento de políticas públicas, investigación.	Formación, Certificación de predios, Investigaciones, semillas, difusión tecnológica.

<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural</li> <li>Agencia de desarrollo Rural – ADR</li> </ul>	Generar ingresos y empleo rural con foco a agricultores.	Directa. Financiamiento y acompañamiento, políticas públicas.	Fondos concursales de recursos a través de proyectos, Banco Agrario.
Agencia de Renovación del Territorio	Reactivar la economía rural en zonas de posconflicto con foco en pequeños productores rurales.	Directa. Financiamiento de proyectos productivos en zonas de posconflicto.	Planes Estratégicos Territoriales, recursos para cofinanciar proyectos e infraestructuras productivas rurales.
Agencia Nacional de Tierras	Generar de ingresos rurales orientado a pequeños productores, víctimas y población en situación de desplazamiento.	Indirecta. Gestión de predios rurales.	Capacidad jurídica y operativa para ordenamiento del recurso tierra rural.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministerio de Comercio Industria y Turismo</li> <li>Bancoldex</li> <li>Fiducoldex</li> <li>Procolombia</li> <li>Propais</li> </ul>	Promover la exportación, el acceso a mercados nacionales, la innovación de productos y servicios, desarrollo de proveedores para el fortalecimiento de MiPymes.	Indirecta. Financiamiento y acompañamiento, políticas públicas como las de emprendimiento, fortalecimiento empresarial, transformación productiva, economía naranja.	Fondos de recursos reembolsables y no reembolsables.
Banca	Colocar productos y servicios financieros a clientes con capacidad de pago.	Indirecta. Financiamiento.	Fondos de recursos reembolsables.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Universidades</li> <li>Colegios y escuelas</li> <li>Centros de Investigación*</li> </ul>	Brindar formación y asistencia técnica, atienden estudiantes, empresas y productores rurales.	Directa. Transferencia de tecnologías de producción, mercadeo, transformación.	Procesos de formación y asistencia técnica.

\*Entre los que se encuentran: el Centro de Investigación de la Caña de Azúcar de Colombia (Cenicaña), el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), el Parque Biopacífico y la Corporación Biotec, Corporación (CETEC), Centro Nacional de Productividad (CNP).

Fuente: Elaboración propia

## • Productores

Este estudio abarca al pequeño productor, definido anteriormente. La siguiente tabla indica el número de productores residentes en áreas rurales dispersas en cada municipio que conforma la RPG del G11. Es importante resaltar que la competitividad de un municipio no guarda relación con la cantidad de productores puesto que en Buenaventura se presenta el más alto número de ellos lo cual contrasta con los más altos índices de pobreza comparado con los otros municipios del conjunto.

Una interpretación más aproximada de la relación de cantidad de productores por municipio tiene que ver con la disponibilidad de tierra cultivable la cual es amplia en Buenaventura y muy restringida en municipios donde la presencia del cultivo de caña predomina como en Candelaria, Yumbo y Vijes. En los municipios con mayor área cultivable de ladera son en los cuales los pequeños productores han preferido asentarse.

**Tabla 3** Productores rurales en el G11

Municipios	Total productores residentes	Participación porcentual
Cali	1.317	7%
Buenaventura	9.348	47%
Candelaria	532	3%
Dagua	2.279	12%
Florida	1.082	5%
Jamundí	2.127	11%
La Cumbre	1.071	5%
Palmira	770	4%
Pradera	658	3%
Vijes	190	1%
Yumbo	427	2%
<b>Total</b>	<b>19.801</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir del Censo Nacional Agropecuario DANE (2014).

En los distintos municipios, la forma más común en que se organizan los pequeños productores es mediante figuras de economía solidaria, principalmente asociaciones y cooperativas. Gracias a la información suministrada por Gobernación del Valle, UMATA e información de los Planes de Desarrollo y Planes y Esquemas de Ordenamiento Territorial se sintetiza la siguiente tabla<sup>19</sup>:

**Tabla 4** Organizaciones de pequeños productores en los municipios del G11

Municipio	Tipo de organizaciones
Buenaventura	44 consejos comunitarios de comunidades negras 9 resguardos indígenas 1 asociación de cabildos indígenas del Valle del Cauca regional Pacífico 1 consejo de Gobierno de la Organización Regional Indígena del Valle del Cauca
Cali	23 organizaciones de pequeños productores
Candelaria	18 asociaciones de pequeños productores
Dagua	11 asociaciones de pequeños productores
Jamundí	69 asociaciones de pequeños productores
La Cumbre	94 organizaciones de pequeños productores agrícolas (Asociaciones, cooperativas, fundaciones) 1 un resguardo indígena
Palmira	19 asociaciones de pequeños productores agropecuarios
Pradera	44 organizaciones de productores agropecuarios
Florida	1 resguardos indígenas: Kwet Wala 17 organizaciones agropecuarias
Vijes	42 asociaciones de productores agropecuarios
Yumbo	10 asociaciones de productores agropecuarios
	23 asociaciones de pequeños productores rurales

Fuente: Elaboración propia a partir de los Planes de Desarrollo Municipales, Plan Distrital de Buenaventura 2016-2019 y entrevistas a las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria, Unidad de Apoyo y Fomento Empresarial - Secretaría de Desarrollo Económico y Rural de Buenaventura y Secretaría de Desarrollo Económico de Candelaria. 2018. Subdirección de Gestión Integral de Ecosistemas y UMATA de Cali. 2018.

## · Particularidades rurales de los municipios de la RG del G11.

De lo anterior cabe aclarar que los consejos comunitarios de comunidades negras son colectivos y en muchos casos fungen como asociaciones de pequeños productores rurales pese a contar con miembros pobladores de cascos urbanos de Buenaventura. La alcaldía reporta 41 colectivos <sup>20</sup>, las comunidades indígenas de Buenaventura actualmente son 23 en 9 resguardos, 7 asentamientos y 2 cabildos <sup>21</sup>. Las asociaciones que según la UMATA presentan mayor dinamismo en la producción agrícola son las que se agrupan entorno a productos tales como el cacao, caña, plátano y bananito. Cabe decir que una reciente plaga ha venido disminuyendo drásticamente los cultivos de chontaduro desde 2015.

En Cali, la mayor parte de la producción agropecuaria la conforman pequeños productores que explotan parcelas dispersas con una extensión estimada en 3.200 hectáreas, localizadas en su mayoría en zonas de ladera y áreas de reserva forestal, donde se permite sólo el establecimiento, mantenimiento y utilización racional de bosques productores protectores, de acuerdo con las normas nacionales existentes y el estatuto de uso del suelo vigente POT y Parques Nacionales.

Las asociaciones del Cali rural, muestran dinamismo comercial a través de intermediarios (indirecta) y con líderes comerciales de las mismas (directas) que conducen las cosechas a plazas de mercado y zonas como El Calvario del centro de la ciudad y en especial a la Galería de Santa Elena <sup>22</sup>.

En Palmira, según información suministrada por la Secretaría Agropecuaria y de Desarrollo Rural, se tienen identificadas 44 organizaciones de base comunitaria conformadas por pequeños productores campesinos, cuyos objetos están orientados principalmente a actividades de promoción del desarrollo social y a la producción de diversos bienes agrícolas y pecuarios. Entre los principales productos se encuentran: bienes hortícolas, especialmente repollo, cilantro y cebolla; transitorios, con especial atención en frijol y café. Dentro de dichas asociaciones se encuentran inmersos 206 pequeños y medianos cultivadores, (94 cultivan aguacate, 8 cítricos, 40 lulo, 5 mango, 31 maracuyá, 5 melón, 1 mora, 12 papaya, 2 piña y 8 uva <sup>23</sup>). En este municipio, es de gran importancia resaltar la reciente iniciativa de encadenamientos entre pequeños productores con los tenderos del casco urbano y recientemente con familias de condominios residenciales.

En Vijes, la forma de comercialización más común de los productos agropecuarios en el municipio es individual y direccionada al mercado local, dejando un porcentaje para su autoconsumo. No obstante, existen algunas asociaciones como Asoprovijes en el Corregimiento de Mozambique y cultivadores individuales de la zona plana que cuentan con centros de acopio y transporte para sus productos. Estos tienen cupo en Cavasa y grandes supermercados de la región. En cuanto a los cuellos de botella

20. Plan de Desarrollo de Buenaventura 2016-2019

21. Plan de desarrollo del Distrito de Buenaventura 2016-2019. Alcaldía Distrital de Buenaventura

22. En Cali, existen 15 corregimientos en los cuales se estima una población superior a las 900 familias de pequeños y medianos productores de las cuales, 700 de esas familias se catalogan como pequeños productores que comercializan sus cosechas directa o indirectamente en Cali, principalmente en el sector llamado El Calvario y en la Galería de Santa Elena. UMATA y la Empresa de Renovación Urbana – EMRU. 2017

(actuales y potenciales) se identifican en materia de competitividad, especialmente para los pequeños productores; la baja productividad y rendimiento, debido principalmente a los efectos del cambio climático y a las limitaciones para la provisión de tecnología e insumos de alta calidad a buenos precios.

Otros factores que obstruyen fuertemente el dinamismo agropecuario son: los reducidos canales de comercialización, las falencias organizacionales en materia de gestión empresarial dentro del gremio de pequeños productores y los escasos recursos públicos para invertir en el sector agropecuario.

En Yumbo, la dirección de la UMATA del municipio ha venido acompañando a 23 asociaciones de pequeños productores rurales. En primer lugar, una de las actividades agrícolas con mayor preferencia en los pequeños productores rurales de Yumbo es la producción de plantas aromáticas, en segundo lugar, están los cítricos y el mango (principalmente en los corregimientos de San Marcos y Mulaló), seguidos de la producción de hortalizas y verduras que se encuentra en todos los corregimientos (excepto en Arroyohondo - zona industrial). También, asociaciones como Asoyumbillo canalizan su oferta de hortalizas y frutas a la plaza de mercado local de manera directa. Esto es realizado a través del impulso de la UMATA que recientemente está activando un mercado móvil campesino en el caso urbano.

Los productos que sobresalen son: tomate, cebolla, maíz y plátano; en cuanto al cultivo de café, se presenta en los corregimientos de La Olga, Yumbillo, Dapa, Santa Inés y la Buitrera. El Plan hortofrutícola del Valle del Cauca ha identificado en Yumbo a 47 cultivadores (36 cultivan aguacate, 10 cítricos y 1 maracuyá).

Jamundí no se encuentra dentro de los 10 municipios productores de agroalimentos de primera necesidad que produce el departamento, tales como café, plátano y maíz.<sup>24</sup> El municipio cuenta con una tradición agropecuaria de pequeños y medianos productores en 19 corregimientos, con renglones indispensables en la seguridad alimentaria de la familia campesina. Existen 94 asociaciones campesinas, de las cuales sólo se encuentran en actividad 32, cuyos excedentes son comercializados en mercados terminales de Jamundí y Cali. El Plan Hortofrutícola ha caracterizado 223 cultivadores (209 cultivan cítricos, 1 mango, 5 maracuyá y 8 papaya).

La UMATA de la alcaldía de Dagua ha identificado 69 asociaciones que cuentan con un rango de 70 a 120 familias afiliadas. La localidad tiene el mayor potencial en producción de piña de toda la región (especialmente la variedad Oro miel con un promedio de 1250 hectáreas), los pequeños productores tienen un promedio de tenencia de tierra productiva de 1 hectárea por familia. Por otro lado, el Plan Hortofrutícola ha caracterizado 442 cultivadores (6 cultivan aguacate, 8 cítricos, 28 fresa, 13 lulo, 20 maracuyá, 1 papaya y 366 piña). Una tendencia interesante para lograr valor agregado es la certificación de predios exportadores.

Cabe mencionar que la gobernación del Valle viene apoyando un proyecto de siembra, sostenimiento y agro industrialización del cacao con 50 nuevas hectáreas. La seguridad alimentaria es garantizada por los productores en pequeños patios productivos con plátano, fríjol, gallinas y algunas hortalizas. En materia de café, se

calcula 1400 Hectáreas, las familias productoras cuentan con asistencia técnica del Comité de Cafeteros de la Federación Nacional de Cafeteros y en menor proporción de cultivos, se encuentran iniciativas de cultivadores de sábila, aromáticas, cúrcuma y productos agroecológicos.

En Candelaria el suelo es principalmente cultivado por grandes empresarios de la caña de azúcar (explotación mecanizada intensiva), no obstante, se encuentran productores con un promedio de 0,5 hectáreas por familia en las que se destinan pequeñas áreas a la seguridad alimentaria, mientras que los excedentes se canalizan al mercado mayorista de Cavasa en el mismo municipio. Los cultivos más destacados son cítricos, hortalizas (habichuela, cilantro, pimentón) y caña panelera.

El Plan hortofrutícola ha caracterizado 52 cultivadores (29 siembran cítricos, 16 maracuyá y 7 papaya) y según el PBOT del municipio persigue la estrategia de fortalecer procesos de seguridad alimentaria en el territorio municipal, reglamentando el uso de suelo rural con parcelas campesinas para implementación de cultivos de tipo semestrales horticola y frutícola de acuerdo al modelo de ordenamiento propuesto.

En Pradera, el 95.45% del suelo productivo se encuentra con cultivos de caña de azúcar, en el 5% restante se encuentran cultivos transitorios. Del total del área sembrada en la zona de ladera (761 Hectáreas), el 55.72% corresponden a cultivos permanentes. También, el piso térmico medio cuenta con áreas de producción de frutas y hortalizas orgánicas y reforestación comercial, en el piso térmico cálido y cálido moderado se cuenta con áreas para ganadería, producción de frutas, hortalizas y desarrollo turístico. Los productos más destacados son: café con sombrero, plátano, hortalizas, plantas medicinales y aromáticas, plantas ornamentales y frutales <sup>25</sup>. En El Plan Hortofrutícola ha caracterizado 62 cultivadores (1 cultiva aguacate, 21 cítricos, 12 mora y 28 fresa).

Durante el primer semestre de 2018 la Agencia de Renovación del Territorio – ART (entidad del gobierno nacional encargada del desarrollo rural en zonas de posconflicto) viene realizando los denominados Planes Estratégicos de Desarrollo Territorial – PDET en Pradera y Florida. Se espera que a finales de este año se estructuren proyectos estratégicos para el fortalecimiento agropecuario.

Según el equipo técnico de la UMATA del municipio de Florida, los productos agrícolas con mayor producción en el municipio son la mora, fresa, banano y café.

Sin embargo, por limitaciones de recursos de funcionamiento esta Unidad de Asistencia Técnica sólo cubre 333 pequeños productores de los distintos cultivos excepto los de café que tienen el apoyo asistencial del Comité de Cafeteros y se encadenan con la cooperativa comercializadora de la región, que a su vez conduce el café pergamino seco en distintas calidades a ALMACAFE, comercializadora oficial de la Federación de Cafeteros de Colombia. Entre las organizaciones más destacadas a nivel de producción están; Biocacao y Prosicol. En Florida el Plan Hortofrutícola ha caracterizado 72 cultivadores (9 cultivan fresa, 61 mora y 2 papaya).

En La Cumbre existen 7 veredas que se encargan de la producción de leche, hortalizas, plátano, lulo, granadilla, cilantro, piña, tomate, habichuela, papaya, pimentón, grano y

25. Plan Básico de Ordenamiento Territorial para el Municipio de Pradera.

aguacate. En primer lugar, la vereda Vitaco se caracteriza por la producción de leche, hortalizas, toda clase de lechugas, repollo, cilantro, plátano, piña, lulo y granadilla, mientras que la vereda María tiene alta producción en piña. En segundo lugar, la vereda Puente Palo también produce piña, así como plátano, tomate, habichuela y papaya. En tercer lugar; en Lomitas la producción se basa en piña y leche.

Por su parte, la vereda Iguales produce papaya, piña y plátano. Otra de ellas es la vereda Pavas, se caracteriza por su producción de pimentón, tomate, habichuela, piña, frijol calimas, leche y cilantro. Finalmente, la vereda Arboledas produce aguacate de referencias Lorena y Choque. En el municipio hay 19 asociaciones en funcionamiento, sin embargo, solo 5 asociaciones se encuentran trabajando en óptimas condiciones.

Las asociaciones de pequeños productores de hortalizas, frutas más dinámicas son recientes, se destaca la asociación Uneprocumbre que además ha iniciado desde 2018 con el mercado campesino como alternativa de comercialización directa tras analizar que los productos se encarecen en precio cuando salen del municipio pasan por Cavasa o Santa Elena y retornan a la localidad. La comercialización se realiza a través de intermediarios, es decir, los campesinos no venden. “El comerciante le compra el producto al campesino a un precio que él establezca como fijo” indicó Eleonora Echeverry durante entrevista efectuada.

#### • Comerciantes e intermediarios

Los comerciantes generalmente actúan a nivel individual, se encargan de comprar las cosechas (generalmente finca a finca), transportarlas y venderlas en centrales de abastecimiento, galerías o plazas de mercado, supermercados u otros compradores. La principal ventaja del intermediario, comparado con los pequeños productores, consiste en su disponibilidad de capital de trabajo, lo cual le permite una capacidad de compra, pago de servicios de transporte e incluso el otorgamiento de créditos para el sostenimiento del cultivo de los campesinos, implicando un compromiso de venta a los precios indicados por el comerciante (muchas veces en detrimento del productor).

El poder adquisitivo que le brinda contar con un capital en efectivo y el medio de transporte, representa grandes ventajas del intermediario frente a las asociaciones campesinas, lo cual dificulta realizar encadenamientos directos con el mercado. Los intermediarios suelen especializarse en uno, dos o tres productos, por ejemplo, en Dagua hacen presencia 3 grandes compradores de piña.

Hay multitud de comerciantes y no existen censos que estimen la cifra promedio dada la informalidad del oficio, no obstante, en la cadena frutícola, Cluster Development (2013) ha identificado que en el Valle del Cauca existen aproximadamente 590 comercializadores pequeños registrados.

## 7.2. Identificación de las mipymes que demandan materias primas agrícolas

Atendiendo la metodología propuesta, en primera instancia se realizó una consulta amplia de información secundaria al respecto de diagnósticos empresariales, sectoriales y de desarrollo económico para el Valle de Cauca y cada uno de los municipios

requeridos: Cali, Candelaria, Palmira, Jamundí, Yumbo y Buenaventura). Posteriormente, las bases de datos acopiadas fueron compiladas, procesadas y analizadas con el objetivo de identificar la demanda de materias primas agrícolas y corroborar la información secundaria, lo que permite establecer el universo de empresas sobre la cual se podrá segmentar la demanda y definir el tamaño de muestra para hacer el sondeo rápido de mercado (encuestas) y las entrevistas con empresarios y/o líderes sectoriales.

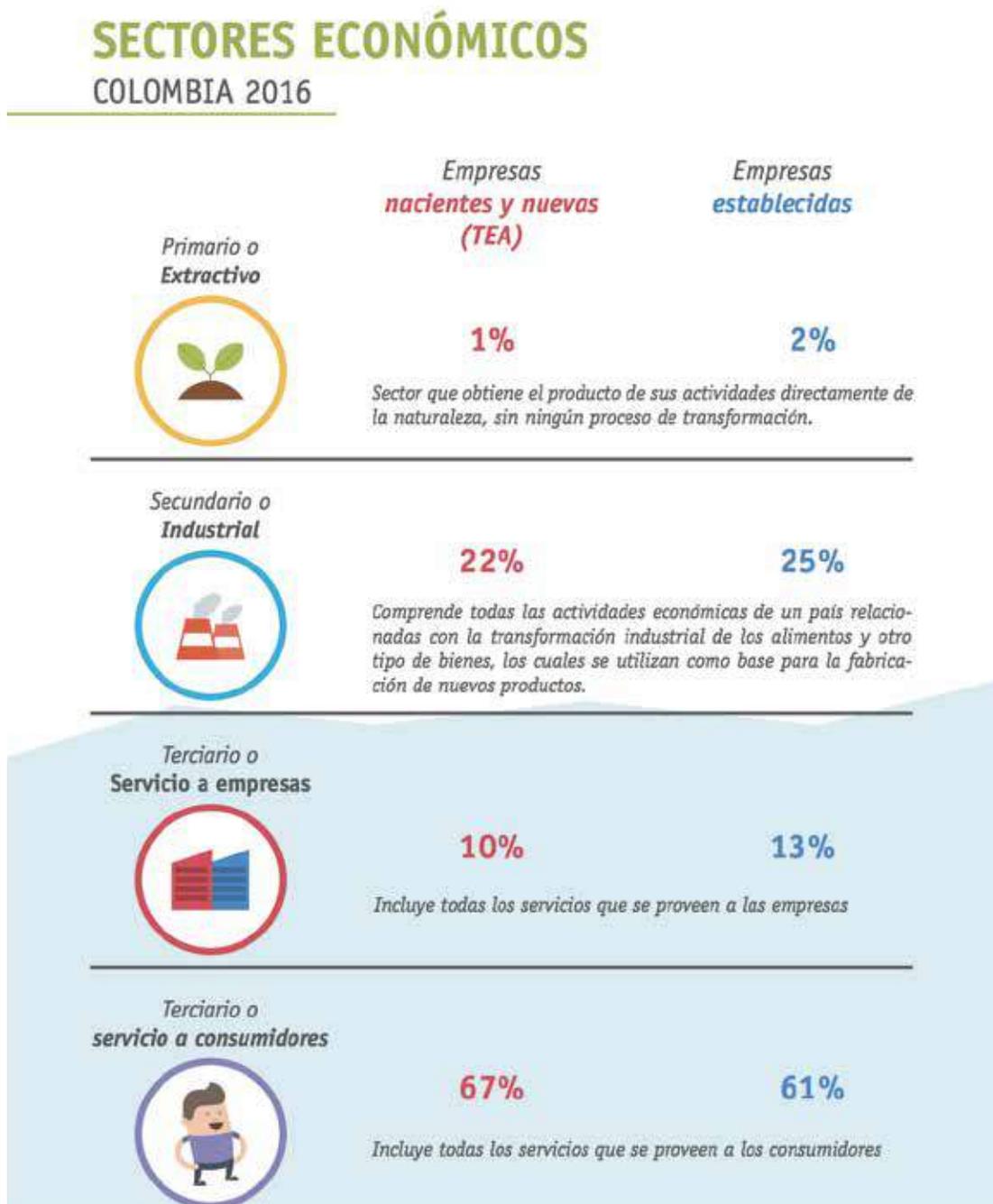
- **Fuentes secundarias de información de estudios de demanda afines**

El informe de Global Entrepreneurship Monitor (GEM) “Actividad Empresarial Colombiana” (2017), busca facilitar la identificación y conocimiento de las diversas variables asociadas al proceso empresarial con el objetivo de brindar una mejor fundamentación a las decisiones de política; de tal forma que se consolide un ecosistema de apoyo empresarial que permita lograr el objetivo de “más y mejores empresarios y empresas”.

En este informe, en el capítulo de sectores económicos, el cual se presenta a manera de infografía, se puede observar que a nivel Nación, el comercio tiene la más alta participación con un 61% y una tasa de creación de nuevas empresas significativamente alta, frente a los demás sectores (67%); contrariamente, el sector primario representa solo el 2% con un índice de empresas nacientes del 1%, y el sector industria representa el 25%.

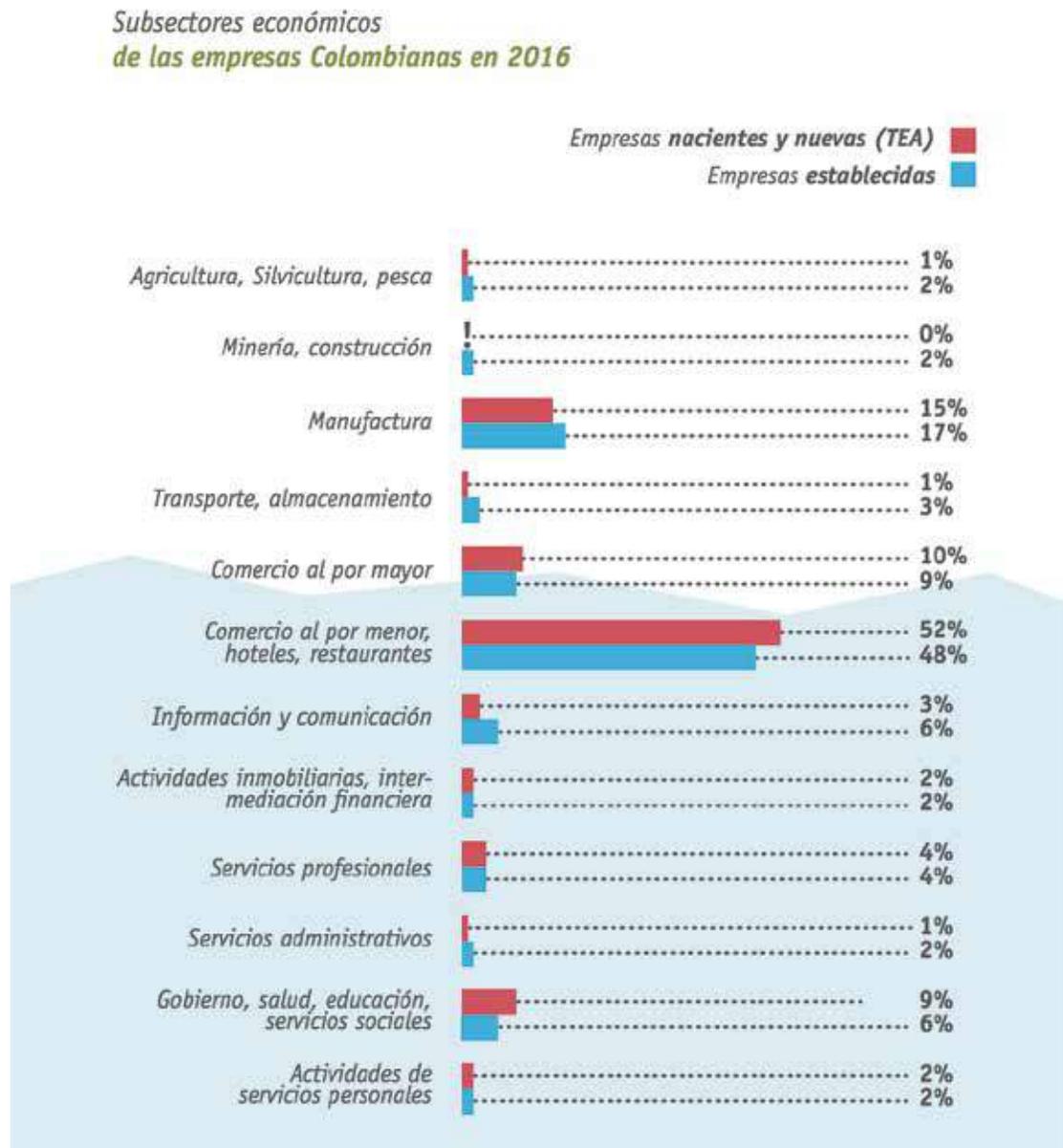
Por otra parte, el análisis por subsectores muestra las oportunidades que el sector primario colombiano tiene frente al comercio al por menor, hoteles y restaurantes pues este es el más grande con un 48% de representación y un índice de empresas nacientes y nuevas del 52%. Es muy importante, contemplar que este informe señala que el registro de empresas ante las Cámaras de Comercio es del 56% para las empresas establecidas y del 41% para las empresas nacientes y nuevas, esto por cuanto la información de la mayoría de los diagnósticos y anuarios estadísticos tiene como fuente los registros de las Cámaras de Comercio. Lo anterior se resume en las siguientes ilustraciones:

Ilustración 10 Sectores económicos de las empresas colombianas en 2016



Fuente: Global Entrepreneurship Monitor (GEM) "Actividad Empresarial Colombiana" (2017: 51)

**Ilustración 11** Subsectores económicos de las empresas Colombianas en 2016



Fuente: Global Entrepreneurship Monitor (GEM) "Actividad Empresarial Colombiana" (2017: 52)

A nivel Valle de Cauca, según el Departamento Administrativo de Planeación de la Gobernación en el documento "Apuestas Productivas del Valle del Cauca: Un Ejercicio de Competitividad Regional" (2014), después de realizar los estudios pertinentes para establecer el índice de apuestas productivas, se priorizan los siguientes sectores y encadenamientos productivos de interés para el presente estudio (Ver tabla 5 y Figura 11). La selección de las agrupaciones productivas se estableció según cinco parámetros:

- Apoyo institucional, entendido como la presencia de las actividades productivas en los tratados de libre comercio, Plan Nacional de Desarrollo, Plan Departamental de Desarrollo y Planes Municipales de Desarrollo.
- Estructura empresarial, con este parámetro se busca identificar el número de empresas de cada actividad o agrupación productiva y el tamaño de las empresas, de acuerdo a la clasificación de micro, pequeña, mediana y grande.
- Desempeño económico, medido por el valor bruto de la producción de las agrupaciones productivas establecidas dentro de la economía departamental.
- Calidad y cobertura del empleo, el cual relaciona el nivel de ingresos, el tipo de contrato, la seguridad social (pensión y salud) y el número de horas trabajadas, a través de un índice construido.
- Intensidad de conocimiento o valor agregado, que hace referencia al uso del factor conocimiento en la generación de innovación y producción de cada agrupación productiva identificada.

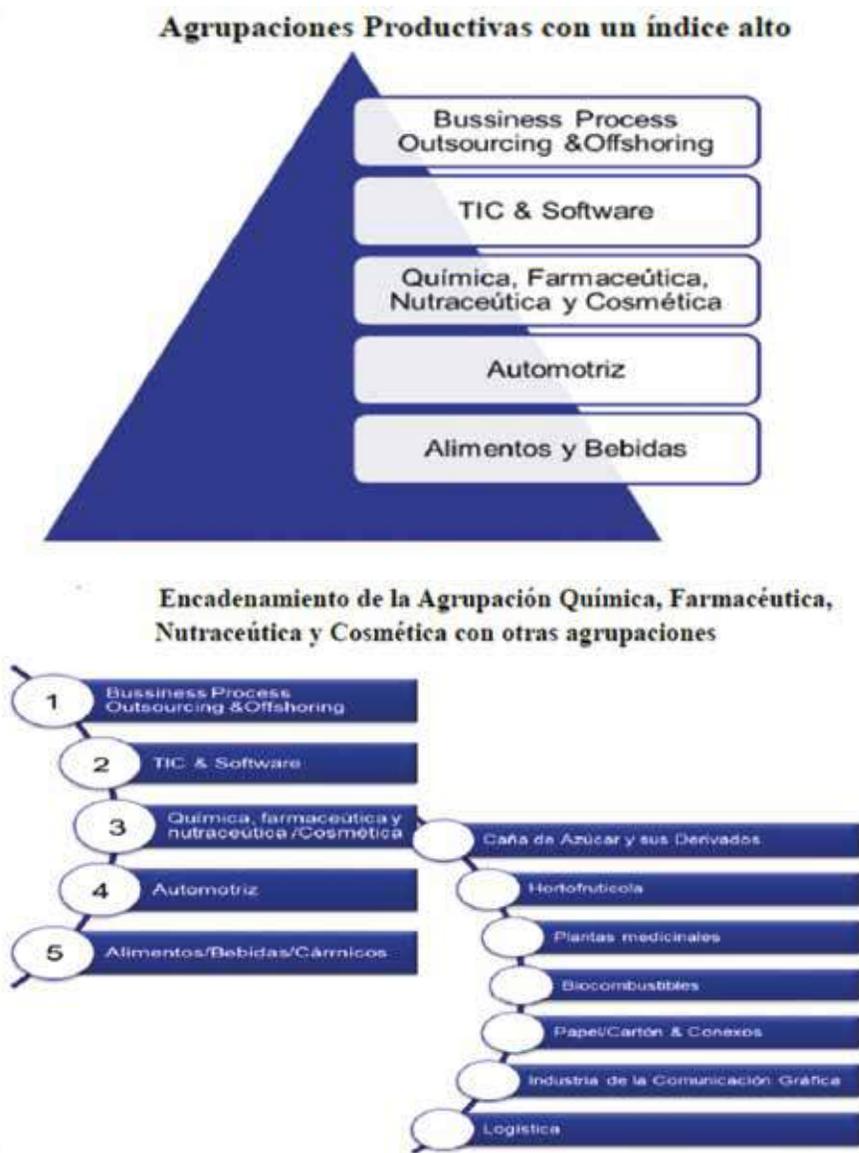
**Tabla 5** Selección de agrupaciones productivas (Gobernación del Valle del Cauca)

<b>Agrupaciones productivas</b>	<b>Descripción de actividades en CIIU Rev 4</b>
Aeroespacial	Fabricación de aeronaves y maquinaria conexas
Alimentos/Bebidas	Bebidas y alimentos
Automotriz	Fabricación de vehículos automotores y sus motores, fabricación de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores
Biocombustibles	La producción de etanol se incluye en el CIIU 2100
Business Process Outsourcing & Offshoring	Actividades administrativas y de apoyo a la oficina
Caña de azúcar y sus derivados	Cultivo, ingenios.
Diseño/Textiles/Confecciones/Cuero	Diseño, confección de prendas de vestir, curtido de pieles, calzado de todo material y fabricación marroquinería
Energía	Generación, transmisión y distribución
Hábitat, tecnologías y servicios ambientales (Construcción)	Construcción de edificios y obras civiles
Hortofrutícola	Procesamiento de alimentos
Industrial cultural y creativa	Actividades cinematográficas, actividades teatrales, espectáculos musicales en vivo y otras en vivo: Creación teatral, musical
Industria de la comunicación gráfica	Impresión, producción de copias, edición de libros y similares (Diseño gráfico)
Industria del conocimiento	Asesorías, educación superior, tecnológica
Logística	Transporte de carga por carretera, transporte aéreo de carga, almacenamiento y actividades complementarias
Metalmecánica	Fabricación de productos metálicos para uso estructural, tanques, depósitos y generadores de vapor
Papel/Cartón & Conexos	Fabricación de papel y cartón
Pesca	Pesca marítima y de agua dulce
Piscicultura & Conexos	Acuicultura marítima y de agua dulce
Plantas medicinales	Cultivo de especias y de plantas aromáticas y medicinales
Química, farmacéutica, nutracéutica & cosmética	Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico.

Agrupaciones productivas	Descripción de actividades en CIU Rev 4
Salud	Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir; perfumes y preparados de tocador Actividades de atención de la salud humana
TIC & Software	Actividades de telecomunicaciones, desarrollo de sistemas informáticos y servicios informáticos
Turismo	Alojamiento, comidas, agencias y operadores turísticos. Transporte de pasajeros – Aéreo de pasajeros

Fuente: Comité Ad Hoc del Programa de Cadenas Productivas y Clúster, Gobernación del Valle del Cauca y Alcaldía de Cali.

**Ilustración 12** Agrupaciones productivas y encadenamientos productivos (Gobernación del Valle del Cauca).



Fuente: Elaborado por Subdirección de Estudios Socioeconómicos y Competitividad Regional, Departamento Administrativo de Planeación Departamental; a partir de Información del Comité Ad Hoc.

Con relación a la información secundaria de cada ciudad, se encontró lo siguiente:

• **Cali – Jamundí – Yumbo:**

La siguiente información, conforme los objetivos del estudio, fue tomada del “Balance Socioeconómico de Cali Informe presentado a la Superintendencia de Industria y Comercio Unidad Económica y de Competitividad – Cámara de Comercio de Cali” (2018):

“ Cali en 2017 fue la tercera ciudad más poblada de Colombia, tiene 2.420.114 habitantes, lo cual representa 51,4% de la población del Valle del Cauca y 4,9% de Colombia... La jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cali comprende los municipios de Cali, Yumbo, Jamundí, Dagua, La Cumbre y Vijes, en esta jurisdicción, el número de nuevos registros mercantiles ascendió a 17.666 en 2017, de los cuales 99,3% fue realizado por microempresas. En total los nuevos registros mercantiles reportaron activos por 656,5 miles de millones, de los cuales 34,4% corresponde a empresas grandes...” (2018:2)

En la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cali, el número de nuevos registros mercantiles realizados por microempresas fue 17.241 (99,3%), por pequeñas 103 (0,6%), por medianas 16 (0,1%) y por grandes 6 (0,0%) en 2017..Los sectores que reportaron el mayor número de nuevos registros mercantiles en la jurisdicción fueron comercio, alojamiento y comida e industria. Comercio con 6.515 empresas nuevas representó 37,5% del total, seguido de alojamiento y comida con 2.208 (12,7%) e industria con 1.928 (11,1%) (2018:13). ”

**Ilustración 13** Número de nuevos registros mercantiles por sectores en la Cámara de Comercio de Cali 2017



Fuente: Cámara de Comercio de Cali “Balance Socioeconómico de Cali” (2017: 13)

“ Según los resultados de la Encuesta Trimestral Manufacturera del DANE, la producción industrial de Cali (incluyendo Yumbo, Jamundí y Palmira) disminuyó 1,5% en enero-septiembre de 2017 frente al mismo periodo de 2016... El comercio minorista en Colombia se redujo 0,5% en enero-noviembre de 2017 frente al mismo periodo del año anterior. Los sectores que registraron la mayor variación positiva fueron alimentos (4,2%) y electrodomésticos, muebles y equipos (4,1%). Por su parte, en Cali el comercio minorista registró también una dinámica negativa de 2,2% en enero-noviembre de 2017 frente al mismo periodo de 2016.. ”

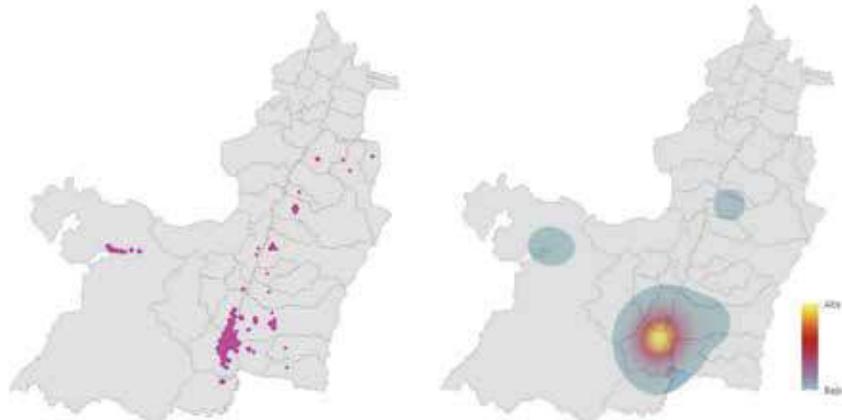
**Ilustración 14** Variación (%) producción industrial Cali (enero – septiembre 2017/2016)



Fuente: Cámara de Comercio de Cali “Balance Socioeconómico de Cali” (2017: 4)

“ El crecimiento económico y demográfico de las zonas urbanas, fomenta la concentración de empresas del sector servicios en las ciudades ya que estas buscan aprovechar los beneficios de aglomeración (menores costos de producción, proveedores competitivos y mayor cantidad de clientes). Por este motivo, en Cali se concentra gran parte del empleo y del número de empresas del Departamento (Mapa 2.3.1) asociadas a este sector. En cuanto a los ocupados del sector servicios, en Cali-Yumbo se concentró 59,1% del total departamental en 2016”. (2018:23). ”

**Ilustración 15** Ubicación y concentración de empresas grandes y medianas del sector servicios.



Fuente: Cámara de Comercio de Cali “Balance Socioeconómico de Cali” (2017: 23)

“De las 91 mil empresas matriculadas y renovadas en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cali en 2016, 80,2% realizaron actividades asociadas al sector servicios (Cuadro 2.3.1). Del total de empresas del sector servicios del Valle del Cauca, 71,9% están en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cali. .Las empresas registradas en la Cámara de Comercio de Cali reportaron ventas por COP 80,2 billones para 2016, de este monto 59,3% corresponde a actividades del sector servicios. Es destacable el aporte realizado por empresas cuyas actividades pertenecen a las ramas del sector como comercio (27,9%), financiero (8,7%), servicios administrativos (4,9%) y Salud (3,9%). (2018:24).”

• **Yumbo:**

La siguiente información, conforme los objetivos del estudio, fue tomada de “ANUARIO ESTADÍSTICO MUNICIPAL REVISTA No.7”, elaborado por la Alcaldía Municipal de Yumbo (2016:52): “Las 3 actividades económicas más representativas en el Municipio de Yumbo son la de Comercio al por mayor y menor representando el 39.9% del total de las empresas, seguida de la industria manufacturera con el 17,46%, finalmente las empresas dedicadas al alojamiento y servicios de comida con un 9.78%, lo cual quiere decir que el Municipio de Yumbo dejó de predominar la actividad industrial que lo caracterizaba a ser de actividad de comercio”.

Lo anterior se observa de manera resumida en las siguientes dos tablas:

**Tabla 6** Tamaño de empresas asentadas en el municipio de Yumbo año 2015

Tamaño de la empresa	Cantidad total en Yumbo
Microempresa	2444
Pequeña	356
Mediana	235
Grande	93

Fuente: Elaboración propia a partir de Base de datos Cámara de Comercio de Cali 2016: 51)

**Tabla 7** Actividades económicas de las empresas de Yumbo año 2015

Actividad	Cantidad	%
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	4	0,13
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	5	0,16
Explotación de minas y canteras	12	0,38
Educación	21	0,67
Actividades financieras y seguros	32	1,02
Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental	36	1,15
Atención de salud	48	1,53
Actividades inmobiliarias	53	1,69
Artística – entretenimiento	54	1,73
Información y comunicaciones	58	1,85
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	62	1,98
Actividades profesionales, científicas y técnicas	93	2,97
Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas	95	3,04
Servicios administrativos	108	3,45
Otras actividades de servicios	145	4,64
Transporte y almacenamiento	202	6,46
Alojamiento y servicios de comida	306	9,78
Industrias manufactureras	546	17,46
Comercio al por mayor y al por menor	1248	39,90

Fuente: Elaboración propia a partir de Base de datos Cámara de Comercio de Cali (2016:52)

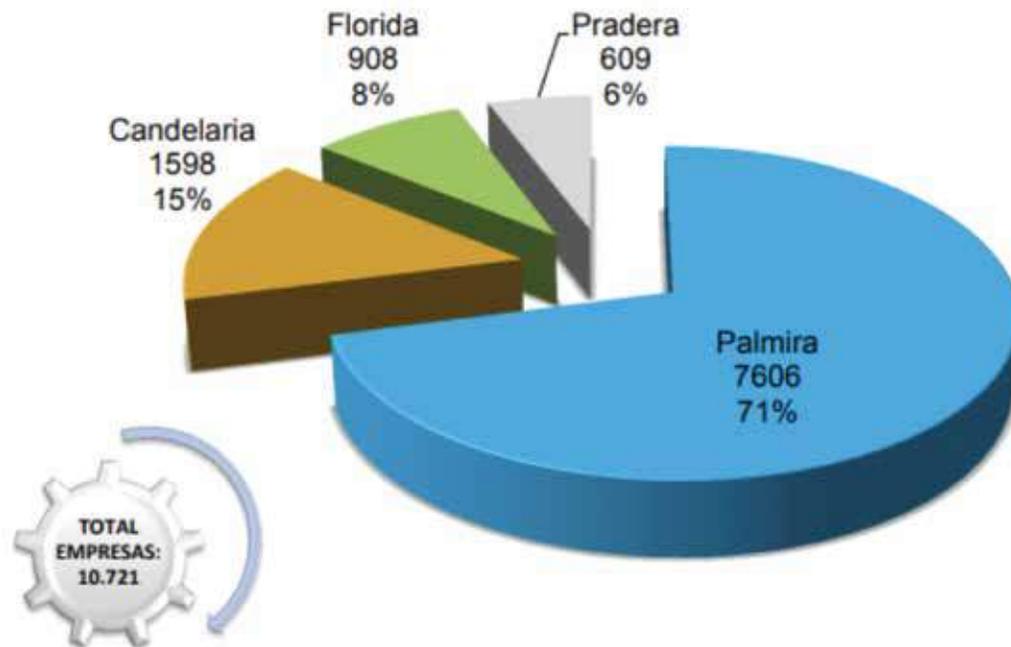
Desde otra perspectiva, según la “Caracterización Tejido Empresarial Yumbo” elaborado por Confecámaras, Ecopetrol y la Universidad Jorge Tadeo Lozano”(2017:15):

“ la composición del tejido empresarial la brinda el Registro Mercantil administrado por la Cámara de Comercio de Cali (2012), en el que la distribución de las empresas por sectores cambia frente a lo visto en el Censo DANE mostrando que la composición por sectores del tejido a 2012 es: comercio 44%, servicios 37.4%, industria 17.2%, otros 1.4%. El registro mercantil también permite observar la distribución de las empresas por tamaño así: grande 3.06%, mediana 7.02%, pequeña 12.34%, micro 77,57%; resalta que el sector industrial concentra el 51.3% de las grandes empresas y el 28.17% de las medianas, mientras que el comercio concentra el 49% de las micro. ”

• **Palmira, Candelaria y Pradera:**

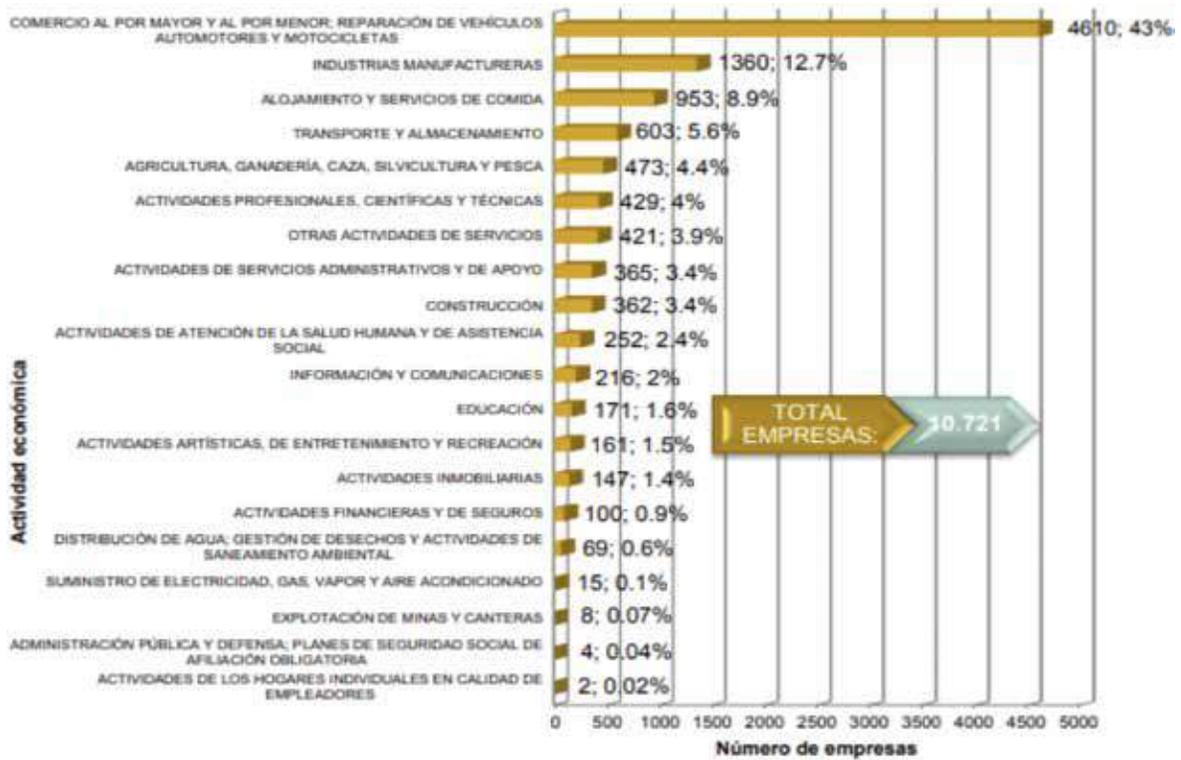
Las siguientes ilustraciones, fue tomada del “Informe de Composición Empresarial”(2016), elaborado por la Cámara de Comercio de Palmira y evidencia la realidad empresarial de los municipios:

**Ilustración 16** Número de empresas por municipio



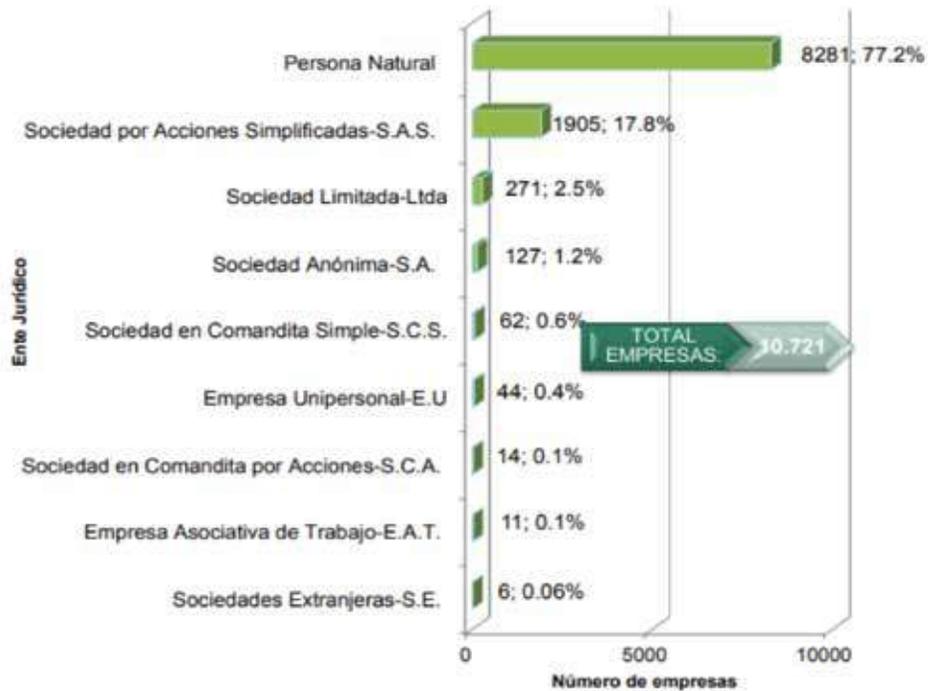
Fuente: Cámara de Comercio de Palmira “Informe de composición empresarial” (2017: 3)

**Ilustración 17** Número de empresas por actividad económica 2016



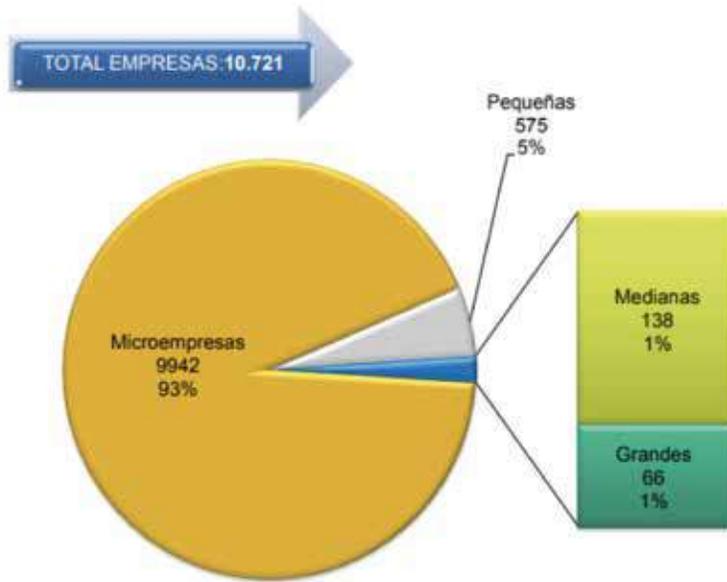
Fuente: Cámara de Comercio de Palmira "Informe de composición empresarial" (2017: 4)

**Ilustración 18** Empresas según ente jurídico 2016



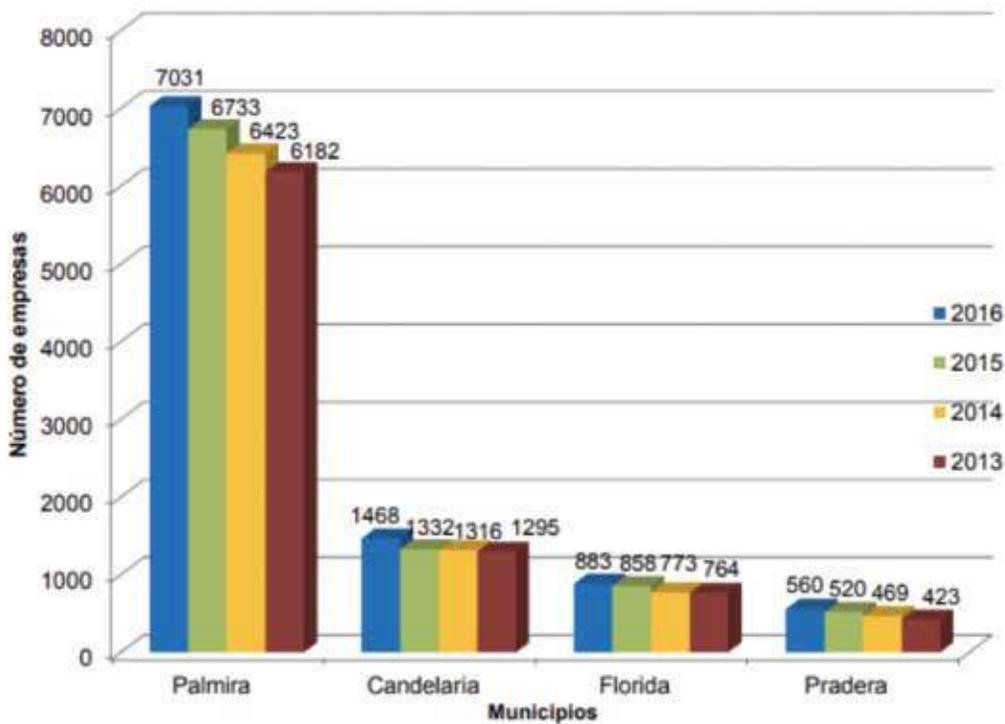
Fuente: Cámara de Comercio de Palmira "Informe de composición empresarial. (2017: 5)

**Ilustración 19** Número de empresas según tamaño 2016



Fuente: Cámara de Comercio de Palmira "Informe de composición empresarial" (2017: 6)

**Ilustración 20** Consolidado pequeñas empresas por municipio 2013-2016



Fuente: Cámara de Comercio de Palmira "Informe de composición empresarial" (2017: 13)

- **Buenaventura:**

Según el “ANÁLISIS SOCIOECONÓMICO DE BUENAVENTURA 2017”, elaborado por la Cámara de Comercio de Buenaventura (2017), El Distrito de Buenaventura para el año 2017, contaba con 6.529 empresas formalmente registradas y renovadas. Según su tamaño, se presenta que el 94,3% pertenecen a las categorizadas como micro, le siguen en su orden, las pequeñas empresas que representan alrededor del 5% y las medianas y grandes que en su conjunto llegan a 1% aproximadamente.

**Tabla 8** Número de empresas en el distrito de Buenaventura

Tamaño de empresa	N° de empresas	Capital asociado
Micro	6.157	\$ 106.814.710.000
Pequeña	323	\$ 348.716.881.795
Mediana	40	\$ 333.423.949.816
Grande	9	\$ 4.333.801.798.836
Total general	6.529	\$ 5.122.757.340.447

Fuente: Elaboración propia a partir de Cámara de Comercio de Buenaventura (2017)

Las actividades económicas en las que se concentra el 80% de las empresas de Buenaventura son: comercio al por mayor y menor (46%), alojamiento y servicios de comida (9,4%), industrias manufactureras (8%), transporte y almacenamiento (8%), actividades profesionales, científicas, artísticas y técnicas (5%) y otras actividades de servicios (4,3%).

Según la organización jurídica, la mayoría de las empresas se registran como personas naturales (5.154). Pero, si se analiza el valor del capital asociado, se observa que el 96% se encuentra en las personas jurídicas...

Bajo la figura de personas naturales, se crearon el mayor número de nuevas empresas en el registro mercantil de la Cámara de Comercio, 1.090. Mientras que tan solo 228 unidades, se matricularon como persona jurídica... En total, se matricularon 1.311 empresas micro y 7 empresas pequeñas, sumando un capital global de \$ 15.713.168.871. No se presentaron matriculas de empresas medianas ni grandes.

**Tabla 9** Nuevos matriculados según CIU.

Sector CIU	Descripción	N° de empresas	% Participación
G	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	591	44,84
I	Alojamiento y servicios de comida	180	13,66
C	Industrias manufactureras	102	7,74
H	Transporte y almacenamiento	87	6,60
S	Otras actividades de servicios	79	5,99
M	Actividades profesionales, científicas y técnicas	63	4,78
N	Actividades de servicios administrativos y de apoyo	40	3,03
F	Construcción	36	2,73
J	Información y comunicaciones	36	2,73
R	Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	33	2,50
A	Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	24	1,82
P	Educación	17	1,29
Q	Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	14	1,06
K	Actividades de financiamiento y de seguros	7	0,53
E	Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental	3	0,23
L	Actividades inmobiliarias	3	0,23
D	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	2	0,15
B	Explotación de minas y canteras	1	0,08
<b>TOTAL</b>		<b>1.318</b>	<b>100</b>

Fuente: Cámara de Comercio de Buenaventura "Análisis socioeconómico de Buenaventura" (2017)

### • Reuniones con Cámaras de Comercio de Cali, Palmira y Buenaventura, Gremios y Líderes Empresariales

El estudio contempla entrevistas y reuniones con las Cámaras de Comercio de Cali, Palmira y Buenaventura, así como gremios y líderes empresariales, con el objetivo de recoger aportes conceptuales, experiencias, antecedentes afines, información empresarial y de contexto frente al sector Mipyme que demanda productos agrícolas en la RPG del G11. Por otra parte, desde la perspectiva institucional, también se invitan a vincularse, dados los Servicios de Desarrollo Empresarial que estas podrían brindar en el marco de los proyectos a formular,

Actualmente, se ha logrado establecer contacto con la Cámara de Comercio de Buenaventura y Palmira, las cuales han manifestado positivamente su intención de participar en el desarrollo del estudio. Por otra parte, se logró establecer contacto con los siguientes actores de la cadena productiva:

FENALCO: entrevista con el señor Octavio Quintero (presidente de Fenalco), quien nos refiere la experiencia de Valle en Paz frente al esquema de alianzas productivas para apoyar a los productores rurales en el Valle del Cauca. Nos brinda el contacto de una empresa de comercialización de granos con la cual se podría pensar en una iniciativa de desarrollo de proveedores.

GRUPO ÉXITO: entrevista con el señor Milton Guerrero (jefe de compra de fruta) de los supermercados ÉXITO del Valle del Cauca, se le realizaron diferentes preguntas acerca de las políticas de compra que tiene esta organización y se llegó a la conclusión de que esta marca apoya el crecimiento rural adquiriendo productos agrícolas a asociaciones campesinas de todo el territorio colombiano con la mejor calidad del mercado, también se detectó que la marca realiza negocios exitosos con asociaciones que están empoderadas y realizan un excelente trabajo en sus políticas de asociatividad, la marca ÉXITO hace los pagos a sus proveedores cada 90 días.

FRUTICOL: entrevista con el señor Miguel Ángel Gómez (jefe de compra de fruta) de la empresa, esta marca está dedicada a la transformación y comercialización de pulpa de fruta, apoyando a la demanda de fruta del departamento, sin embargo cuando se realizó la reunión, tenían escasez de fruta, según las políticas de la empresa ellos realizan sus pagos a proveedores cada 15 días.

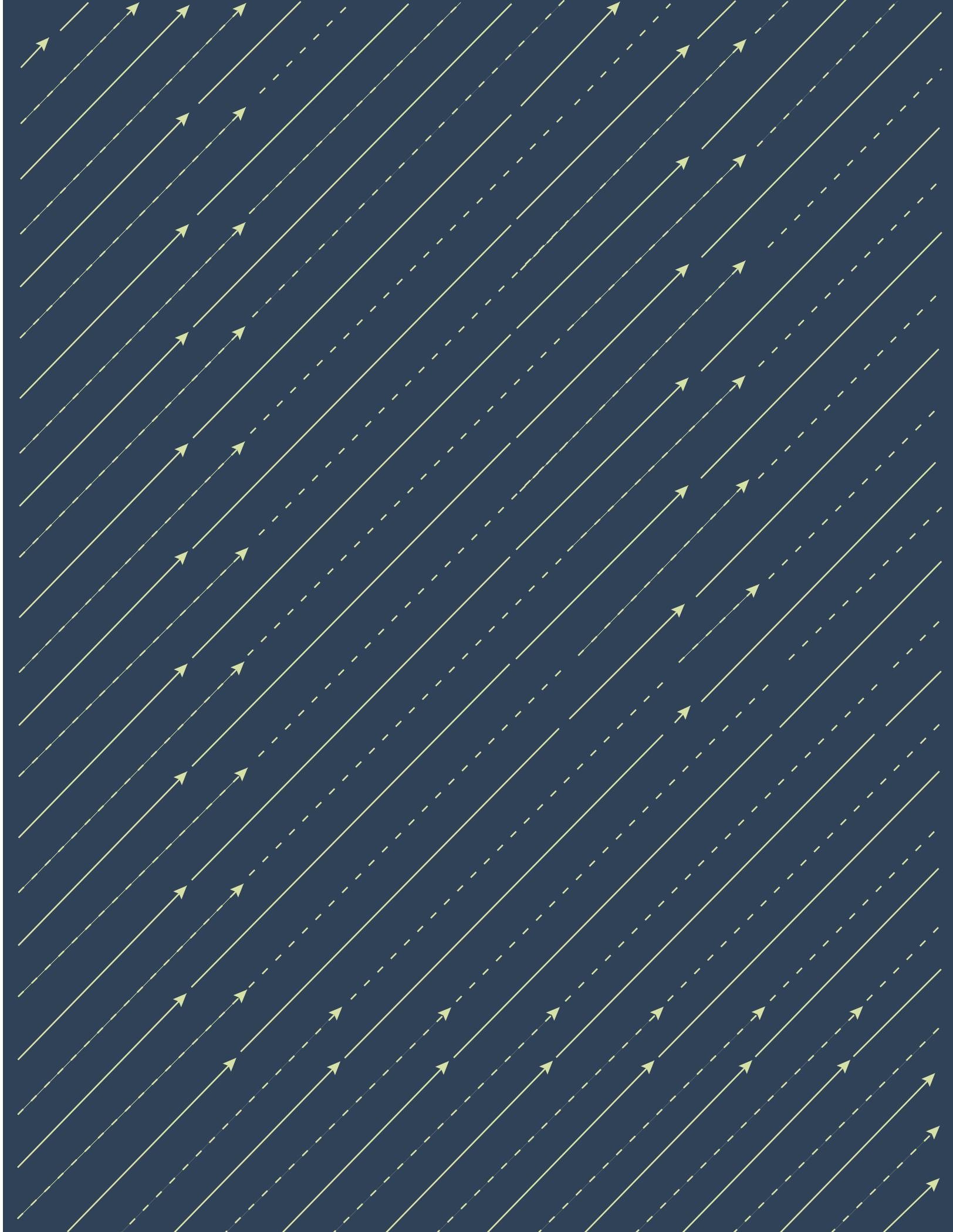
CAÑAVERAL: entrevista con los señores Luis Alfonso Gómez y Juan Carlos Gómez (jefes de compra de fruta) de los 11 supermercados ubicados en el departamento del Valle del Cauca, empresa familiar con una experiencia inigualable, según las respuestas dadas se llegó a la conclusión de que esta marca de supermercados apoya el crecimiento rural de los campesinos comprándoles las cosechas a asociaciones campesinas y cumpliéndoles con los pagos a corto plazo (15 días) ya que los campesinos necesitan de esos ingresos para poder abastecer la demanda de los CAÑAVERAL.

AKUPANA SAS: entrevista con el señor Camilo Salazar (gerente general), empresa dedicada a la exportación de fruta a países de la unión europea, según con los resultados arrojados por la entrevista se evidenció que la empresa se dedica a la compra de productos frutícolas en la zona del sur del valle del cauca a asociaciones campesinas y pequeños agricultores para posteriormente exportar a sus clientes en el extranjero, están dispuestos a recibir más asociaciones y agricultores para hacer crecer su oferta, su método de pago es del 50 y 50, 50 a la hora de recoger y la otra el 50 a la hora de embarcar la carga para el envío, este método de pago es propicio para las avocaciones.

SUPER INTER: entrevista con el señor Oscar Macías (jefe de compra de fruta), se dedica a comprar fruta con otros dos compradores para segmentar los 30 supermercados que están ubicados en el departamento del Valle del Cauca, esta empresa hace parte del grupo ÉXITO, pero no adoptaron las políticas de compra, por eso se hace más factible la posibilidad de poder hacer un encadenamiento más exitoso para las asociaciones y pequeños agricultores ya que sus formas de pago son a 15 días.



**ESTUDIO DE  
MERCADOS**

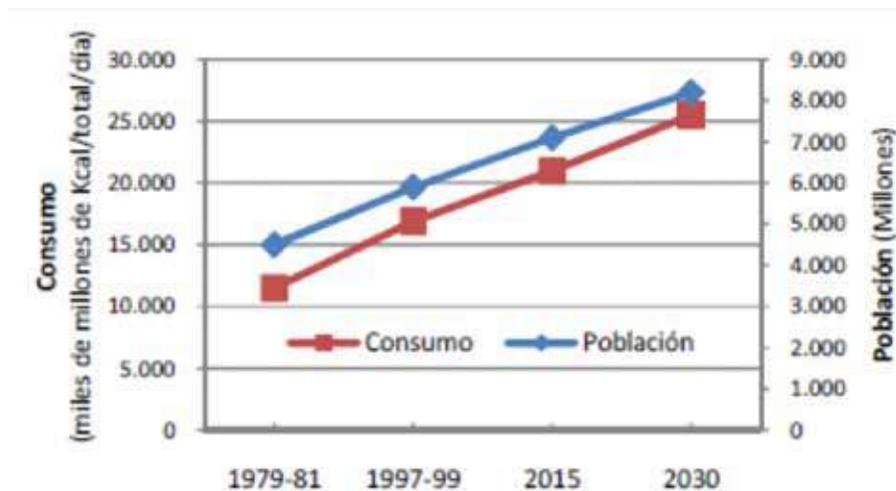


## 8. ESTUDIO DE MERCADOS

### 8.1. Una mirada global

Se iniciará con una mirada global, desde el análisis que realizan Serrato, H. y Gámez, M (IICA, 2013) en el texto “Tendencias de los mercados agroalimentarios, diferenciación por segmentos y principales actores”, en el cual se parte de una demanda siempre creciente de productos agroalimentarios, en función del crecimiento poblacional, así como del desarrollo económico que empuja el crecimiento urbano y este a su vez, el aumento de los ingresos per cápita, como lo muestra la siguiente gráfica.

**Ilustración 21** evolución de la población mundial y consumo de alimentos.



Fuente: Serrato, H. Gámez, M (IICA, 2013)

A pesar de esta tendencia creciente, existe un alto grado de incertidumbre relacionado con factores como el cambio climático, el incremento en los precios del petróleo y su relación con el precio de los productos derivados del petróleo usados en el sector agropecuario, la crisis financiera internacional y la volatilidad de los precios de los principales commodities agrícolas; sin embargo, ante fenómenos como los expuestos, la producción agropecuaria ha demostrado una notable capacidad de resiliencia (OECD - FAO, 2010).

Para los fines de este estudio se consideran cuatro grandes circuitos para describir las tendencias y los actores en la producción y comercialización de alimentos: (a) el circuito de los commodities, (b) el circuito de los industrializados y su distribución, (c) el circuito de los productos especializados, y (d) los circuitos cortos. Dado el enfoque de valor social, centrado en pequeños productores y mipymes, la atención estará centrada en los dos últimos.

## El circuito de los productos diferenciados y los nichos de mercado

Una serie de condiciones como: el aumento de los ingresos per cápita, la sensibilización y concientización de los consumidores, han venido motivando el reconocimiento de estos valores intangibles y diferenciales, lo que ha contribuido al desarrollo de certificaciones, sellos y/o etiquetas en cuya gestión intervienen el sector privado, instituciones públicas y en algunos casos hasta los mismos consumidores sin intermediarios. Del último reporte de The World of Organic Agriculture 2012 (Willer & Kilcher, 2012) de la International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM) y el Instituto alemán Forschungsinstitute für Biologische Landbau (FiBL), se destacan los siguientes indicadores:

“ El tamaño del mercado de productos orgánicos se estima en unos USD 59 mil millones para el 2010 con un promedio de crecimiento anual de 8% y un acumulado de 228% desde el año 2000 (Sahota, 2012). En comparación con 2009, el mercado aumentó en aproximadamente 8% en Europa y Estados Unidos. Según países, los principales mercados de orgánicos al 2010 son: Estados Unidos con USD 26,25 mil millones; Alemania, con € 6 mil millones; Francia, € 3,4 mil millones y el Reino Unido, € 2 mil millones. Los países con mayor gasto anual en productos orgánicos por habitante al 2010 fueron Suiza y Dinamarca, con más de € 140.

Hay unos 37 millones de hectáreas repartidas en 160 países certificadas para la producción orgánica, cantidad que representa el 0,9 % de la superficie global destinada a actividades agropecuarias. Por regiones, un tercio de la superficie se encuentra en Oceanía (33%), seguida de Europa (27%) y América Latina (23%). Australia es el país con la mayor superficie (12 millones de hectáreas), seguido por Argentina (4,2 millones de hectáreas) y EE.UU. (1,9 millones de hectáreas). Destacan por la proporción de tierra agrícola orgánica con respecto al total, las Islas Malvinas (36%), Liechtenstein (27%) y Austria (20%).

Según cultivos, las mayores áreas destinadas a la producción orgánica corresponden a los cereales, 2,5 millones de hectáreas; las oleaginosas, 0,5 millones; las legumbres y hortalizas, 0,3 millones de cada uno; el café, 0,7 millones; las aceitunas, 0,5 millones y el cacao, 0,3 millones.

A nivel mundial 1,6 millones de productores agropecuarios utilizan protocolos orgánicos de producción, y aproximadamente el 80% de ellos viven en países en desarrollo. Los países con la mayor cantidad de productores orgánicos son India, Uganda, México y Etiopía.

Dentro de los mercados que valorizan los aspectos éticos y sociales en la producción y la comercialización el denominado Comercio Justo, ocupa un puesto importante. Según el último informe de la Fairtrade International (FLO, 2012), 991 organizaciones dedicadas a la comercialización bajo la forma de Comercio Justo involucran a más de 1,2 millones de campesinos y trabajadores distribuidos en 66 países. Los productos que se comercializan bajo esta denominación se venden en 120 países generando un volumen de ventas de €4,9 mil millones en 2011 (12% más que en 2010). Aun cuando hay alrededor de 300 productos con protocolos aprobados, dentro de los alimenticios, los más representativos son los cultivos perennes tropicales y subtropicales tradicionales como bananas, cacao, café y azúcar de caña a los que se suman algodón y té.

Serrato, H. Gámez, M (IICA, 2013, p 10-11)

### 8.1.1. La agricultura familiar y los mercados locales.

Diversas fuentes coinciden en estimar que a nivel global existen alrededor de 1.500 millones agricultores trabajando en 404 millones de unidades productivas de menos de 2 hectáreas y 800 millones de personas cultivando huertos urbanos. Estos hombres y mujeres producen el 70% de los alimentos del mundo (World Rural Forum, UN Conference on Sustainable Development, 2011). En lo que se refiere a América Latina y el Caribe, de acuerdo con cifras de la FAO (2014), el 80% de las explotaciones agrícolas se pueden considerar de agricultura familiar <sup>26</sup> y generan el 70% del empleo agrícola de la región. Como ya se ha mencionado, el consumidor (mipyme o personas) ha mostrado un entusiasmo creciente por productos de calidad diferenciada, sanos y con atributos intangibles, en los que la oferta de la agricultura familiar tiene un potencial importante.

La agricultura familiar (o economía campesina) ha adquirido notoriedad en las políticas públicas luego de finales de la primera década del siglo XXI, siendo aceptado que se pueden establecer al menos tres categorías: una de subsistencia, orientada principalmente al autoconsumo; otra en fase de transición, con dificultades para generar excedentes y con alta dependencia de apoyos públicos, y una tercera llamada consolidada, con acceso a factores de producción y generadora de excedentes.

Este circuito se ha caracterizado por una cadena larga con alta participación de intermediarios, que cumplen diversas funciones y que han tenido un punto importante de confluencia y redistribución en las centrales mayoristas. Además de esta situación, el acceso a los mercados presenta limitaciones por la dispersión de la producción, sus bajos volúmenes, la heterogeneidad de la calidad, los altos costos de producción y el poco rigor en el cálculo de los mismos, entre otros. Con relación a estos, Serrato, H. Gámez, M (IICA, 2013), destacan:

“ Un estudio realizado en Colombia en (IICA - MADR, 2013), a nivel de microempresas rurales agropecuarias y agroindustriales, muestra que los mercados locales son el destino más importante de su oferta, incluyendo ferias, tiendas, pequeños comercios, supermercados y mercados institucionales (representado por entidades gubernamentales, colegios y organizaciones empresariales, entre otras), lo que no significa que se acceda a ellos sin participación de intermediarios. ”

Diferentes investigaciones realizadas principalmente en Europa sobre la comercialización de productos de origen agropecuario mediante estos circuitos muestran un alto potencial, llegando a indicar una cuota de mercado del 30% (Programa Leader, 2000). Algunos datos específicos por países señalan que: en Alemania, en 2012, el número de agricultores que comercializa su producción a través de canales cortos era entre 30.000 y 40.000, un 7% del total de las explotaciones; en

26. FAO, Agricultura Familiar en América Latina y el Caribe: Recomendaciones de Política. La Agricultura Familiar (incluyendo todas las actividades agrícolas basadas en la familia) es una forma de organizar la agricultura, ganadería, silvicultura, pesca, acuicultura y pastoreo, que es administrada y operada por una familia y, sobre todo, que depende preponderantemente del trabajo familiar, tanto de mujeres como hombres. La familia y la granja están vinculados, co-evolucionan y combinan funciones económicas, ambientales, sociales y culturales (FAO, 2014).

Austria, aproximadamente 46.000 explotaciones (un tercio del total) obtienen parte de sus ingresos a través de la comercialización directa de sus producciones; en Francia, en 2010, el 21% de las explotaciones utilizaban las ventas directas como principal fórmula de comercialización y 107.000 comercializaban en canales cortos; en Italia, 57.530 explotaciones practicaron la venta directa en 2007, con un aumento de 48% con relación a 2001 (TRAGSATEC y MAGRAMA, 2013:13)

Se resalta entonces, la valorización y visibilización que están adquiriendo los circuitos cortos de comercialización como estrategia de relacionamiento entre la agricultura familiar y consumidores, la agregación de valor o diferenciación mediante valores socio ambientales, que no solo por su cercanía geográfica privilegian la adquisición de estos productos, sino por lo que se deriva de ese hecho en aspectos como confianza entre actores y atributos especiales de calidad de los productos.

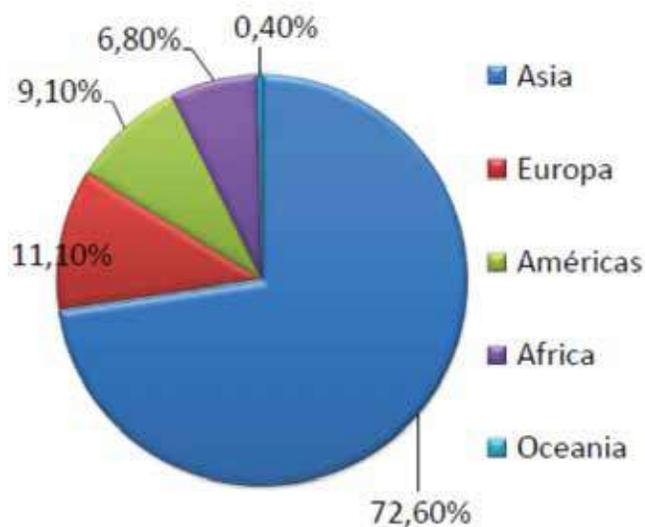
### 8.1.2. Mercado mundial hortofrutícola

En el entendido que los productos objeto de análisis son todas hortalizas, a continuación, una breve reseña del mercado mundial de estos productos, según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2015).

La producción mundial de hortalizas entre el año 2000 y el año 2014, registró un crecimiento del 48,7% y alcanzó los 1.160 millones de toneladas. La producción de hortalizas per cápita en Asia y en el Pacífico se ha incrementado en torno a un 25% (Faostat 2013. Cálculos – ST Hortalizas).

Los proveedores mundiales más destacados son: Asia con el 72%, le siguen en importancia Europa con el 11%, Américas con el 9% y África con el 6%. Según datos FAO, tomate, col, pepino, berenjena y zanahoria, concentran el 72% de la producción global de hortalizas.

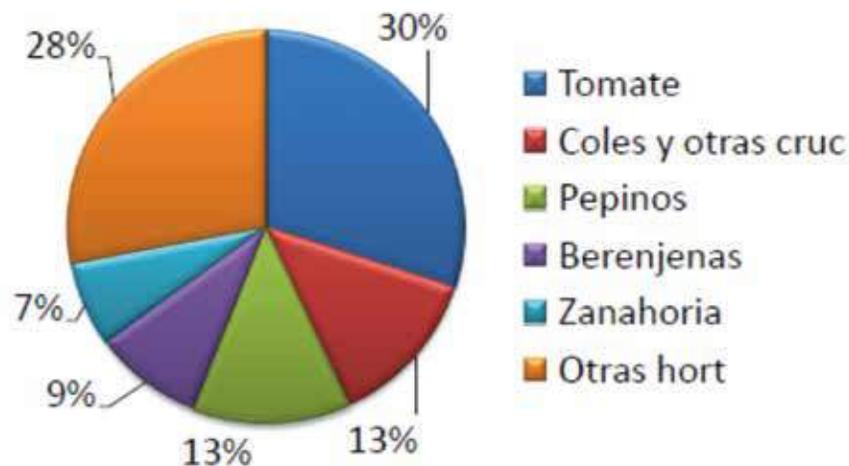
**Ilustración 23** Producción mundial de hortalizas



Fuente Faostat 2013. Cálculos - ST Hortalizas

Países como: China, India, Estados Unidos, Turquía, y Egipto, son los principales productores de hortalizas frescas y procesadas con aproximadamente 52 millones de hectáreas. Las verduras más comercializadas son tomates, cebollas, coles, pepinos y berenjenas que acumulan cerca del 40 % de la producción mundial total. EEUU, es el mayor importador de hortalizas frescas a nivel mundial.

**Ilustración 24** Hortalizas más comercializadas a nivel mundial



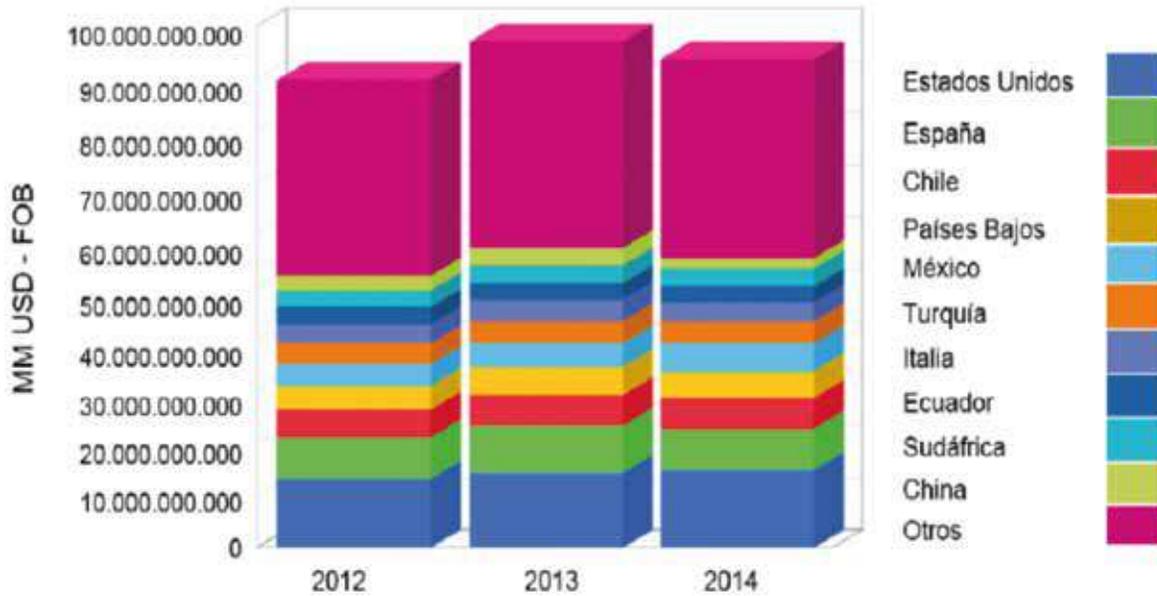
Fuente: Faostat 2013. Cálculos - ST Hortalizas

Con relación al mercado frutícola, en especial de las llamadas frutas tropicales, el Centro de Comercio Internacional (CCI) midió del 2005 al 2009 las importaciones mundiales del mercado mundial de fruta fresca primaria o sin procesar, registrando una demanda creciente que paso de \$USD 51.686 a 69.562 millones de dólares, la fruta fresca mínimamente procesada mediante métodos de congelación, preservación y deshidratación tuvo un crecimiento de 37,2% frente al 34,6% del mercado de frutas primarias. (ODEPA, 2011).

Para el año 2012, la producción mundial de frutas tropicales se estimó en más de 71 millones de toneladas, las frutas que se posicionaron en el escalafón de la demanda fueron el mango, reportando el 39% de la producción mundial, seguido de la piña con un 23%, la papaya con 12% y el aguacate con 4% de participación en el mercado.

El mercado de las frutas tropicales ha mostrado una evolución positiva, los precios altos, antes incentivados por la novedad, se han desplazado por la preferencia por la calidad, este es en principio, el factor más importante en el mercado internacional donde se presentan cada vez más participantes. La aparición de la competencia ha provocado que se fomenten iniciativas relacionadas con la transformación de la materia prima de acuerdo con las específicas necesidades de los mercados extranjeros, iniciativas que contribuyen al incremento del valor comercial.

**Ilustración 25** Evolución importaciones mundiales de frutas



Fuente: Álvarez, G. (2015).

**Tabla 10** Países importadores de frutas en el mundo

NCE: Frutas y frutos comestibles, cortezas de agrios (cítricos), melones o sandias - Anual FOB USD			
País Exportador	2012	2013	2014
Estados Unidos	13.373.100.558	14.497.996.388	14.840.040.642
España	7.865.393.035	8.805.580.835	8.069.182.608
Chile	5.290.442.441	6.097.072.735	5.842.366.304
Países Bajos	4.480.920.059	5.196.459.605	4.926.753.757
México	4.085.617.364	4.561.398.757	5.428.198.996
Turquía	4.039.625.569	4.309.860.262	4.194.300.841
Italia	3.740.471.320	4.007.999.831	3.724.120.538
Ecuador	3.358.805.378	3.156.471.652	3.191.862.151
Sudáfrica	2.951.708.095	3.429.740.483	3.354.200.574
China	3.032.062.493	3.341.278.789	1.940.674.479
Otros	32.272.795.602	39.390.734.426	38.131.402.684
<b>Total</b>	<b>89.490.941.913</b>	<b>96.794.593.764</b>	<b>93.643.103.575</b>

Fuente: Álvarez, G. (2015).

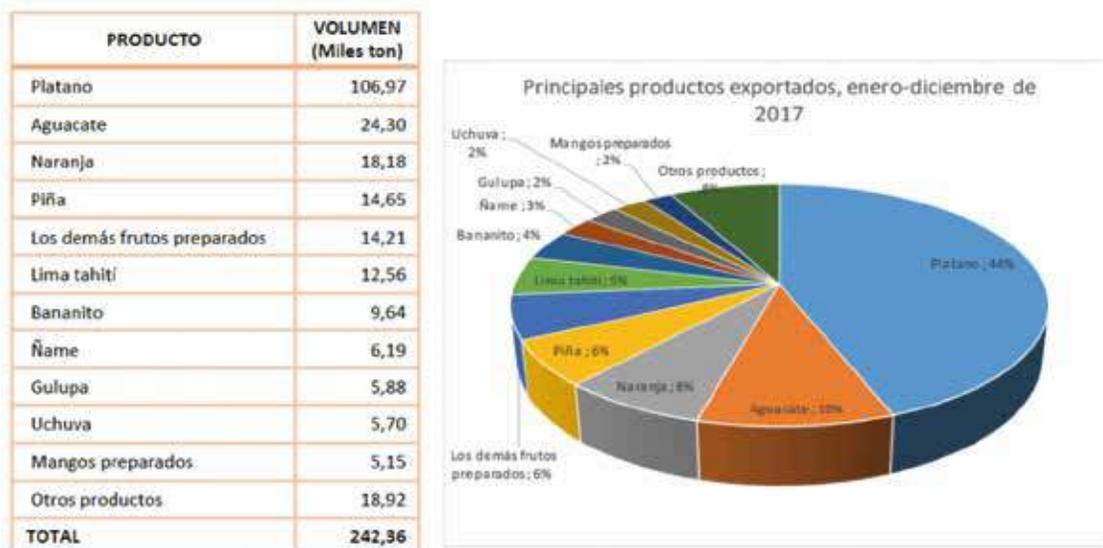
**Tabla 11** Países exportadores de frutas en el mundo

NCE:Frutas y frutos comestibles, cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías - Anual FOB USD			
País Exportador	2012	2013	2014
Alemania	10.478.920.096	11.695.060.499	11.380.565.365
Estados Unidos	10.193.278.998	10.112.722.203	10.998.713.714
Franca	6.206.926.533	6.712.191.695	6.432.403.273
Reino Unido	5.708.306.877	5.981.887.065	6.352.727.171
Países Bajos	5.567.842.274	5.989.894.054	5.960.451.336
Rusia	5.932.217.358	5.499.143.632	4.500.536.793
Canadá	4.158.940.370	4.344.195.475	4.470.691.081
Italia	3.541.135.415	3.629.966.328	4.082.865.155
China	3.176.799.449	3.358.318.930	2.615.923.680
Japón	2.835.847.628	2.720.626.332	2.674.043.953
Otros	34.352.930.051	36.498.885.566	37.470.886.690
<b>Total</b>	<b>92.153.145.048</b>	<b>96.542.891.780</b>	<b>96.939.808.212</b>

Fuente: Alvarez, G. (2015).

Los principales mercados destino para las exportaciones hortofrutícolas en el periodo de análisis fueron Estados Unidos (30,06%), Países Bajos (20,61%), Reino Unido (13,04%), España (6,1%) y Francia (3,81%). Entre estos países, suman el 73,62% del total (Asofrucol, 2018). Cada día más se destacan las frutas tropicales colombianas en el mercado internacional, como es el caso de los supermercados Grand Frais de París, en donde se aprovechó para ofrecer degustaciones de granadilla, banano baby, maracuyá, uchuva y pitahaya con el objetivo de dar a conocer a los europeos estas frutas tropicales, exponer sus características y las diferentes preparaciones en las que se pueden utilizar este tipo de productos (Procolombia, 2012).

**Ilustración 26** Principales frutas y hortalizas colombianas exportadas en el 2017.



Fuente: Quintero Hermanos (2018).

Según Asofrucol (2018), por primera vez en los últimos 4 años la balanza comercial en términos de valor fue positiva; entre el periodo de enero a noviembre de 2017 se registró un valor de USD 6,9 millones de dólares. Por su parte, para este mismo periodo, la balanza comercial en términos de cantidad fue deficitaria, donde las importaciones superaron las exportaciones en 39 mil toneladas. A pesar de lo anterior, se presenta una mejora en la balanza comercial frente al 2016 como se aprecia en la siguiente figura, y lo que significa una oportunidad en materia de sustitución de importaciones:

**Tabla 12** Balanza Comercial entre 2016 vs. 2017 (Enero - noviembre)

	2016		2017		Variación 2016 - 2017	
	Millones USD FOB	Toneladas Miles	Millones USD FOB	Toneladas Miles	Valor	Cantidad
Exportaciones	233.43	202.16	281.34	242.36	20.53%	19.88%
Importaciones	273.83	300.51	274.44	281.63	0.22%	-6.28%
Balanza Comercial	-40.40	-98.34	6.90	-39.27	117.1%	60.1%

Fuente: Quintero Hermanos (2018).

Según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2015), los productos hortofrutícolas con ingreso inmediato al mercado de los EEUU, son: 1) Brócoli, 2) Apio, 3) Rúgula y 4) Espinaca; y en proceso de estudio de análisis de riesgo de plagas –ARP con ingreso sanitario restringido son: 1) Pimentón, 2) Melón Cantalup, 3) Sandía, 4) Tomate de mesa, 5) Pepino, 6) Zapallo, 7) calabacín.

## 8.2. Una mirada nacional y regional

A continuación, se muestra la evolución del área sembrada en los últimos 5 años, mostrando una tendencia creciente explicada en parte por programas como Colombia Siembra del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el Programa de Transformación Productiva del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y a la implementación del Plan Nacional de Fomento Hortofrutícola, Fase 2017.

Cabe resaltar que los productos más representativos en cuanto a área sembrada en el 2017 fueron: plátano, cítricos, aguacate, mango y ñame, que en conjunto contribuyeron con 44.249 nuevas hectáreas. Con respecto a las áreas que más crecimiento reportaron fueron aguacate, mango, pasifloras y mora, estas áreas crecieron a tasas superiores al 10% anual.

**Tabla 13** Crecimiento y participación de cultivos en el 2016 y 2017.

CULTIVOS	2016	2017	Crecim. %	% Partic.
PLATANO	475,613	502,909	6%	49%
CITRICOS	99,986	104,367	4%	10%
AGUACATE	65,000	71,459	10%	7%
MANGO	36,869	42,982	17%	4%
ÑAME	41,229	46,430	13%	4%
PIÑA	27,241	28,980	6%	3%
PASIFLORAS	17,718	19,662	11%	2%
COCO	19,160	19,555	2%	2%
GUAYABA	16,128	17,536	9%	2%
MORA	14,519	16,581	14%	2%
CHONTADURO	11,124	12,962	17%	1%
Otros cultivos	183,615	150,559		15%
<b>Total</b>	<b>1,008,201</b>	<b>1,033,983</b>	<b>3%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Asofrucol (2018).

Ahora bien, es importante indicar que el mercado colombiano viene presentando dinamismo en la demanda de hortalizas y frutas lo cual jalona la producción.

Según Asofrucol (2018), entre el 2013 y 2017 la hortifruticultura<sup>27</sup> registra un crecimiento en términos de valor de la producción a una tasa promedio del 2,4% anual, por rubro, se aprecia un mayor crecimiento en frutales (7%) que en hortalizas (4%). En general, estos dos grupos presentan tasas de crecimiento anuales superiores a la del sector agrícola, la cual se sitúa en 2% anual, ratificando así el dinamismo de este sector. En el 2017, el sector generó 676 mil empleos directos, contribuyendo con el 25% del total del empleo agrícola y 1.557 empleos indirectos, contribuyendo con el 30% al empleo indirecto agrícola nacional.

**Tabla 14** Valor de la producción Hortifrutícola. Millones de pesos constantes de 2005

	2013	2014	2015	2016	2017 *Pr.
Hortifruticola	7,158	7,055	7,395	7,460	7,841
<b>Total agropecuario</b>	<b>30,895</b>	<b>31,731</b>	<b>32,532</b>	<b>32,697</b>	<b>34,474</b>
<b>% de participación</b>	<b>23.17%</b>	<b>22.24%</b>	<b>22.73%</b>	<b>22.82%</b>	<b>22.75%</b>

Fuente: Asofrucol (2018).

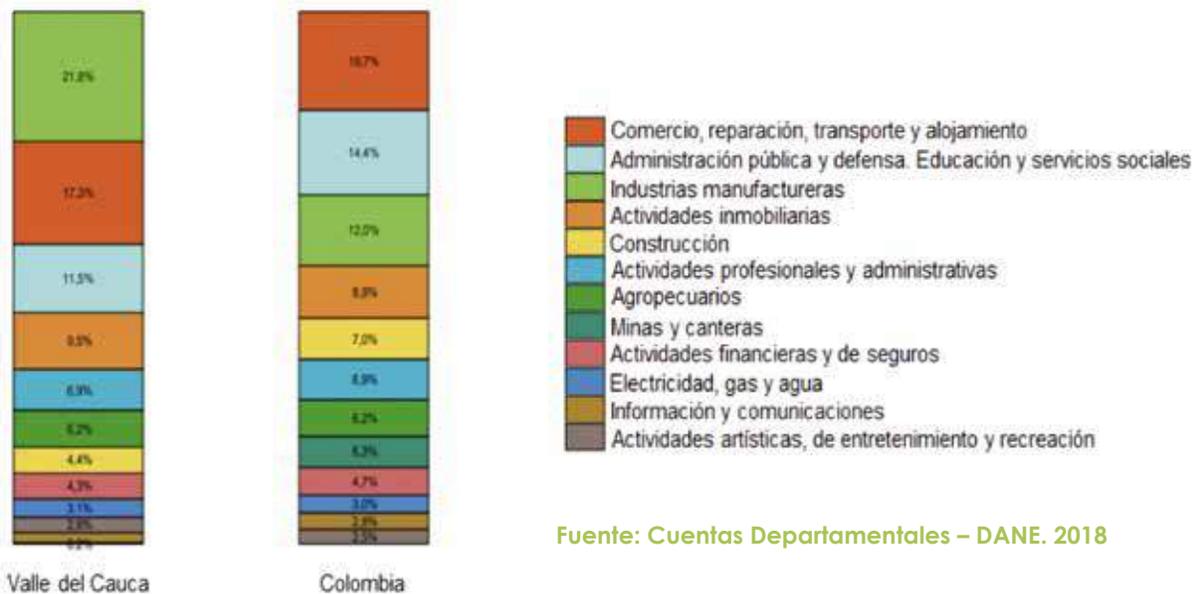
27. Incluye: Hortalizas, frutales, plátano, ñame y coco.

## Una Mirada regional

El subsector agrícola del Valle del Cauca tiene un Producto Interno Bruto – PIB creciente desde el año 2011 cuando fue de 5,1 %, siendo de 6,2 % en 2018 (el punto más alto en los últimos 8 años fue en 2014 cuando alcanzó un 7,1 %). Es una de las regiones donde la agricultura tiene un aporte relevante a la economía por su asocio con la industria de la caña, que tiene un gran peso, sobre todo porque vincula muchos otros eslabones (según ASOCAÑA 2017 este cultivo representa el 38,1 % del PIB agrícola del departamento).

Otras actividades jalonadoras son las de producción de proteína blanca; pollo, huevo y cerdo, este departamento es el primer productor de fruta y huevo del país, el segundo de piña y bastante fuerte en banano de consumo local. **28**

**Ilustración 27** Estructura del PIB Por sectores, comparativo Valle del Cauca \*PIB precios corrientes 2017



Según la Cámara de Comercio de Cali, el Valle del Cauca es el mayor productor a nivel nacional de productos como se indica en la siguiente tabla:

**Tabla 15** Porcentajes del Valle del Cauca en productor nacional

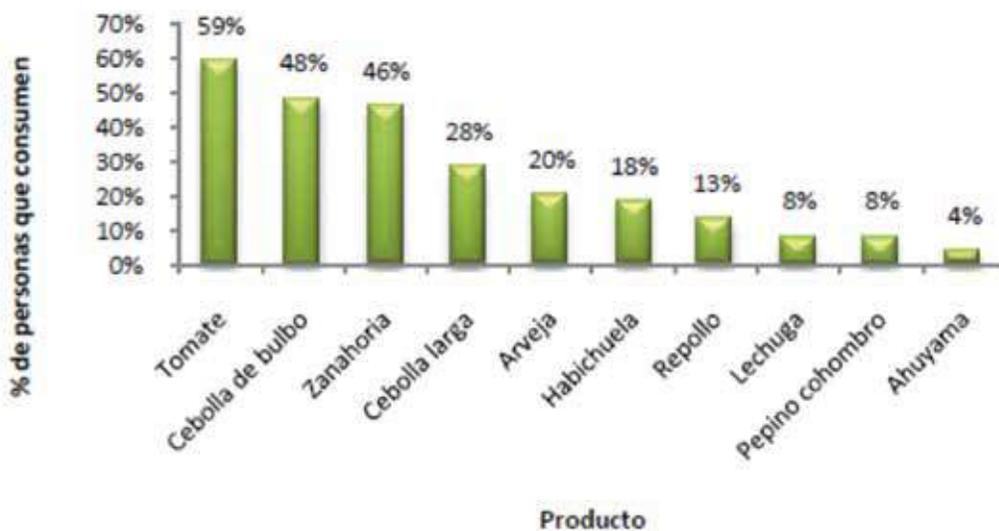
PRODUCTO	%
Uva	86,90%
Chontaduro	69,30%
Borojó	53,70%
Melón	50%
Papaya	37,50%
Guanábana	22,10%
Banano	38,90%
Té	100%
Cítricos	25,90%
Pepino Cohombro	46,10%

Fuente: Elaboración propia con base en Cámara de Comercio de Cali. 2017.

## Tendencias de consumo

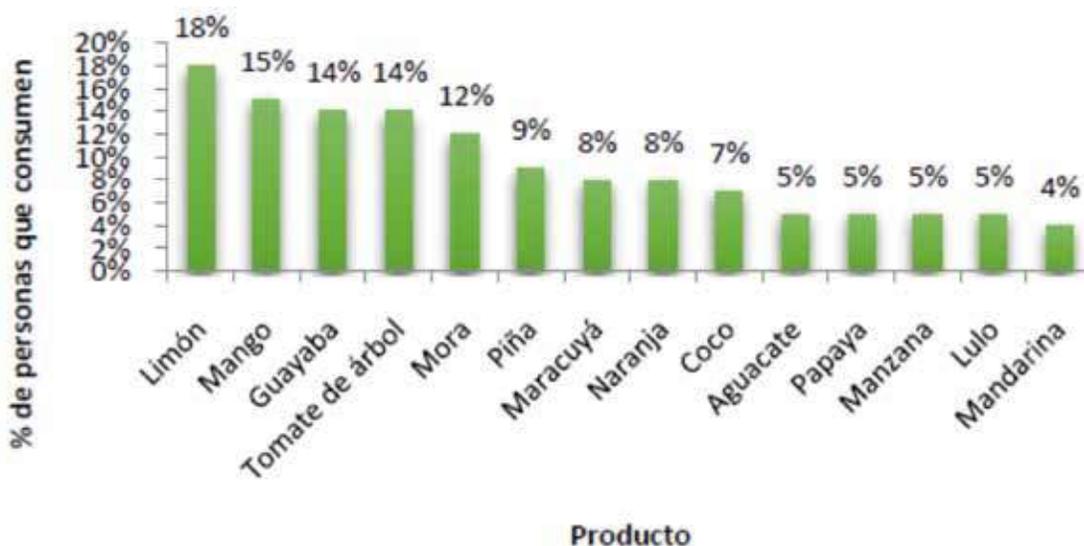
El consumo diario por habitante al cierre de 2017 en Colombia, se estimaba en 248 gramos diarios, aún por debajo del consumo recomendado por la FAO de 400 gramos diarios, sin embargo, frente al 2015, se registra un incremento del 5,85%. Los departamentos con mayores índices de consumo diario de hortalizas son Norte de Santander, Santander, Bogotá, Huila y Meta. Asimismo, los productos que más registran consumo son tomate, cebolla de bulbo, zanahoria y cebolla larga.<sup>29</sup>

**Ilustración 28** Principales hortalizas consumidas en Colombia



Fuente: MADR (2018)

**Ilustración 29** Principales frutas consumidas en Colombia



Fuente: MADR (2018)

29. <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/En-Colombia-35-de-las-personas-no-consumen-frutas-y-70-hortalizas.aspx>

En esta sección de tendencias del consumo también es importante resaltar finalmente, que el mercado compra lo local y en la actualidad cuenta con más conciencia social, entendida como aquella de apoyo al campesinado, factores que deben aprovecharse diferenciando los productos con marcas distintivas ya sean individuales y/o del territorio.

El Desarrollo Económico Local se viene impulsando en el país con modelos y estrategias que aconsejan fomentar los productos de la identidad local, es el caso de la estrategia de desarrollo local One Village One Product (OVOP) “Mi pueblo, mi producto, mi orgullo” liderada por el Departamento Nacional de Planeación en los últimos 5 años.<sup>30</sup> Esta plantea la conquista de mercados locales volviendo a producir lo propio con altos estándares de calidad y marcas diferenciadas que visibilicen la identidad local.

### 8.3. Benchmarking de casos exitosos de encadenamientos productivos con valor social

En este subcapítulo se enriquece el estudio de mercados con casos exitosos de encadenamientos productivos que se desarrollan en Colombia, estas experiencias se seleccionaron con criterios tales como: involucramiento de pequeños productores, producción de bienes agrícolas, alianzas comerciales, acceso a la sistematización de las experiencias, generación de empleo e ingresos y replicabilidad en los municipios del G11.

Como denominador común se podrá determinar que los procesos socio económicos giran en torno a la asociatividad de los pequeños productores y el impulso de alguna entidad de servicios de desarrollo. De forma concreta, se involucran agencias de cooperación internacional, Ministerio de Agricultura y/o la empresa privada. Estas entidades tienen por criterio de medición del impacto de las intervenciones, el incremento de los ingresos de las familias destinatarias o beneficiarias de los proyectos.

Para ejemplificar lo mencionado anteriormente, Alianzas Productivas y Oportunidades Rurales, programas del Ministerio de Agricultura y los proyectos que cofinancia la Unión Europea han permitido escalar de 0,5 a 1 salario mínimo legal vigente (que puede interpretarse como una salida de situación de pobreza) y otros casos de 1 a 2 SMMLV. Estos escalamientos dependen del producto, el mercado, los costos de producción y el área de tenencia de tierra por familia.

El incremento de los ingresos de los productores se debe a cambios positivos como el mejoramiento del precio de venta de las cosechas por la disminución de la intermediación, la intermediación equitativa, la comercialización directa por parte de las asociaciones, la estabilidad e incremento de los precios de los productos en el mercado, disminución de costos de producción por compras conjuntas de insumos agrícolas, adopción de tecnologías eficientes en la producción y pos cosecha, entre otras.

Como consecuencia de estos procesos se tienen indicadores colectivos (de las asociaciones) como lo son: el incremento en las ventas de productos agrícolas, el incremento de los activos y patrimonio de las asociaciones (capital en fondo rotatorio, máquinas, equipos, centros de acopio, vehículos, viveros).

30. Se trata de una estrategia de desarrollo local que se fundamenta en el trabajo de las comunidades, quienes a través de productos (bienes, servicios o eventos) propios o únicos (con marca de origen), se convierten en actores activos en el territorio para la promoción del desarrollo, la solución de sus problemas y el fomento de la equidad. <https://ovop.dnp.gov.co/SobreOVOP/OVOPenColombia.aspx>

## Caso de la Asociación Territorio de Aprendizaje de Belén de Umbría, Risaralda.

Belén de Umbría, es un municipio de Colombia en el departamento de Risaralda con una superficie de 182,4km<sup>2</sup> y una población de casi 28 mil habitantes.

### Los actores:

Territorio de aprendizaje, Asociación de segundo nivel creada en 2011 que involucra a 4 asociaciones de Risaralda, tiene por finalidad la formación de Gerentes de Microempresas Rurales, transfiriendo conocimientos entre pares en las diferentes áreas de las empresas rurales como se expone en el programa de fortalecimiento en asociatividad, emprendimiento y gerencia de microempresas rurales desarrollado por la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional (2016).

Asociaciones de pequeños productores. Cuchilla de San Juan, Asociación de platanicultores de Belén de Umbría- ASPLABEL, Asociación de productores acuícolas de Belén de Umbría- ACUABEL, Asociación de productores de mora de Belén de Umbría- ASMOBEL, Asociación de Productores de mora de Belén de Umbría- ASLUBEL y: Asociación de artesanos de Quinchía – ASOARQ.

### El proceso:

El proceso inició en el año 2010 con el apoyo del Programa Oportunidades Rurales del Ministerio de Agricultura y la Unión Europea a través de la ONG Procasur, Programa Formación de Gerentes de Microempresas Rurales. La primera fase consistió en la identificación de líneas de demanda de capacitación y de talentos locales quienes recibieron formación en producción agropecuaria y gestión empresarial y comenzaron a multiplicar el saber-hacer del fortalecimiento de las capacidades empresariales en el municipio.

Más adelante se determinó que con el proceso anterior, un alto número de los beneficiarios del Programa habían accedido a asistencia técnica de calidad y con logros en materia productiva, sin embargo, existía una importante brecha en sus capacidades para gestión administrativa y organizacional de sus iniciativas de negocio, aspectos necesarios para consolidar sus resultados en el corto y mediano plazo. En respuesta a esto, Procasur estableció una nueva fase con el componente de desarrollo de capacidades y gestión del conocimiento local denominado: “Escuela Empresa”, que se define como una estrategia para facilitar el intercambio de conocimientos y experiencias en gestión empresarial de productores rurales de pequeña escala.

En el año 2011, PROCASUR inició el proyecto Territorio de Aprendizaje, como una nueva estrategia de gestión del conocimiento que capitaliza aquellas experiencias rurales innovadoras, con el potencial de transformarse en oferentes de servicios técnicos rurales. Entre estas experiencias de microempresas rurales asociativas de Belén de Umbría y Quinchía que se definieron como casos destacados a nivel nacional y se seleccionaron como experiencia piloto del Proyecto. Tienen el objetivo de capitalizar sus aprendizajes y conocimiento en materia de estrategias, métodos e instrumentos para gestionar microempresas rurales, donde el concepto de asociatividad es su principal capital.

Durante 4 años se fortalecen distintas asociaciones de pequeños productores a través de la autogestión y la formación integral, asistencia técnica y el acompañamiento en alianzas comerciales y por iniciativa de los productores se creó una asociación de segundo nivel que tomó el nombre del proyecto, Territorio de Aprendizaje.

En 2015 La Agencia Presidencial de Cooperación Internacional, APC-Colombia, reconoce a Belén de Umbría como una buena práctica del país para las estrategias de cooperación, vinculando su oferta y experiencia en varias actividades de intercambio a nivel nacional e internacional. Este reconocimiento se sustenta en las prácticas que suceden en el municipio. Del mismo modo, las diferentes asociaciones de productores de plátano, lulo, mora, panela, café, cacao, piscicultura, porcinos, artesanías, abejas, han demostrado competitividad y sostenibilidad desde la base de la organización social y convergen en una asociación de segundo nivel denominada "Territorio de Aprendizaje".

El municipio se ha convertido en un territorio de emprendimiento, asociatividad y en modelo de gestión para impulsar proyectos productivos rurales, liderazgos, relevo generacional y articulación de instituciones del sector público del nivel nacional, departamental, municipal, líderes comunitarios y campesinos.

Entre 2011 y 2017, la asociación ha prestado servicios de capacitación a más de mil personas que representan organizaciones rurales de Colombia, a algunos países africanos, Argentina, Bolivia, México, Costa Rica, Honduras, Guatemala, Panamá y El Salvador. La prestación de estos servicios involucra directamente a 28 talentos locales de 6 microempresas asociativas rurales del Territorio.

### **Entidades de apoyo:**

Territorio de aprendizaje es un modelo que impulsa PROCASUR, organización internacional especializada en cosechar y escalar innovaciones locales fomentando el intercambio de conocimientos locales para superar la pobreza rural. La Corporación PROCASUR en conjunto con el Programa Oportunidades Rurales del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia (MADR), identificaron demandas y ofertas de capacitación entre las iniciativas de negocio y/o microempresas rurales asociativas, hasta entonces, beneficiarias del Programa Oportunidades Rurales y FIDA. Desde 2012 distintas entidades se han sumado al apoyo de este proceso; Alcaldía de Belén de Umbría, Gobernación de Risaralda, Servicio Nacional de Aprendizaje y Fundación FORD.

### **Las buenas prácticas:**

- Las alianzas comerciales que han desarrollado las asociaciones del municipio con empresas tales como: Pepsico, Meals, Nutresa y Postobón.
- Responsabilidad social empresarial de las empresas aliadas, por ejemplo, en ASPLABEL, asociación productora de plátano, tiene además de los cultivos, una planta que entrega plátano con valor agregado a PEPSICO, industria fabricante de reconocidas marcas de pasa bocas como los platanitos "Natuchips"
- Asociatividad como base estructural; este proceso en Belén de Umbría se ha dado por la necesidad de abastecer un mercado. Es así como un conjunto de productores se han

organizado para aprovechar y gestionar oportunidades de venta de manera que han logrado producir y comercializar juntos estandarizando calidad, sumando volúmenes y aplicando buenas prácticas agropecuarias.

- Desarrollo de procesos de gobernanza en cada encadenamiento mediante la implementación de procesos de democracia interna. Se definen estatutos y acuerdos de funcionamiento de manera participativa.
- Los colectivos son organizaciones formales y con visión empresarial.
- Relevo generacional, las empresas rurales educan a los niños y jóvenes en el manejo de la finca y participan en reuniones de las asociaciones, se fomenta el orgullo y arraigo con oportunidades dentro de los procesos y asegurando un lugar en los encadenamientos.
- Innovación, basados en el modelo de producción intensiva en tanques circulares tipo geomembrana, Belén de Umbría, La Celia y Dosquebradas y siete municipios más del departamento de Risaralda tienen en ejecución doce proyectos productivos asociativos de acuicultura. Un total de 10 asociaciones de las que son miembros más de 400 personas, distribuidas en 30 tanques de geomembrana para el cultivo intensivo de tilapia roja, con la meta de producir unas 20 toneladas mensuales de tilapia. De otro lado, se tiene la central de beneficio de café cereza para la obtención de café pergamino seco con la tecnología Ecomill avalada por CENICAFE; una planta con capacidad de procesar 3000 kilogramos de café cereza por hora, con mínimo uso de agua, secado mecánico, recirculación de lixiviados y mejoras sustanciales en la calidad del grano que beneficiará a más de 150 familias entorno a la Asociación Cuchilla de San Juan.
- Formación de gerentes-líderes, consiste en el fortalecimiento de los líderes de las comunidades para aumentar la capacidad territorial. Se trata de dirigentes campesinos con mucho conocimiento empírico que se han formado en habilidades de administración, control, direccionamiento, toma de decisiones, manejo financiero y gestión comercial.
- La asistencia psicosocial a los talentos locales, busca reducir los temores a la exposición pública, incrementar su autoestima, mejorar la transferencia de sus saberes y la auto valoración personal.
- Un mecanismo territorial para la autogestión basado en la participación público-privada y social es la asociación de segundo nivel "Territorio de Aprendizaje" que se constituye en una unidad de gestión de procesos, proyectos y actividades de fortalecimiento de sus socios.

**Ilustración 30** Líderes de las asociaciones Cuchilla de San Juan y ASOCACAO



Fuente: APC Colombia (2016).

## Caso de la asociación Asopalmares. Municipio de Viotá, Cundinamarca

La iniciativa se localiza en el municipio de Viotá, al sur occidente del Departamento de Cundinamarca, a 86 km de Bogotá y a 12 km de la carretera troncal que comunica el interior con el sur del país.

### Los actores:

Según el Comité Departamental de Cafeteros seccional Peñas Blancas (2015) son 40 las familias campesinas productoras que se encuentran asociadas a la Asociación de productores de café del Alto Palmar, Viotá – Cundinamarca – Asopalmares.

### El proceso:

De acuerdo con la información aportada por la Sociedad de Cooperación para el Desarrollo Internacional (SOCODEVI). Programa Procompite Colombia (2017), éste es un emprendimiento generado por una asociación de pequeños caficultores, Asopalmares quienes iniciaron la siembra y mejoramiento de la productividad de las fincas hacia el año 2007, el cual fue apoyado por el Comité de Cafeteros de Cundinamarca a través de asistencia técnica, la entrega de semilla mejorada y acompañando el acceso al crédito.

Tras determinar que la problemática del caficultor es la venta a intermediarios que pagan el producto a precios bajos (el campesino no logra utilidad), la asociación inicia un acompañamiento para producir café de alta calidad, fortalecer sus capacidades organizacionales y asociativas, así como las de comercialización. Con base en eso, hacia el año 2016 inicia la construcción de un proyecto para el procesamiento conjunto de café cereza en café pergamino seco. Este se inaugura en 2017, desde ese momento, la asociación viene demostrando condiciones de implementación de aspectos que van desde lo social (los productores llevan el café cereza a un acopio conjunto), financiero (es rentable), mercado (clientes satisfechos pagando a buen precio) hasta aspectos técnicos (sostenibilidad ambiental y eficiencia).

### Entidades de apoyo:

- Asistencia técnica de la Federación de Cafeteros a través del Comité de Cafeteros (Área encargada de la asistencia técnica agrícola y de reportar las estadísticas).
- Asesoría y capacitación en asociatividad, gestión socio empresarial, género, mercadeo, plan de negocios y calidad por parte de la Sociedad de Cooperación para el Desarrollo Internacional-SOCODEVI.

### Buenas prácticas:

- Venta del producto a empresas con solidez, venta formal y con buenas prácticas de determinación de la calidad y bonificación de pago por calidad, estas son: Almacafé, empresa exportadora de café excelso de la Federación de Cafeteros, principalmente la bodega de Soacha. De otro lado, se tiene a CÓNDROR, empresa filial de Carcafé, es una empresa que ha creado un vínculo comercial formal y sólido con Asopalmares, paga a buen precio y ambas realizan pago de inmediato.

- Búsqueda constante de mejores clientes para el café, la asociación toca puertas por medio del apoyo con SOCODEVI pero también a través de llamadas, correos electrónicos y redes sociales ofreciendo el producto a clientes que comercializan a precios que reflejen equidad hacia el productor y que valoran la calidad. Algunos de estos son: Grupo Volcafé, Nespresso de Nestlé, Café la Palma y el Tucán, empresa de Zipacón y clientes especializados que se establecen en la feria Expo Especiales de Bogotá.
- Venta al mejor precio, reliquidaciones y bonificaciones por calidad con base en pruebas de calidad al café cereza y café pergamino seco tales como factor de taza y de rendimiento.
- Venta directa sin intermediaciones.
- Implementar tecnologías limpias que mitigan el impacto en el medio ambiente, esto es gracias a la implementación de la tecnología ECOMILL de acuerdo a la investigación realizada por el Centro Nacional de Investigaciones de Café como lo describe Oliveros (2013). Esta representa un gran avance tecnológico para apoyar las labores de beneficio en la producción de café, empleando la fermentación natural, que cada vez exigen más los compradores en el exterior, con un menor volumen específico de agua empleado en la actualidad, menor requerimiento de potencia por tonelada de café procesado, menor daño mecánico causado a los granos y la posibilidad de controlar el 100% de la contaminación generada en el proceso. Además, permitiendo la valoración de los subproductos del proceso (mieles y pulpa) y la obtención de nuevos productos de importancia comercial.
- Minimizar la mala práctica de café húmedo lo cual mantiene en situación de pobreza a cientos de productores rurales de Viotá.
- Financiamiento del proyecto central de beneficio de café por parte de la Embajada de Canadá a través de SOCODEVI.
- Ofertar café pergamino seco (siempre) con el mayor factor de calidad posible derivado de buenas prácticas en campo como la buena recolección, el balseo, selección, beneficio y secado. La presentación del producto es en sacos nuevos de fibra de fique de 60 kilogramos como lo establece la práctica del mercado internacional.
- Asociatividad, fortalecimiento constante de las capacidades de liderazgo, administración, cohesión social, reglas de juego, trabajo en equipo a través de talleres que efectúan el SENA, el Comité de Cafeteros y SOCODEVI.
- Proyección de la asociación construyendo participativamente un plan estratégico y un plan de negocios.

### **Caso de la asociación Coprocaguamuez del Valle del Guamuez, Putumayo.**

El municipio del Valle del Guamuez cuyo casco urbano también es conocido como La Hormiga, este hace parte del departamento del Putumayo en el sur occidente de Colombia, el cual limita con los departamentos de Nariño, Huila, Caquetá Amazonas y con el vecino país de Ecuador. El municipio Valle del Guamuez se encuentra ubicado a 150 kilómetros de distancia de la capital del departamento del Putumayo, Mocoa y pertenece a la subregión del Piedemonte Amazónico.

#### **Los actores:**

Coprocaguamuez, la Asociación de productores de cacao del Valle del Guamuez es una asociación de 230 pequeños productores rurales (campesinos, indígenas y colonos).

## El proceso:

Esta asociación surge en el año 2011 a partir de los proyectos de alianzas productivas financiados por el Ministerio de Agricultura, como alternativa para contrarrestar los efectos de los cultivos ilícitos, la producción y tráfico de drogas que amenazaban permanentemente a los habitantes de esta región. Los pequeños productores rurales han venido desde entonces en un proceso de transición de la producción ilegal hacia cultivos como el cacao.

Aunque prevalece el desafío del cultivo de la coca, actualmente el entorno socioeconómico en el Valle del Guamuez muestra dinamismo social como se planificó en el Plan de Desarrollo elaborado por la Alcaldía Municipal del Valle del Guamuez (2016), así como convivencia pacífica, producción agropecuaria y vías terciarias mejoradas con participación de la comunidad. Todo esto gracias a esfuerzos del gobierno, la población local y cooperantes internacionales que buscan promover la paz, el desarrollo económico, incrementar la seguridad y terminar con el tráfico ilegal de drogas. Como resultado, en el año 2017 se cuenta con más de 444 hectáreas de cacao en producción, un centro de acopio para labores de pos cosecha, selección, clasificación, control de la calidad y despachos a clientes. También, en el mediano plazo buscan vender lotes diferenciados de cacao para mejorar el precio e incursionar en su transformación como se evidencia en el informe de la Agencia Presidencial de Cooperación (APC 2017).

## Entidades de apoyo:

El proceso ha contado con apoyo de tipo asistencial técnico y formación por parte de: Plan Colombia, la Cooperación de Canadá con el programa PROCOMPITE, Programa Colombia Transforma de USAID, ECOPELROL, SENA.

## Las buenas prácticas:

- La iniciativa desarrolla un modelo de largo plazo de intervención (4 años) caracterizado por el fortalecimiento de las capacidades organizacionales y de gestión empresarial a través de la constante capacitación que ha sido apoyada por entidades como SENA, CORPOICA, USAID y la Embajada de Canadá. Puntualmente abordan temáticas de: igualdad entre hombres y mujeres, fortalecimiento de la gobernanza, junta directiva, asamblea y gerencia; comunicación, el trabajo en equipo y el manejo de conflictos, servicios a los socios, medidas ambientales de la asociación para un desarrollo sostenible y plan de negocios construido participativamente buscando la rentabilidad y autonomía de la organización.
- Gestión de apoyo de Ecopetrol para 35 jóvenes emprendedores rurales sobre poscosecha y comercialización, esto en respuesta a la necesidad de relevo generacional.
- Participación en las ferias Agroexpo y Alimentec realizadas en Bogotá.
- Participación en la mesa técnica y aceleramiento de empresas productivas de la Biocadena con Biocomercio.
- Clones mejorados con Sistemas Agroforestales - SAF, con mejores densidades de siembra, plan de manejo cultural, asistencia técnica y mejoras en el beneficio.
- Apoyo en el proceso de certificación de 30 fincas en BPA

- Compra de cacao a los asociados aplicando precios acordes a las pruebas de calidad del grano.
- Contratos de venta formales.

## **Caso de la asociación de productores agroecológicos (ASOPEP) de Planadas, Tolima.**

### **Los actores:**

Asociación de Productores Ecológicos de Planadas –ASOPEP–, que asocia a caficultores convencionales, cacao cultores orgánicos y caficultores orgánicos. La organización cuenta con socios productores de los municipios de Ataco en el mismo territorio tolimense y de Aipe en el departamento del Huila. Los asociados disponen de 2009 hectáreas de las cuales 300 son reservas naturales, 1276 son orgánicas certificadas. Se ubican entre los 846 y 2400 m.s.n.m.

La asociación cuenta con 265 pequeños productores, el 28% son madres cabeza de familia en edad promedio de 35 años, la edad promedio es de 42 años, teniendo en cuenta el rango de edad está entre los 23 y los 79 años.

### **El proceso:**

La labor se realiza en un pueblo estigmatizado por la violencia vivida en el pasado, no obstante, tras la firma del acuerdo de Paz con las FARC en la Habana ahora se respiran nuevos aires y el propósito social está por encima de otros aspectos. Los procesos productivos, de transformación y de comercialización se realizan con los más altos estándares de calidad como el medio utilizado por la asociación para construir el bienestar de sus asociados y sus grupos familiares.

### **Entidades de apoyo:**

- Recientemente obtuvieron unos recursos del estado del Vaticano para adecuación de un puente veredal que facilita el acceso de los niños a un establecimiento educativo. No han tenido acceso a recursos del orden municipal y departamental.
- Fairtrade organización que apoyó en la certificación de Comercio Justo.

### **Las buenas prácticas:**

- Articulación de productores con pequeñas extensiones de cultivo, donde su mayor preocupación es el mejoramiento de la calidad de vida y en segundo lugar la calidad del producto, la agregación de valor y la comercialización, las cuales se constituye en un reto colectivo, en aras de lograr las mejores condiciones comerciales.
- El territorio es visitado continuamente por compradores de diferentes partes del mundo, quienes recorren calles y veredas en búsqueda del mejor café para negociar, sin que su seguridad corra riesgo.
- 90 asociados cuentan con certificación orgánica para diferentes países.
- El arraigo es un tema de primera línea en los propósitos de ASOPEP, la asociación

promueve la formación de los jóvenes y su retorno al territorio para el desempeño laboral, dadas las buenas oportunidades que allí se generan.

- Se percibe que la lealtad y el compromiso son las principales condiciones para estar en la organización. Todos los asociados comercializan la totalidad del producto a través de la asociación, ésta a su vez busca los mejores mercados trasladando la mayor parte de los beneficios al productor, tanto en el pago del producto como en beneficios sociales colectivos.
- Gracias al alcance de los líderes de la asociación, han logrado promocionar su producto en diferentes escenarios nacionales e internacionales. Las características diferenciales de su café les han permitido incursionar en los mejores mercados nacionales y trascender a otras partes del mundo como estados Unidos, Europa, Corea, Japón y Australia. En el año 2016 ASOPEP exportó 85 toneladas y en el 2017 las exportaciones se incrementaron a 525 toneladas.
- Gracias a las buenas prácticas y la gestión de la asociación, han logrado certificaciones como soporte a la calidad del producto y requisito comercial para algunos mercados. Estas son: USDA Organic Certificación estadounidense, Fairtrade Comercio Justo, JAS Normativa Japonesa, Normativa Europea orgánica Normativa coreana orgánica.
- Levantamiento topográfico de todos los predios, georreferenciación y registro con GPS y DRON.
- Comité de mujeres, conformado por 154 mujeres donde desempeñan actividades de artesanía, cuidado de gallinas, huertas caseras y medicinales.
- Construyendo futuro, escuela donde los hijos de los asociados aprenden el arte de la catación y el barísmo, además desarrollan proyectos audiovisuales y tecnológicos.
- Millennials, grupo de jóvenes entre 23 y 34 años, productores de café y cacao.
- Ornitología, registro de aves de la región que realiza una hija de un asociado.
- La estrategia denominada "Calidad de Nuestras Manos", surgió a raíz de la crisis de precios de las últimas cosechas, con el propósito de obtener una mejor comercialización.
- Magia del Campo, nombre designado para representar los productos agrícolas producidos en las fincas de los asociados.
- La Asociación avanza en la consolidación de los siguientes proyectos: Proyecto de vivienda para beneficio de los asociados, Complejo Agroindustrial ASOPEP, con los siguientes espacios: Bodega de café, laboratorio físico y sensorial de café y cacao, oficinas, vivero, bio fábrica, planta de tratamiento de desechos orgánicos, bodega de cacao, central de beneficio y secado de cacao, escuela construyendo futuro, central de beneficio de mieles, planta de aceites esenciales, industrialización de café y cacao, campo deportivo y taller de guadua.

### **Caso de las asociaciones ASPROAGRO y AGROESCO de Ramiriquí, Boyacá.**

El municipio de Ramiriquí es la capital de la provincia de Márquez en el departamento de Boyacá, con una extensión territorial de 146 km<sup>2</sup> y una población de 10.000 habitantes.

#### **Los actores:**

En el año 2003 se crearon dos asociaciones de productores que se dedicaron a la producción de uchuva, siendo estas La Asociación de Productores Agropecuarios de

Ramiriquí –ASPROAGRO (La organización asocia a 45 productores de las veredas de El Común, Pantano Largo y Guacamayas), y la Asociación de Productores de la Vereda Escobal –AGROESCO.

### **El proceso:**

El cultivo de Uchuva se introdujo en el territorio en el año 2003, siguiendo experiencias del vecino municipio de Ciénega y de Granada en el departamento de Cundinamarca. En la actualidad es uno de los principales productores de uchuva del país. En un principio tuvieron problemas de comercialización debido a la dependencia de intermediarios y de empresas poco serias en el pago oportuno y justo a los productores, no obstante, lograron superar los obstáculos y lo más representativo fue la gestión conjunta de las organizaciones para lograr la presencia de la Comercializadora Internacional OCATI.

En el año 2015, la Asamblea General elige nuevo presidente y Representante Legal momento en el cual la asociación toma un nuevo rumbo.

La gestión se ha enfocado en aprovechar las oportunidades de la oferta tanto pública como privada en favor de las asociaciones de productores. Es así como ha logrado gestionar proyectos con valioso aporte para el mejoramiento de la producción, la comercialización y el desempeño organizacional.

### **Entidades de apoyo:**

En el municipio hacen presencia varias empresas exportadoras que compran y hacen el proceso de clasificación en el lugar. El cultivo de uchuva es en el momento, la fuente de mayor generación de empleo, tanto en el municipio como en poblaciones aledañas. En el año 2008, las dos asociaciones fueron beneficiarias de proyectos del programa Oportunidades Rurales del Ministerio de Agricultura a través de los cuales buscaron el fortalecimiento organizacional y la dotación de algunos activos para la producción.

Debido al impacto social y la generación de empleo, este proceso ha merecido la atención de entidades como OCENSA a través de los programas de responsabilidad social, la cual ha apoyado acciones para el mejoramiento organizacional y productivo.

Con la empresa AES CHIVOR, generadora de energía en el sur oriente de Boyacá, se logró recursos para la construcción de tanques cosechadores de agua, con los cuales mejoró la disposición de agua para riego, recurso de gran necesidad en el periodo de verano. Para este proyecto la empresa donante entregó los materiales, la comunidad aportó la mano de obra y la Corporación Autónoma Regional de Chivor –CORPOCHIVOR- asumió el acompañamiento ambiental y la supervisión de las inversiones.

Actualmente está ejecutando un proyecto de Alianzas productivas por valor de \$400.000.000, donde confluyen recursos y acciones de diferentes entidades como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, la Gobernación de Boyacá, la Alcaldía de Ramiriquí, ASOFRUCOL, CORPOCHIVOR y los productores asociados. El proyecto comprende la siembra de 36.000 plantas incluyendo fertilizantes e insumos para su sostenimiento. En adición, se ha constituido el fondo rotatorio con un capital de \$295.000.000, los asociados reciben asistencia técnica y acompañamiento socio empresarial.

### Las buenas prácticas:

- La exportadora OCATI, decidió instalarse en este municipio por los altos volúmenes y calidad del producto ofrecido. Con el paso del tiempo han aparecido otras empresas exportadoras como NOVACAMPO.
- El desempeño de las dos organizaciones ha sido diferente. AGROESCO facilita la comercialización estableciendo rutas de acopio y entrega de producto, logrando un alto nivel de confianza, tanto de la comercializadora como entre los productores quienes se turnan semanalmente para la entrega del producto. La empresa codifica a cada uno de los productores y les paga individualmente de acuerdo a la calidad que cada quien entregue.
- La Asociación ASPROAGRO, por algún tiempo instaló una bodega donde maquilaba la selección del producto para la empresa OCATI, sin embargo, por el poco compromiso de algunos asociados, el negocio de este nivel fue suspendido, no obstante, la organización se mantuvo vigente para gestionar el apoyo a la producción.
- En las labores de cultivo y cosecha, se genera semanalmente más de 500 jornales. Las labores de cosecha la hacen en su mayoría mujeres, quienes dan un mejor trato a las plantas.
- Trámite para la certificación de la planta ante el ICA y la capacitación para el manejo de residuos de la planta de selección, en particular, el capacho y el producto de descarte.
- Se tiene previsto generar inicialmente 25 empleos permanentes formalizados, en su mayoría mujeres, dado a la mejor habilidad demostrada para las tareas de poscosecha (clasificación y desgranado de la fruta).

## 8.4. Condiciones de la demanda de los productos agrícolas de la región metropolitana de Cali y el distrito Buenaventura.

### 8.4.1. Análisis de la información recolectada de mipymes identificadas

La siguiente información corresponde al ejercicio de identificación de Mipymes que potencialmente demandarían productos agrícolas, según la base de (ver anexo 3M identificación de Mipymes en medio magnético), como resultado del análisis y la sistematización de la información recolectada, mediante la cual se obtienen los siguientes resultados:

Existen aproximadamente 6.082 empresas que potencialmente demandan productos agrícolas en las ciudades de Cali, Yumbo, Jamundí, Palmira, Candelaria y Buenaventura, de las cuales el 61,6% están ubicadas en Cali. Frente a los sectores los que pertenecen, el 50,4% se ubican dentro del sector agroindustrial; se destacan los datos obtenidos para el sector hotelero y restaurantes, pues claramente demanda de forma permanente estos productos, encontrando que representan el 17,8%.

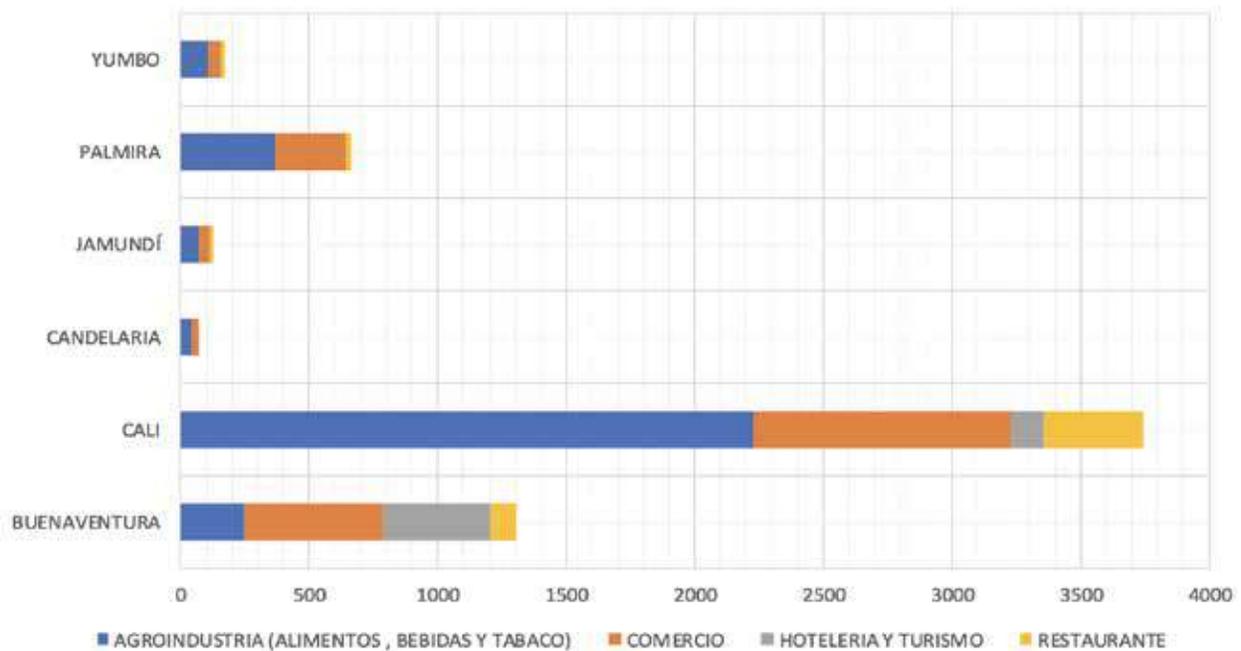
Así mismo, es pertinente destacar los registros del sector comercio 31,9%, pues estos fueron filtrados conforme la descripción detallada de la actividad, es decir, tienen relación directa con el comercio de los productos agrícolas, sin embargo, en este último caso se espera lograr un mayor detalle por medio del sondeo rápido de mercado y las encuestas a aplicar en la siguiente etapa del presente estudio.

**Tabla 16** Cantidad de empresas por sectores en municipios focalizados.

	AGROINDUSTRIA (ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO)	COMERCIO	HOTELERÍA Y TURISMO	RESTAURANT E	Total	%
B/VENTURA	249	540	417	97	1303	21,4%
CALI	2228	1002	126	391	3747	61,6%
CANDELARIA	44	28			72	1,2%
JAMUNDÍ	71	41	1	13	126	2,1%
PALMIRA	366	278	1	18	663	10,9%
YUMBO	105	50		16	171	2,8%
<b>Total</b>	<b>3063</b>	<b>1939</b>	<b>545</b>	<b>535</b>	<b>6082</b>	<b>100,0%</b>
<b>%</b>	<b>50,4%</b>	<b>31,9%</b>	<b>9,0%</b>	<b>8,8%</b>	<b>100</b>	

Fuente: Elaboración propia 2018 A partir de registros de Cámaras de Comercio

**Ilustración 31** Identificación de Mipymes demandantes de productos agrícolas por sectores



Fuente: Construcción propia a partir de información secundaria de distintas fuentes.

Otros aspectos a tener en cuenta, dadas las condiciones de demanda y negociación son: el tamaño empresarial y la figura jurídica de estas empresas que potencialmente demandan productos agrícolas, de manera que: el 82,6% son microempresas y el 3,78% son pequeñas empresas. Por otra parte, las personas naturales son el 38,44%, seguido de los establecimientos de comercio con el 23,9% y finalmente las sociedades con 18,34%.

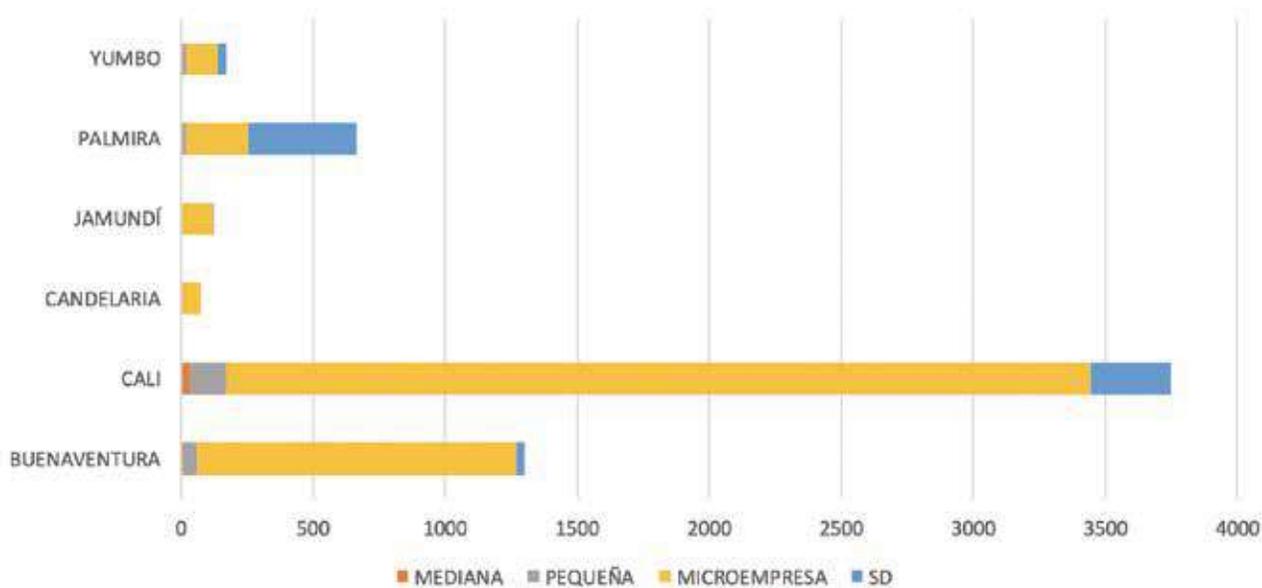
**Tabla 17** Identificación de Mipymes demandantes de productos agrícolas por tamaño empresarial.

CIUDAD	MEDIANA	PEQUEÑA	MICROEMPRESA	SD	Total
BUENAVENTURA	7	54	1208	34	1269
CALI	35	138	3275	299	3448
CANDELARIA	2	3	67		72
JAMUNDÍ	1	4	117	4	122
PALMIRA	3	17	236	407	256
YUMBO	7	14	120	30	141
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>230</b>	<b>5023</b>	<b>774</b>	<b>6082</b>
<b>%</b>	<b>0,90%</b>	<b>3,78%</b>	<b>82,59%</b>	<b>12,73%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Construcción propia a partir de información secundaria de distintas fuentes.

Estudio de factibilidad de encadenamientos productivos

**Ilustración 32** Identificación de Mipymes demandantes de productos agrícolas por tamaño empresarial



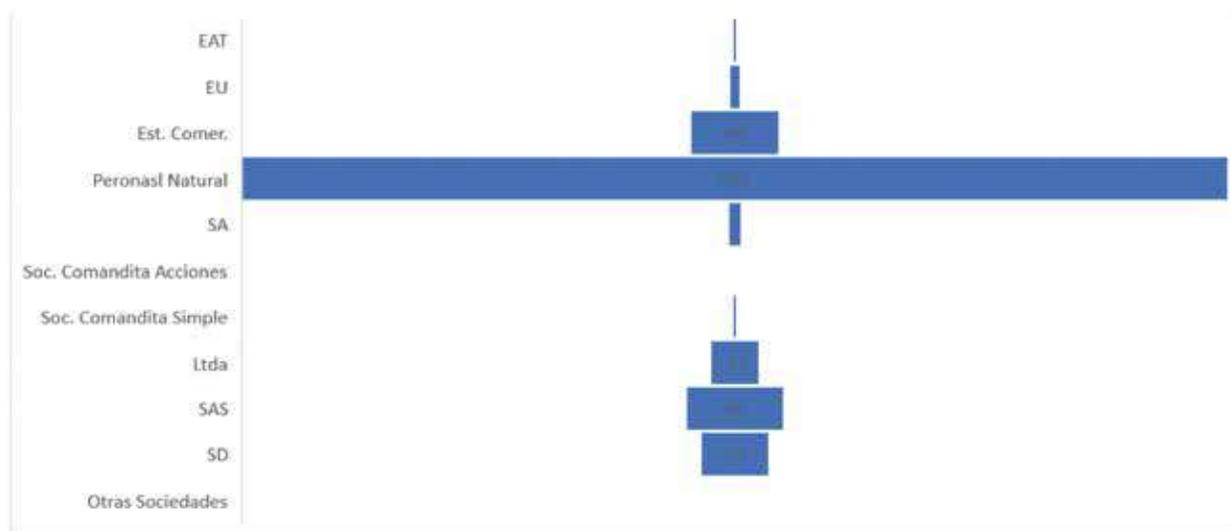
Fuente: Construcción propia a partir de información secundaria de distintas fuentes.

**Tabla 18** Identificación de Mipymes demandantes de productos agrícolas por figura jurídica.

CIUDAD	EAT	Empresa Unipersonal	Establecimiento Comercial	Persona Natural	Sociedad Anónima SA	Soc. Comandita Acciones	Sociedad Comandita Simple	Sociedad Limitada (Ltda.)	SAS	SD	Otras Sociedades	Total
BUENAVENTURA	4	9	88	976	12		4	47	96	67		1303
CALI		10	1111	1174	65	5	32	114	520	709	7	3747
CANDELARIA			55	11					4	2		72
JAMUNDÍ			41	57				2	15	11		126
PALMIRA		2	114	57	11		2	23	108	346		663
YUMBO			46	42	7		1	5	32	38		171
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>21</b>	<b>1455</b>	<b>2317</b>	<b>95</b>	<b>5</b>	<b>39</b>	<b>191</b>	<b>775</b>	<b>1173</b>	<b>7</b>	<b>6082</b>
<b>%</b>	<b>0,07</b>	<b>0,35</b>	<b>23,92</b>	<b>38,10</b>	<b>1,56</b>	<b>0,08</b>	<b>0,64</b>	<b>3,14</b>	<b>12,74</b>	<b>19,29</b>	<b>0,12</b>	<b>100</b>

Fuente: Construcción propia a partir de información secundaria de distintas fuentes.

**Ilustración 33** Identificación de Mipymes demandantes de productos agrícolas por figura jurídica.



Fuente: Construcción propia a partir de información secundaria de distintas fuentes.

Entendiendo la importancia del reglón agroindustrial, a continuación, se presenta un análisis de los CIU que recoge más del 96% de los registros, entendiendo que esto permite aproximarse en primera instancia a un match de oferta y demanda, tal como se propuso al separar los hoteles y restaurantes en la primera identificación por sectores económicos:

**Tabla 19** Identificación de Mipymes demandantes de productos agrícolas sector agroindustrial.

CIU (Agroindustria)	Cantidad	%	Detalle
1081	1532	49,71%	Elaboración de productos de panadería
1089	527	17,10%	Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.
1020	200	6,49%	Procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos
1040	146	4,74%	Elaboración de productos lácteos
1011	130	4,22%	Procesamiento y conservación de carne y productos cármicos
1051	91	2,95%	Elaboración de productos de molinería
1104	66	2,14%	Elaboración de bebidas no alcohólicas, producción de aguas minerales y de otras aguas embotelladas
1082	65	2,11%	Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería
1012	34	1,10%	Procesamiento y conservación de pescados, crustáceos y moluscos
5611	32	1,04%	Expendio a la mesa de comidas preparadas
1090	29	0,94%	Elaboración de alimentos preparados para animales
D158200	21	0,68%	Elaboración de productos de panadería
1052	19	0,62%	Elaboración de almidones y productos derivados del almidón
1102	19	0,62%	Elaboración de bebidas fermentadas no destiladas
1062	16	0,52%	Descafeinado, tosti6n y molienda del caf6
1063	15	0,49%	Otros derivados del caf6
1101	14	0,45%	Destilaci6n, rectificaci6n y mezcla de bebidas alcoh6licas
1072	10	0,32%	Elaboraci6n de panela
1030	9	0,29%	Elaboraci6n de aceites y grasas de origen vegetal y animal

Fuente: Construcci6n propia a partir de informaci6n secundaria de distintas fuentes.

Finalmente, una aproximaci6n cualitativa a la demanda nos permite identificar que los consumidores finales en las ciudades principales, se abastecen directamente en grandes y medianas superficies, por motivos de seguridad, calidad y comodidad, principalmente, esto como resultado de valoraciones previas del equipo de trabajo y algunas entrevistas sostenidas a la fecha; por lo que se han identificado las siguientes empresas como las m6s importantes en el territorio, buscando un contacto directo con estos para los objetivos del presente estudio.

**Tabla 20** Identificación de las principales grandes y medianas superficies en el Valle del Cauca

Supermercados	Ciudad	Cantidad	Contactado: C No Contactado: NC
Mercamio y Mercatodo	Cali	6	NC
Cañaveral	Cali y Palmira	12	C
Belalcázar	Cali, Yumbo y Rozo	8	NC
Super Inter	Cali y Palmira	18	C
Mercar	Cali	1	NC
Éxito	Cali, Yumbo, Palmira y Buenaventura	16	C
Olimpica	Cali y Palmira	18	NC
Comfandi	Cali	11	NC
Makro	Cali	3	NC
Jumbo y metro	Cali	4	NC
La 14	Cali, Yumbo y Jamundi	12	NC
Carulla	Cali	6	C
Merca z	Cali	1	NC
Su papá	Cali	1	NC
La Gran Colombia	Cali	6	NC

Fuente: Construcción propia a partir de información secundaria de distintas fuentes.

#### 8.4.2. Estudio de la Demanda de Productos Agrícolas.

Con base el apartado anterior de identificación de mipymes, se procedió a realizar los siguientes pasos del análisis preliminar:

- Diseño estadístico de la muestra y de la encuesta a mipymes.
- Aplicación telefónica de las encuestas.
- Sistematización y análisis de la información recolectada (Base de productos con mayor potencial de encadenamientos).
- Definición y proyección de la demanda actual y potencial de los productos agrícolas priorizados.

El reto más importante fue levantar las encuestas, pues inicialmente se procedió telefónicamente conforme lo planeado, sin embargo, dado el bajo nivel de respuesta por este medio, se debió cambiar la estrategia y proceder con una aplicación en campo. A continuación, se presenta el informe de cada una de estas actividades, así como de los resultados obtenidos.

Con base en esta información y dado el objetivo de identificar los productos, sectores y posibilidades de encadenamientos con los productores rurales, se procedió a diseñar el marco estadístico de aplicación de encuestas para realizar el sondeo rápido de mercado, se planteó trabajar un muestreo aleatorio estratificado por sectores, que luego se distribuyó por ciudades en función de su participación porcentual del universo identificado. La fórmula utilizada es la siguiente:

Tamaño de muestra =

$$\frac{N * (\alpha_c * p)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))}$$

**Donde:**

$\alpha_c$

= Valor del nivel de confianza (varianza)

· **Nivel de confianza**, es el riesgo que aceptamos de equivocarnos al presentar nuestros resultados (también se puede denominar grado o nivel de seguridad), el nivel habitual de confianza es del 95%.

$e$  = Margen de error

· **Margen de error**, es el error que estamos dispuestos a aceptar de equivocarnos al seleccionar nuestra muestra; este margen de error suele ponerse en torno a un 3%.

$N$  = Tamaño Población (universo)

Por otra parte, se plantea “p” como la probabilidad de ocurrencia de un suceso, el cual se asume como: “El 50% de las mipymes están interesadas en tener proveeduría local en asocio directo con pequeños productores”, esto en el entendido que se está buscando generar encadenamientos directos o que minimicen la intermediación.

**Tabla 21** Diseño estadístico de encuesta a mipymes demandantes de productos agrícolas por sectores

Cálculo del tamaño de una muestra				
Para la estimación de proporciones, bajo el supuesto de que p=q=50%				
Margen de error máximo admitido				5,0%
Tamaño de la población				6.082
Tamaño para un nivel de confianza del 95%				362

Estrato	Identificación	Nº sujetos en el estrato	Proporción	Muestra del estrato
1	Hoteles	547	8,9%	32
2	Restaurantes	536	8,7%	31
3	Comercio	1.970	32,1%	117
4	Agroindustria	3.092	50,3%	182

Fuente: Construcción propia

Finalmente, el muestreo aleatorio estratificado por sectores se distribuyó en las mismas proporciones de participación por ciudades de la tabla “Identificación de mipymes demandantes de productos agrícolas por sectores”, como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 22** Diseño estadístico de encuesta a mipymes demandantes de productos por ciudades

Ciudad	%	No. Empresas a encuestar
Buenaventura	21	77
Cali	62	223
Candelaria	1	4
Jamundí	2	7
Palmira	11	39
Yumbo	3	10
Total	100	362

Fuente: Elaboración propia.

Con este diseño estadístico, de la base compilada con los 6.082 registros de mipymes, se procedió a tomar la muestra aleatoria para cada sector/ciudad<sup>31</sup> y se dio inicio a la aplicación de las encuestas<sup>32</sup>, frente a lo cual es importante poner en consideración los siguientes aspectos:

- La baja respuesta vía telefónica, por correo y la aplicación vía internet implementada, sugiere un bajo interés de los empresarios por brindar información y/o participar de este tipo de iniciativas.
- La aplicación en campo de las encuestas, cambió la situación para aquellos establecimientos de puertas abiertas al público, sin embargo, en las empresas que operan a puerta cerrada se mantuvo la abstención, lo que impacto la meta en el sector agroindustrial. En este sentido, se indicó a los encuestadores reemplazar estas por tiendas, supermercados y fruver, conforme se ubicaban en campo.
- Fue necesario capacitar a los encuestadores para que explicarán y sensibilizarán a los empresarios acerca de los objetivos del estudio buscando lograr una respuesta efectiva frente a la aplicación de la encuesta.

Con los ajustes realizados, se realizaron 429 encuestas (118,8 %), frente a las 362 requeridas por el estadístico diseñado; sin embargo, la estratificación no fue posible en la medida que esta dependía de la voluntad de participación de las empresas, por lo que este aspecto será considerado como otra variable en el diseño de la estrategia y priorización de encadenamientos, ya que, refleja bajo interés. Esto, a pesar de haber incluido un componente previo de información y sensibilización como se expuso en el punto anterior.

Frente a las preguntas realizadas, quizá la más compleja fue lograr una diferenciación entre los productos estándar y la oferta de productos orgánicos y agroecológicos, se evidencia desconocimiento en este aspecto.

El precio de los productos o valores (montos) de compra fue otro aspecto difícil de conseguir y unificar, de manera que con el objetivo de estimar el mercado en términos monetarios se acudirá a los precios reportados por fuentes formales

31. Ver anexo magnético 4M se puede observar el cálculo del tamaño de la muestra

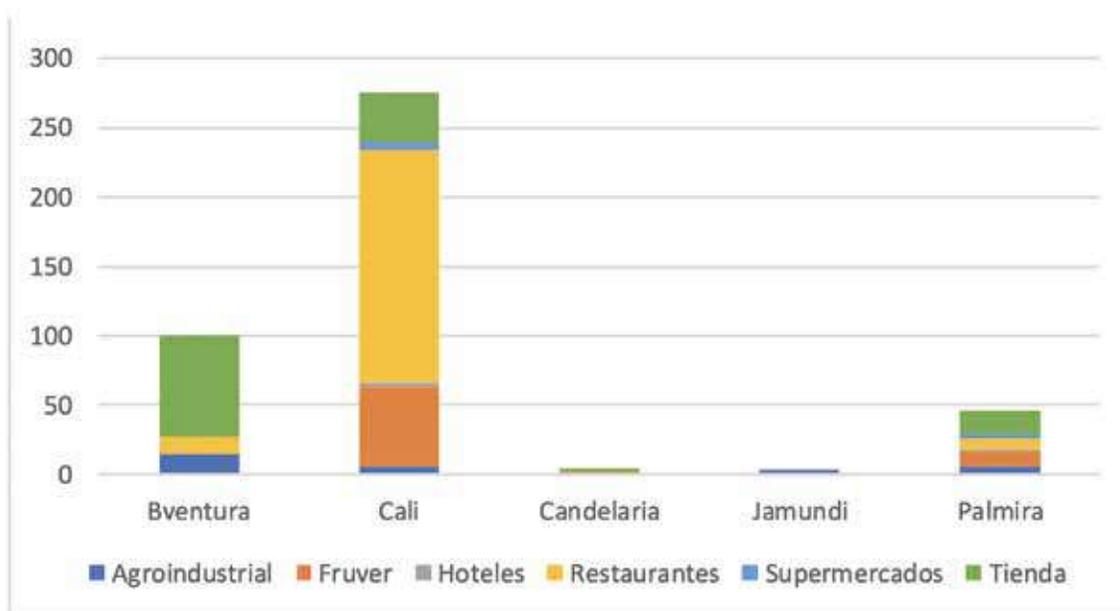
32. Ver Anexo 4. Encuesta SRM

**Tabla 23** Encuestas aplicadas por ciudad a mipymes demandantes de productos agrícolas por sectores

Ciudad	Cantidad	%
Buenaventura	100	23
Cali	275	64
Candelaria	4	1
Jamundí	3	1
Palmira	46	11
Yumbo	1	0
<b>Total</b>	<b>429</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 34** Encuestas aplicadas por ciudad y sector a mipymes demandantes de productos agrícolas por sectores



Fuente: Elaboración propia **33**

Con base en la información recolectada, se procedió a realizar el análisis de la segmentación y el cálculo de la demanda actual y potencial de productos agrícolas de las mipymes en Buenaventura, Cali, Palmira, Candelaria, Yumbo y Jamundí, resaltando que este ejercicio se complementó con los resultados de las entrevistas y la información secundaria rastreada.

A continuación, como insumo principal para este ejercicio, se analizan los resultados de la pregunta 12: ¿Qué productos consume actualmente? La información se presenta respecto a 43 productos de la canasta agroalimentaria, la cantidad de empresas que demandan el producto, el sector al que pertenecen y las cantidades de productos

demandadas. Con el objetivo de iniciar el ejercicio de segmentación, se abren 4 grupos de productos, como se describen a continuación:

- Productos que más del 40% de las empresas encuestadas demanda (o compra), los cuales en orden de mayor a menor son: arroz, tomate, papa, frijol, ajo y plátano, en este grupo se destacan algunos resultados dispersos por sector como:

Agroindustria: destacan las frutas, en la descripción de cuáles en la encuesta aparecen, principalmente, las siguientes: uva, papaya, guanábana, banano, piña, lulo, maracuyá, guayaba, tomate de árbol, naranja y mandarina.

Hoteles: zanahoria, cebolla cabezona, pimentón, cebolla larga, frutas, pepino, pepino, lechuga, café, brócoli, berenjena y arveja.

Supermercados: zanahoria, pepino, pepino y repollo.

Tiendas: zanahoria, cebolla cabezona, pimentón, cebolla larga, cilantro, frutas, habichuelas, yuca, pepino, pepino, repollo, café, papa criolla, ají y remolacha.

- Productos que entre el 20% y 40% de las empresas encuestadas demanda (o compra), los cuales en orden de mayor a menor son: zanahoria, cebolla cabezona, pimentón, cebolla larga, cilantro, frutas, habichuelas, yuca, pepino, pepino, repollo, lechuga, café, papa criolla y ají. en este grupo se destacan algunos resultados dispersos por sector como:

Agroindustria: maíz.

Hoteles: apio, remolacha, ahuyama, maíz, arveja, aromáticas, perejil, arracacha, jengibre, espinaca y coliflor.

Supermercados: apio, ahuyama, maíz, aromáticas, perejil, arracacha, jengibre, espinaca, brócoli y coliflor, es decir, esta categoría se extiende hacia abajo en todo el siguiente segmento.

Tiendas: apio, ahuyama, maíz, arveja, aromáticas.

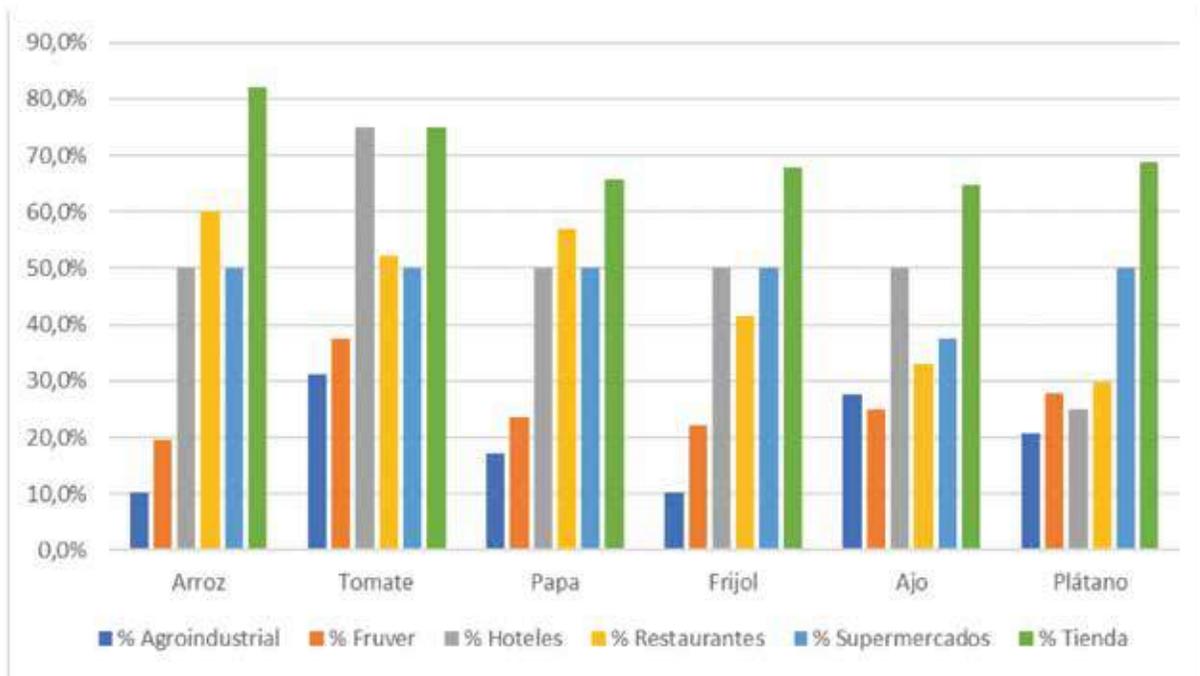
- Productos que entre el 19,9% y 5% de las empresas encuestadas demanda (o compra), los cuales en orden de mayor a menor son: apio, ahuyama, maíz, aromáticas, perejil, arracacha, jengibre, espinaca, brócoli y coliflor.

- Productos que menos del 4,9% de las empresas encuestadas demanda (o compra), los cuales en orden de mayor a menor son: calabacín, berenjena, pepino de guiso, rábano, cidra, papa (guatila), espárragos, acelga, habas, alcachofa, ñame y soya, estos en su gran mayoría no hacen parte de la canasta tradicional de la cocina hogareña colombiana o del Valle del Cauca, y por lo tanto solo se encuentran (o demanda) en supermercados y hoteles, principalmente.

También se puede evidenciar que los hoteles, supermercados y tiendas son aquellas mipymes que tienen una más amplia demanda de productos en cuanto a variedad, destacando las tiendas entre estas; y son los hoteles aquellos con la demanda más sofisticada.

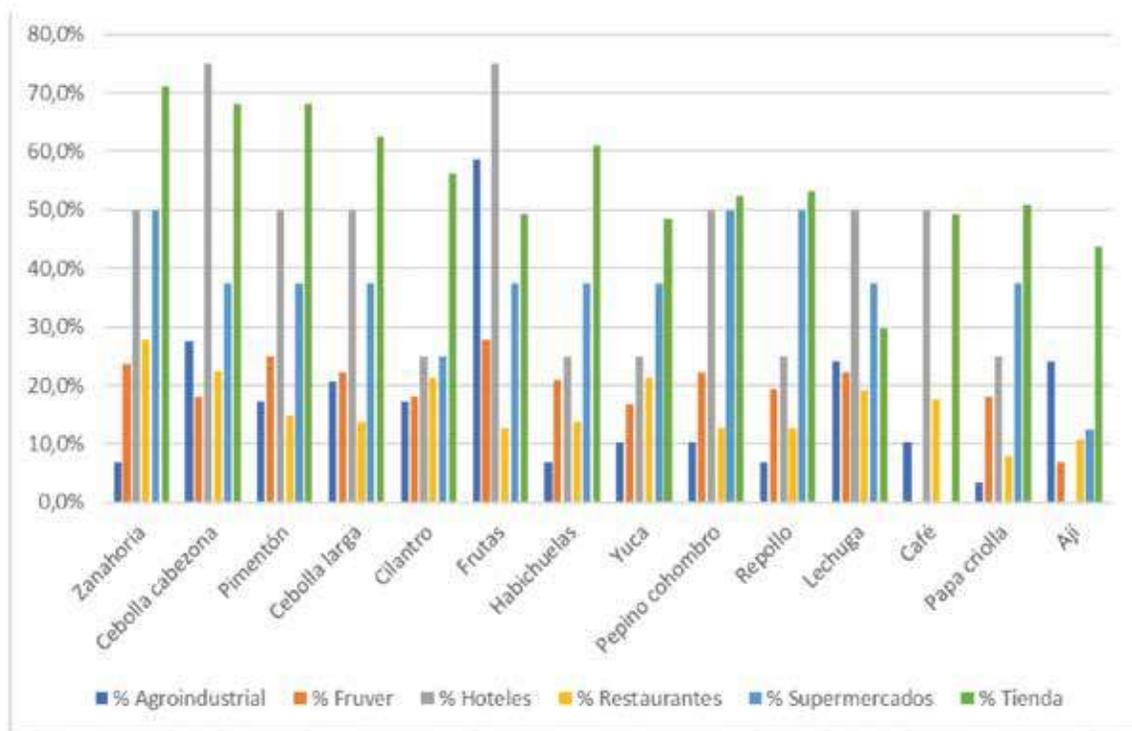
Aquellos campos sin reporte de demanda se interpretan como que no compran o es tan baja la compra que no lo recordó en el momento de la encuesta. El caso del café parece especial, pues quizá fue entendido como café en grano comprado directo a los productores, lo cual no ocurre así, sino que obedece a una compra por canales tradicionales de marcas posicionadas en el mercado, que se hace a otro tipo de proveedores diferentes a los productores.

**Ilustración 35** Productos con demanda superior al 40% de las empresas encuestadas



Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 36** Productos con una demanda entre el 20% y 40% de las empresas encuestadas



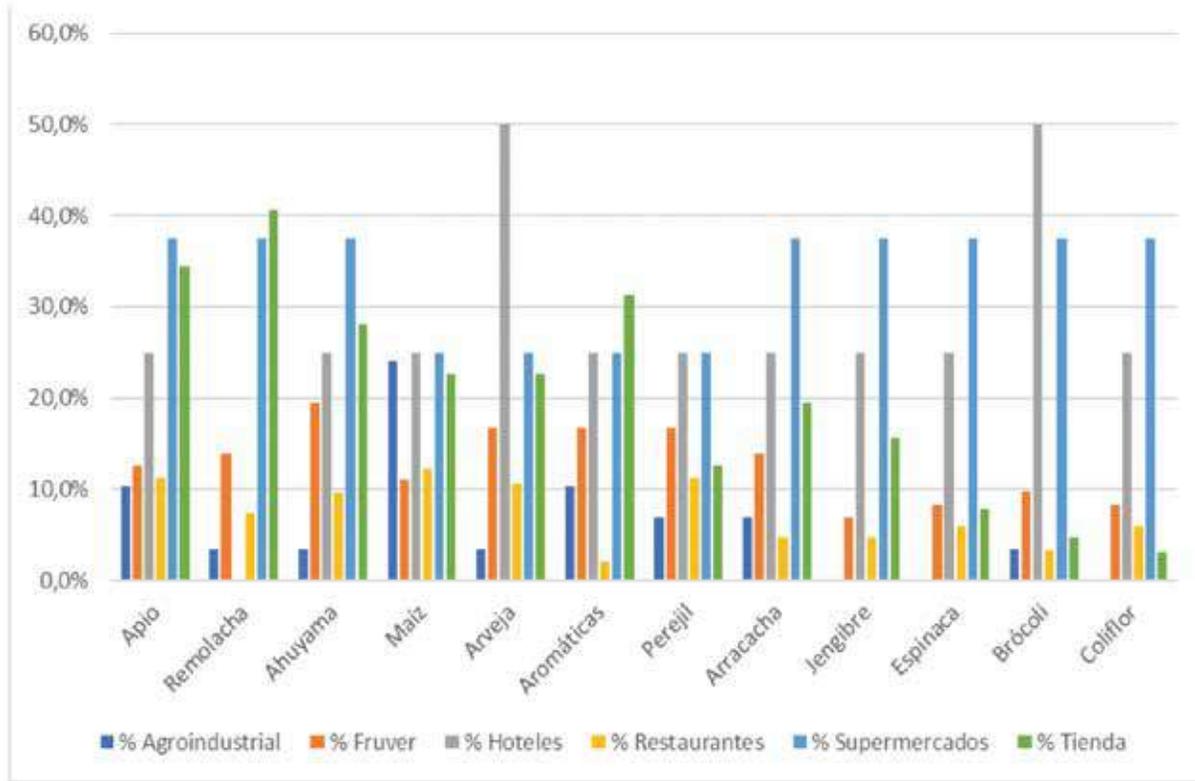
Fuente: Elaboración propia

**Tabla 24** Productos agrícolas demandados en función de la cantidad de empresas compradoras encuestadas.

Producto	Agroind	% Agroind	Fruver	% Fruver	Hoteles	% Hoteles	Restaurantes	% Restaurantes	Super mercados	% Super mercados	Tienda	% Tienda	Total Empresas compradoras	% EC
Arroz	3	10,3%	14	19,4%	2	50,0%	113	60,1%	4	50,0%	105	82,0%	241	56,2%
Tomate	9	31,0%	27	37,5%	3	75,0%	98	52,1%	4	50,0%	96	75,0%	237	55,2%
Papa	5	17,2%	17	23,6%	2	50,0%	107	56,9%	4	50,0%	84	65,6%	219	51,0%
Frijol	3	10,3%	16	22,2%	2	50,0%	78	41,5%	4	50,0%	87	68,0%	190	44,3%
Ajo	8	27,6%	18	25,0%	2	50,0%	62	33,0%	3	37,5%	83	64,8%	176	41,0%
Platano	6	20,7%	20	27,8%	1	25,0%	55	29,8%	4	50,0%	88	68,8%	175	40,8%
Zanahoria	2	6,9%	17	23,6%	2	50,0%	52	27,7%	4	50,0%	91	71,1%	168	39,2%
Cebolla cabezona	8	27,6%	13	18,1%	3	75,0%	42	22,3%	3	37,5%	87	68,0%	155	36,4%
Pimentón	5	17,2%	18	25,0%	2	50,0%	28	14,9%	3	37,5%	87	68,0%	143	33,3%
Cebolla larga	6	20,7%	16	22,2%	2	50,0%	26	13,8%	3	37,5%	80	62,5%	133	31,0%
Cilantro	5	17,2%	13	18,1%	1	25,0%	40	21,3%	2	25,0%	72	56,3%	133	31,0%
Frutas	17	58,6%	20	27,8%	3	75,0%	24	12,8%	3	37,5%	63	49,2%	130	30,3%
Habichuelas	2	6,9%	15	20,8%	1	25,0%	26	13,8%	3	37,5%	78	60,9%	125	29,1%
Yuca	3	10,3%	12	16,7%	1	25,0%	40	21,3%	3	37,5%	62	48,4%	121	28,2%
Pepino cohombro	3	10,3%	16	22,2%	2	50,0%	24	12,8%	4	50,0%	67	52,3%	116	27,0%
Repollo	2	6,9%	14	19,4%	1	25,0%	24	12,8%	4	50,0%	68	53,1%	113	26,3%
Lechuga	7	24,1%	16	22,2%	2	50,0%	36	19,1%	3	37,5%	38	29,7%	102	23,8%
Café	3	10,3%	13	18,1%	2	50,0%	33	17,6%	3	37,5%	63	49,2%	101	23,5%
Papa criolla	1	3,4%	13	18,1%	1	25,0%	15	8,0%	3	37,5%	65	50,8%	98	22,8%
Ají	7	24,1%	5	6,9%	1	25,0%	20	10,6%	1	12,5%	56	43,8%	89	20,7%
Apio	3	10,3%	9	12,5%	1	25,0%	21	11,2%	3	37,5%	44	34,4%	81	18,9%
Remolacha	1	3,4%	10	13,9%	1	25,0%	14	7,4%	3	37,5%	52	40,6%	80	18,6%
Ahuyama	1	3,4%	14	19,4%	1	25,0%	18	9,6%	3	37,5%	36	28,1%	73	17,0%
Maíz	7	24,1%	8	11,1%	1	25,0%	23	12,2%	2	25,0%	29	22,7%	70	16,3%
Arveja	1	3,4%	12	16,7%	2	50,0%	20	10,6%	2	25,0%	29	22,7%	66	15,4%
Aromáticas	3	10,3%	12	16,7%	1	25,0%	4	2,1%	2	25,0%	40	31,3%	62	14,5%
Perejil	2	6,9%	12	16,7%	1	25,0%	21	11,2%	2	25,0%	16	12,5%	54	12,6%
Arracacha	2	6,9%	10	13,9%	1	25,0%	9	4,8%	3	37,5%	25	19,5%	50	11,7%
Jengibre	5	17,2%	5	6,9%	1	25,0%	9	4,8%	3	37,5%	20	15,6%	38	8,9%
Espinaca	6	19,3%	6	8,3%	1	25,0%	11	5,9%	3	37,5%	10	7,8%	31	7,2%
Brocoli	1	3,4%	7	9,7%	2	50,0%	6	3,2%	3	37,5%	6	4,7%	25	5,8%
Coliflor	1	3,4%	6	8,3%	1	25,0%	11	5,9%	3	37,5%	4	3,1%	25	5,8%
Calabacín	1	3,4%	3	4,2%	1	25,0%	6	3,2%	2	25,0%	1	0,8%	14	3,3%
Berenjena	1	3,4%	3	4,2%	2	50,0%	4	2,1%	2	25,0%	1	0,8%	12	2,8%

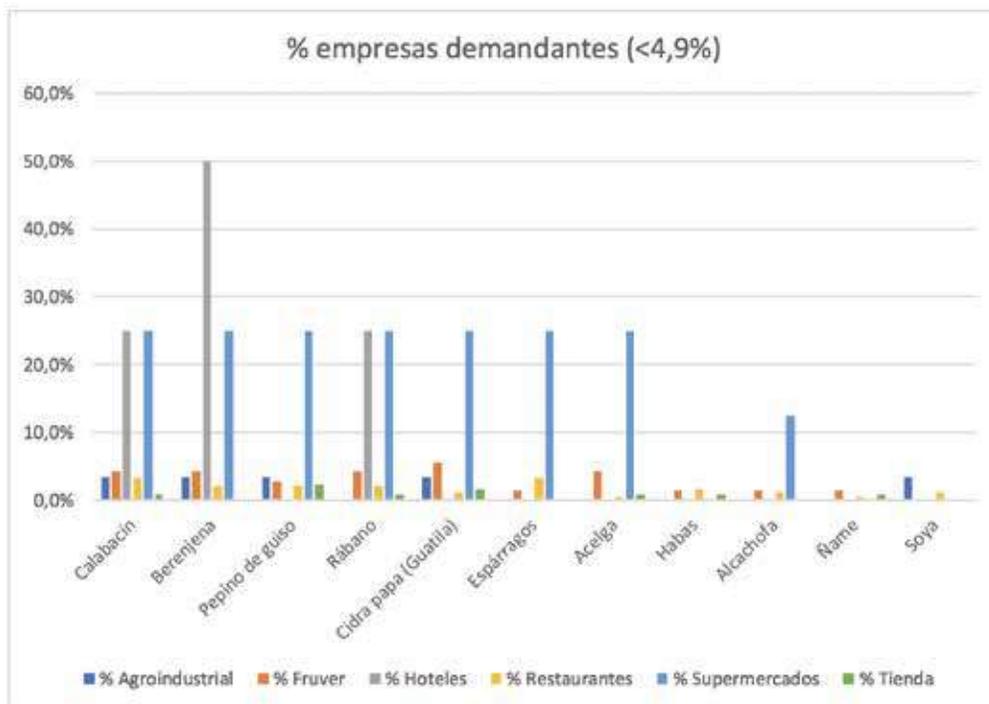
Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 37** Productos con una demanda entre el 5% y 19,9%



Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 38** Productos con una demanda menor al 4,9% de las empresas encuestadas  
Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

La siguiente tabla está en función de las cantidades demandadas (toneladas por mes), se evidencia que se mantienen las tendencias en función de la cantidad de empresas que compran los agroproductos. Se presentan dos gráficas de análisis segmentando la información en cinco categorías a partir de dos preguntas.

Los productos más demandados, siendo estos los frutícolas: como se mencionó en la sección anterior, en la descripción de cuáles en la encuesta aparecen, principalmente, las siguientes: uva, papaya, guanábana, banano, piña, lulo, maracuyá, guayaba, tomate de árbol, naranja y mandarina.

- Productos de alta demanda con más de 40 Ton/mes: papa, plátano, maíz, tomate y zanahoria.
- Productos con demanda media entre 20 – 39,9 Ton/mes: arroz, lechuga, cebolla larga, cebolla cabezona, ahuyama, papa criolla.
- Productos con demanda baja entre 19,9 y 3 Ton/mes: yuca, habichuelas, pepino cohombro, pimentón, repollo, remolacha, frijol, arracacha, apio, aromáticas y arveja.
- Productos con demanda muy baja menor a 3 Ton/mes: ajo, brócoli, cilantro, coliflor, espinaca, cidra papa (guatila), perejil, pepino de guiso, calabacín, jengibre, café, acelga, rábano, berenjena, ají, ñame, soya, alcachofa, habas y espárragos.

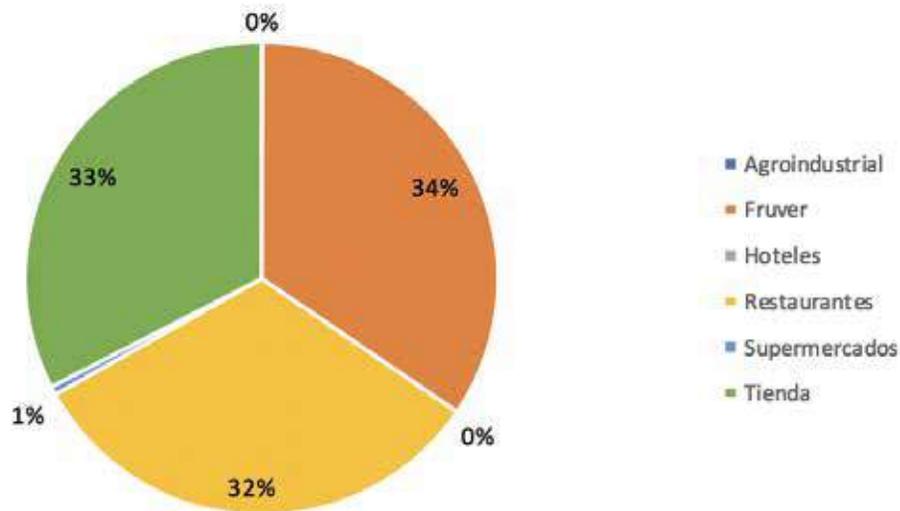
**Tabla 25** Productos agrícolas demandados en función de la cantidad demandada (Kg/mes) por las empresas compradoras encuestadas

Productos / Cantidades Kg/mes	Agroindustrial	Fruver	Hoteles	Restaurantes	Supermercados	Tienda	Total
Frutas	4.374	2.132.254	119	2.001.680	35.784	2.015.290	6.189.500
Papa	3	59.601	376	2.161	28.217	11.484	101.841
Plátano	14	60.122	160	1.391	13.215	3.610	78.510
Maíz	60.453	2.320	20	174	1.700	219	64.885
Tomate	38	44.079	58	1.547	13.095	5.033	63.849
Zanahoria	15	18.216	17.040	455	3.685	1.598	41.008
Arroz	9	159	132	2.456	15.424	14.742	32.921
Lechuga	27	26.084	64	780	1.216	1.050	29.220
Cebolla larga	652	20.175	48	462	4.670	2.358	28.365
Cebolla cabezona	53	18.488	102	573	4.440	1.901	25.557
Ahuyama	150	18.821	24	117	3.460	1.183	23.755
Papa criolla	1	14.762	40	521	2.680	2.702	20.706
Yuca	2.005	12.975	40	478	1.600	1.136	18.234
Habichuelas	2	10.452	20	199	1.952	918	13.543
Pepino cohombro	3	10.361	32	206	807	968	12.376
Pimentón	7	8.324	16	328	1.820	1.483	11.977
Repollo	1	9.010	8	159	1.049	458	10.685
Remolacha	1	5.448		75	920	434	6.878
Frijol	52	1.922	50	844	330	1.305	4.503
Arracacha	2	3.053	6	52	820	430	4.363
Apio	4	2.428	4	58	1.356	60	3.909
Aromáticas	5	97	0	4	3.000	502	3.607

Productos / Cantidades Kg/mes	Agroindustrial	Fruver	Hoteles	Restaurantes	Supermercados	Tienda	Total
Arveja	0	2.412	22	98	280	325	3.136
Ajo	8	1.645	24	130	520	490	2.816
Brócoli	10	1.749	14	11	588	35	2.407
Cilantro	6	1.388	2	60	80	412	1.947
Coliflor		1.047	8	67	588	26	1.736
Espinaca		622	8	60	656	42	1.387
Cidra papa (Guatila)	0	1.244		6	80	5	1.335
Perejil	1	702	2	136	170	106	1.117
Pepino de guiso	60	420		37	180	6	703
Calabacín	0	540	4	24	100	0	668
Jengibre		472	2	14	100	54	642
Café	1		5	78		552	634
Acelga		201		2	280	1	484
Rábano		350	20	25	60	3	458
Berenjena	0	220	8	17	80		325
Ají	2	80		116	12	3	212
Ñame		200		2		7	209
Soya	150			3			153
Alcachofa		100		1	28		129
Habas		80		11		1	92
Espárragos		0		11	42		53

Fuente: Elaboración propia

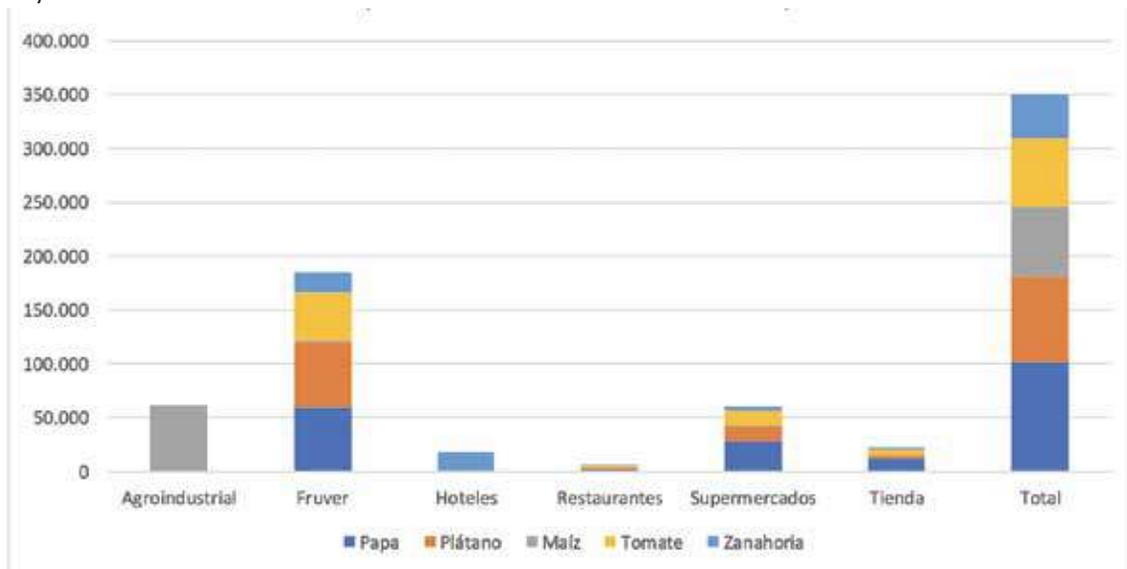
**Ilustración 39** Productos con mayor demanda en función de la cantidad (Frutícolas > 6 mil Ton/mes)



Fuente: Elaboración propia 2018.

Por sectores se evidencia una demanda similar entre restaurantes, Fruver y tiendas. Dentro de la oferta frutícola los productos destacados, según la encuesta son: uva, melón, papaya, guanábana, banano, piña, lulo, maracuyá, guayaba, tomate de árbol, naranja y mandarina.

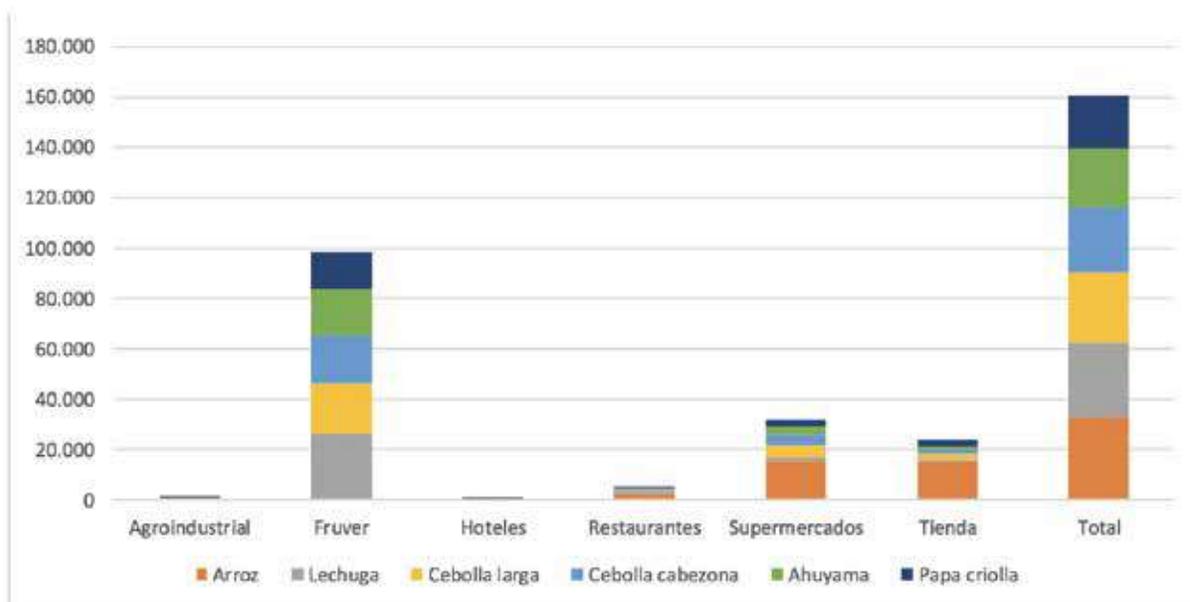
**Ilustración 40** Productos con demanda alta en función de la cantidad (Sección alta >40 Tn/mes)



Fuente: Elaboración propia

Repite el tomate en esta sección de alta demanda, suben por cantidades demandadas el plátano, el maíz y la zanahoria. Es importante resaltar que la demanda de maíz tiene un foco principalmente agroindustrial, y nuevamente se destacan los Fruver y supermercados como los sectores de mayor demanda, seguidos de las tiendas; en estos tres casos se puede evidenciar también, que se presenta proporcionalidad entre todos los productos analizados.

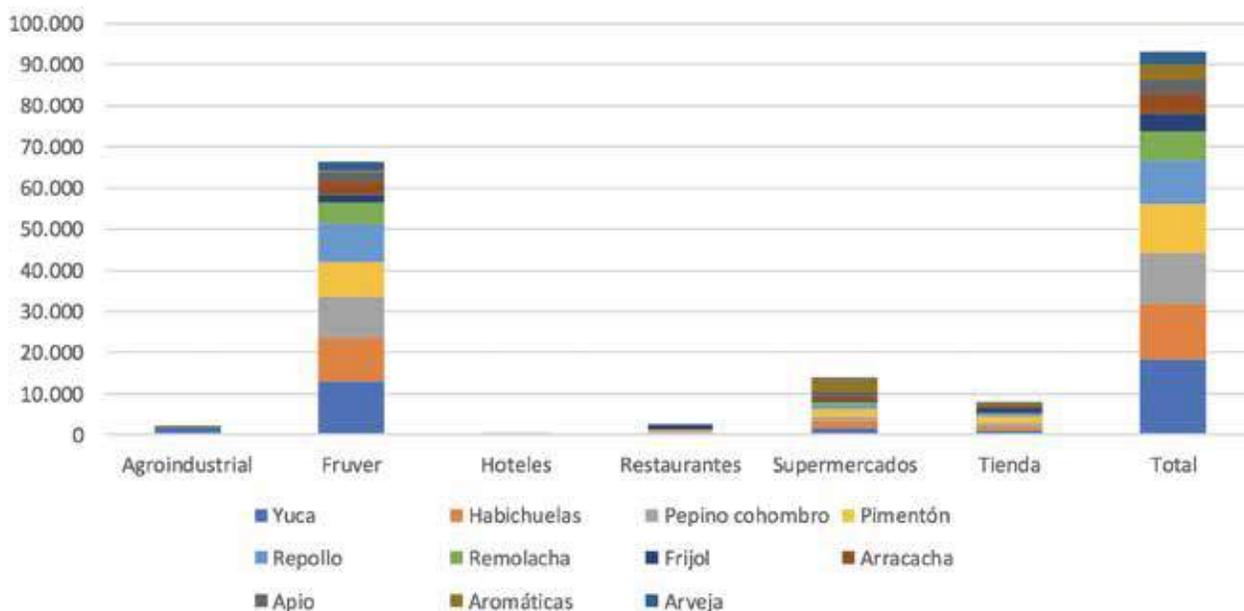
**Ilustración 41** Productos con demanda media en función de la cantidad (Sección media entre 20 y 39,9 Tn/mes)



Fuente: Elaboración propia

En esta sección ganan fuerza las tiendas con productos tradicionales de la canasta alimentaria como el arroz, la cebolla, la papa y la ahuyama, resaltando la importancia del arroz.

**Ilustración 42** Productos con demanda baja en función de la cantidad (Sección media entre 19 y 3 Ton/mes)



Fuente: Elaboración propia 2018.

Las tendencias se mantienen, mientras que el frijol paso de estar en alta demanda en función de la cantidad de empresas que lo adquieren/compran a baja en función de la cantidad del producto, además enfocado en el reglón agroindustrial.

A manera de conclusión preliminar, el plátano y las frutas aparece como los productos de mayor interés, pues cruzan en las secciones de alta demanda, tanto por volumen de empresas que compran, como de toneladas mes que se compra. Esta información se cruza con la vocación agrícola de la RPG-G11 para finalizar el ejercicio de segmentación y selección de los productos con mayor potencial de encadenamientos. Se destaca también la oferta dispersa hortícola, pues entendiendo que estos productos se obtienen en sistemas productivos de policultivos, es decir, productos que se combinan bajo el concepto huerta, la sumatoria de ellos supera a la papa como el segundo más demandado en toneladas mes.

### 8.4.3. La demanda actual y potencial por productos susceptibles de encadenamientos

Con relación a los resultados expuestos en el capítulo anterior, el presente análisis, se centrará en el comportamiento del mercado regional de los productos ubicados en demanda alta, tanto para número de empresas que demanda los productos como por cantidades (Ton/mes) demandadas. Sin embargo, dado el enfoque de valor social del presente estudio, se agregarán bajo el concepto de "Huerto"<sup>34</sup> todos los hortofrutícolas de

34. "Las huertas familiares pueden ser definidas como el sistema de explotación agrícola que provee a la familia las funciones físicas, sociales y económicas en las parcelas que rodean la vivienda... Las huertas familiares son difíciles de definir debido a la diversidad que presentan en lo que se refiere a la extensión del

de ciclo corto y/o cultivos transitorios, pues la demanda agregada viene a ser la segunda mayor, después de las frutas, y quizá más importante aún, su impacto en materia de seguridad alimentaria para los productores rurales y los mercados locales. De esta forma los productos analizados son:

Demanda alta por número de empresas que compran los siguientes productos: arroz, tomate, papa, frijol, ajo, plátano. De estos productos se descartan el arroz, la papa y el ajo pues el territorio no tiene vocación o competitividad frente a estos; por otra parte, se descarta el tomate por cuanto su producción demanda grandes inversiones, alta tecnificación y los riesgos asociados son altos. Finalmente quedan el frijol y el plátano, resaltando que es el plátano el producto más destacado en los reportes de las EVA para los municipios del RPG del G11.

Demanda alta por cantidad de producto (Toneladas/mes): frutas, papa, plátano, maíz, tomate y zanahoria. Con relación a las frutas se centrará el análisis en aquellas que reportan las EVA para los municipios del RPG del G11 (banano, granadilla, curuba, guayaba, lulo, cítricos, maracuyá, mango, mora, papaya, piña, pitaya y tomate de árbol). Dado el nivel de inversión y el paquete tecnológico requerido, como se mencionó en el punto anterior, se descartan la papa y el tomate, bajo los mismos argumentos se descarta como monocultivo la zanahoria; de manera que quedan finalmente plátano y maíz.

De manera que los productos a analizar son: plátano (incluye bananito), maíz y frijol; y en frutas, priorizando los transitorios: mora, curuba, lulo, granadilla y maracuyá.

Bajo el concepto de huerto se analizarán los siguientes productos hortícolas de ciclo corto, por cuanto generan retorno rápido de la inversión, son productos con demanda creciente en función del crecimiento poblacional y su importancia en la canasta básica familiar y la seguridad alimentaria. Los productos que podrían tenerse en una huerta dadas las condiciones edafoclimáticas de los predios son: tomate, cebolla larga y cabezona, alverja, frijol, zanahoria, lechugas, habichuela, pepino cocombro, pepino de guiso, ahuyama, pimentón, yuca y mazorca; se proponen también aromáticas y cría de especies menores.

---

área cultivada y a sus variadas formas y funciones, aunque en todas sus variantes el elemento común lo constituye el lugar que representan en el sistema productivo...Las características más salientes de las huertas familiares son: su localización contigua a la vivienda familiar y la vasta diversidad de los cultivos, practicados, básicamente, con el objetivo de subvencionar las necesidades de la familia...Las huertas se originan por alguna de las razones siguientes: • Proporcionan productos alimenticios básicos a lo largo del año, tales como plantas alimenticias, pescados, aves, frutos tubérculos y raíces capaces de ser almacenados, productos forestales y de la cría animal; • Generan ingresos monetarios a partir de la venta de los productos de la huerta y de productos transformados, lo cual contribuye significativamente al bienestar familiar; • Sirven de apoyo a actividades importantes en el marco del desarrollo agrícola; ciertos insumos agrícolas provienen de las actividades de la huerta familiar, como la reproducción de plántulas, la cría y la estabulación de animales de tiro, la fabricación y la reparación de implementos agrícolas y caseros, los ensayos de nuevos cultivos y de técnicas agrícolas, así como la transformación, secado y almacenamiento de las cosechas; • Ofrecen un ambiente que presenta condiciones de salud, belleza y confort; una huerta familiar contribuye al reciclado y al manejo sin riego de los desechos familiares, a través de la producción de abono compuesto o de la transformación a través de la alimentación animal, utilizando las aguas servidas y proporcionando un lugar para las letrinas; las huertas permiten aislarse de la indiscreción de los vecinos y proporcionan sombra y flores para solaz de la familia y de sus invitados" (Landon-Lane, C. FAO, 2005).

## 8.5. Comportamiento de la demanda regional/local

La tendencia nacional que se ha mencionado se observa también a nivel del departamento del Valle del Cauca, es así como la gobernación (área de estudios socio económicos 2016) destaca el impulso a la cadena hortofrutícola como prioritaria para el desarrollo regional, al igual que las cadenas de plantas medicinales, piscicultura y caña de azúcar y sus derivados y pesca.

Los resultados del último Censo Nacional Agropecuario (2017), registró al Valle del Cauca como el departamento que provee al país la mayor parte de su producción agrícola, la cual fue en 2014 de alrededor de 3,07 millones de toneladas, ubicando al Valle del Cauca en primer lugar de producción de alimentos con una producción de 33 millones de toneladas y una participación del 9,6%.

Según el estudio efectuado por UNIVALLE y Alcaldía de Cali (2017:53–54) sobre el abastecimiento de alimentos en la Ciudad Región, señala que No se cuenta con estudios estadísticos, en la actualidad, sobre el consumo de los distintos grupos de agro alimentos en la Ciudad Región. Es importante resaltar que las categorías de productos agroalimentarios comercializadas en el mercado mayorista de la Ciudad Región, al igual que aquellos consumidos por la gran mayoría de la población de todos los estratos, corresponde a tres grandes grupos establecidos por el DANE: Permanentes, frutales y hortalizas (DANE, 2016).

Determinar las líneas o grupos de mayor interés exige tener en cuenta las siguientes consideraciones acaecidas en el mercado:

1. Las frutas en Santa Elena, según el SIPSA, representan el mayor volumen de carga, lo cual permite inferir una alta demanda de este producto (6.042 ton/mes). El segundo lugar corresponde a las verduras y hortalizas (3.657 de verduras ton/mes) y un volumen similar se estima en tubérculos.
2. Las frutas y verduras no presentan sustitutos fuertes como si ocurre con los tubérculos, los cuales en la dieta colombiana pueden reemplazarse con frutas como el plátano y cereales como el maíz y el arroz.
3. Los tubérculos ocupan el primer renglón de comercialización en CAVASA, la papa constituye el producto con mayor consumo en la Ciudad Región.
4. Las frutas y verduras son amplios generadores de empleo a nivel de campesinos cultivadores y comerciantes, mayoristas y minoristas. En CAVASA, aunque se comercializa una cantidad significativa de tubérculos -está en manos de pocos comerciantes-, contrasta con más del 50% de locales comerciales de frutas, verduras y hortalizas (2.679 ton/mes en frutas y 5.394 ton/mes en verduras). Lo anterior, permite pensar que estos productos son importantes para la generación de empleo y para solventar las necesidades de consumo de la población.
5. El Plan Hortofrutícola, en el Valle del Cauca, empuja la oferta para ampliar el abanico de producción agrícola tras analizar que se requieren más frutas y verduras para abastecer el mercado y asegurar la alimentación de la población.
7. La Agenda Interna de Competitividad del Valle del Cauca prioriza al sector frutícola por ser un ámbito que jalona la economía departamental.

Lo anterior permite concluir que, por asuntos de vocación productiva y cultura de consumo, productos como las frutas, hortalizas y tubérculos son decisivos en una central de abastecimiento, de hecho, determinantes en la canasta familiar. No todos los alimentos tienen tradición de acceso a una comercialización abierta en las Centrales de abastecimiento debido a la existencia de múltiples puntos de distribución autorizados, como los de la industria lechera, aceites, chocolate, atún, harinera y azúcar entre otros. Por tanto, estas categorías de productos procesados a nivel industrial no se consideran.

Por lo tanto, con base en las estadísticas del SIPSA DANE, series históricas de abastecimiento y precio mayoristas, para los centros de abastecimiento de CAVASA y Santa Elena y las plazas de mercado de la ciudad de Cali, Palmira y Buenaventura, se realizará la aproximación al mercado regional y local, estimado estos como el mercado real de los productos priorizados como resultado de la encuesta aplicada a las mipymes.

**Tabla 26** Mercado regional real de productos identificados en la encuesta a mipymes como de demanda alta.

Categoría Estudio	Cantidad Kg				
	2014	2015	2016	2017	Total
Huerto (1)	113.400.186	112.172.900	103.442.981	97.557.173	426.573.238
Musácea (2)	43.515.498	39.758.619	35.880.263	31.656.542	150.810.922
Frutas (3)	14.001.073	15.125.834	10.013.933	9.712.565	48.853.404
Maíz	9.021.395	7.798.940	8.818.924	9.490.205	35.129.464
Frijol	4.166.837	3.163.718	3.466.800	3.250.175	14.047.530
Coco	909.450	644.200	529.120	544.700	2.627.470
<b>Total</b>	<b>185.014.438</b>	<b>178.664.210</b>	<b>162.152.020</b>	<b>152.211.359</b>	<b>678.042.027</b>

(1) Acelga, Ahuyama, Apio, Arracacha, Arveja verde en vaina, Calabaza, Cebolla Cabezona, Cebolla junca, Cilantro, Espinaca, Habichuela, Hortalizas de hoja, Lechuga Batavia, Pepino cohombro, Pepino de rellenar, Perejil, Pimentón, Remolacha, Tomate, Ulluco, Yuca, Zanahoria.

(2) Plátano, banano y bananito.

(3) Curuba, mora, granadilla, lulo y maracuyá.

**Fuente: Construcción propia con datos SIPSA, DANE (2014-2017) 35**

Como se puede observar en la tabla anterior, los productos bajo la categoría "Huerto", tienen una demanda que supera a las frutas y las musáceas y preocupa la tendencia decreciente de los datos, con una fuerte caída en el año 2016, los renglones menos impactados son el maíz y el frijol, los cuales se asocian a una demanda principalmente agroindustrial.

Se incluye el coco por cuanto, en la mesa de trabajo realizada en Buenaventura los actores locales decidieron priorizar el coco y la caña panelera para viche, como productos con un potencial de agregación de valor e identidad local incuestionable y a todas luces, pertinentes frente a la economía local y el enfoque del presente estudio. La caña panelera, por cuanto es un insumo local para consumo local

35. Las tablas sustento de los cálculos y gráficas se encuentran en el anexo magnético 6M denominado Análisis estadísticas DANE.

agroindustrial, tiene un tratamiento diferente.

En materia de precios, se calcularon los siguientes precios promedio para la serie histórica analizada, con el objetivo de calcular el valor del mercado regional. La tendencia en materia de precios es contraria a la de abastecimiento, estos se mantuvieron al alza, caso contrario entre los años 2016 y 2017, lo cual obedece a una aparente mejora en el abastecimiento.

**Tabla 27** Precio promedio mayoristas mercado regional real de productos identificados en la encuesta a mipymes como de demanda alta.

Categoría Estudio	Precio Promedio \$/Kg				
	2014	2015	2016	2017	Total
Huerto	1.179	1.433	1.597	1.519	1.423
Musácea	739	837	1.178	972	930
Frutas	2.198	2.180	2.767	2.570	2.427
Maíz	1.024	1.190	1.316	1.318	1.201
Frijol	2.856	4.785	4.565	3.458	3.866
Coco	1.190	1.331	1.613	1.693	1.443

Fuente: Construcción propia con datos SIPSA, DANE (2014-2017)

Con esta información se calcula que el mercado en términos monetarios corresponde a lo que se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 28** Cálculo mercado regional real de productos identificados en la encuesta a mipymes como de demanda alta

Categoría Estudio	Valor (\$ Millones)				
	2014	2015	2016	2017	Total
Huerto (1)	133.678	160.782	165.217	148.232	606.927
Musácea (2)	32.137	33.291	42.278	30.767	140.320
Frutas (3)	30.774	32.974	27.709	24.958	118.584
Maíz	9.235	9.281	11.602	12.508	42.203
Frijol	11.902	15.138	15.827	11.241	54.308
Coco	1.082	858	854	922	3.791
<b>Total</b>	<b>220.823</b>	<b>254.338</b>	<b>265.504</b>	<b>230.644</b>	<b>966.133</b>

Fuente: Construcción propia con datos SIPSA, DANE (2014-2017)

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta realizada, como insumo fundamental para el análisis de la demanda actual y potencial de productos agrícolas, lo cual se revisa también desde la perspectiva de otras fuentes de información secundaria como: tendencias de mercado, cadenas priorizadas por otras entidades, entre otros.

Se inicia el análisis con los resultados de la pregunta 10, ya que las anteriores eran para obtener los datos de identificación de las mipyme, la pregunta 12 se analizó en el numeral anterior y será retomada al final para concluir y definir los lineamientos de priorización de productos y estrategias de encadenamientos partiendo del análisis de la demanda.

Pregunta 10. Sector al que pertenece la empresa.

Se evidencia una baja participación y/o respuesta por parte de las mipymes agroindustriales y hoteles, esto como ya se mencionó, a pesar del trabajo realizado para alcanzar los resultados propuestos por el estadístico, en materia de medios y capacitación a los encuestadores para alcanzar, informar y sensibilizar a los empresarios con relación a los objetivos del estudio. Esto se asumirá como resultado de la encuesta y evidencia: "Bajo interés por parte de estas empresas para la generación de encadenamientos productivos con valor social".

**Tabla 29** Respuestas a la pregunta 10. Sector al que pertenece la empresa.

Sector	Cantidad Proyectada	Cantidad Encuestados	%
Agroindustrial	182	29	7
Comercio (Fruver, Supermercados y tienda)	116	72 Fruver	17 Fruver
		8 supermercados	2 supermercados
		128 tiendas	30 tiendas
		Subtotal Comercio 208	Subtotal Comercio 49
Hoteles	32	4	1
Restaurantes	32	188	44
<b>Total</b>		<b>429</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia 2018.

Pregunta 11. ¿Qué tipo de productos consume?

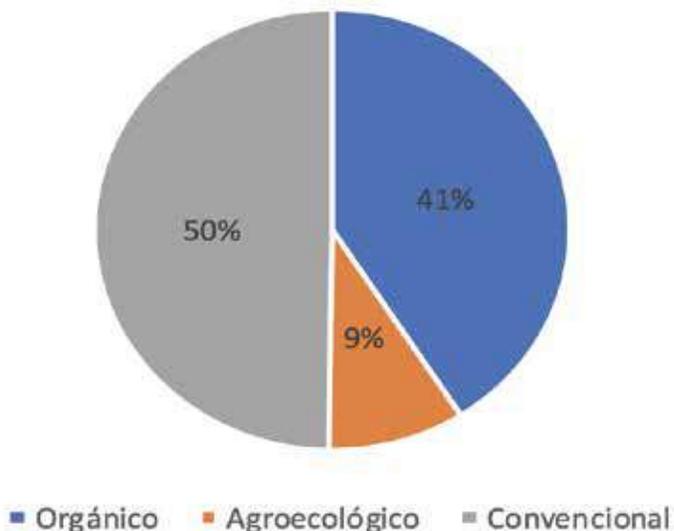
Los resultados de esta pregunta, pese a la información que se brindó a los encuestados, se estima fue contestada con relación no al consumo actual sino al aspiracional, esto según el análisis realizado en conjunto con los encuestadores, pues se valoró que existe escaso conocimiento acerca de la clasificación y/o distinción de los productos como "Convencionales", "Orgánicos" o "Agroecológicos", de manera que los resultados fueron:

Sumando las categorías "Orgánico" y "Agroecológico",<sup>36</sup> un 50% con una distribución muy similar por ciudades, consumen o les gustaría consumir estos productos; mientras

36. Producto Agroecológico: se entiende como el producido mediante un sistema productivo en el que se aplican los conceptos y principios de la ecología al diseño, desarrollo y gestión de sistemas agrícolas sostenibles; tiene el objetivo de producir alimentos, implementando una mirada integral acerca del ecosistema, incluyendo el entorno social, es decir, incorpora un enfoque de la agricultura más ligado al medioambiente y más sensible socialmente. La producción agroecológica se caracteriza por obtener alimentos mucho más saludables que la agricultura convencional, y respecto de esta, introduce tres

que el otro 50% prefieren continuar con el producto “Convencional”, entendido este como sin ningún valor agregado en términos socioambientales.

**Ilustración 43** Respuestas a Pregunta 11. ¿Qué tipo de productos consume?

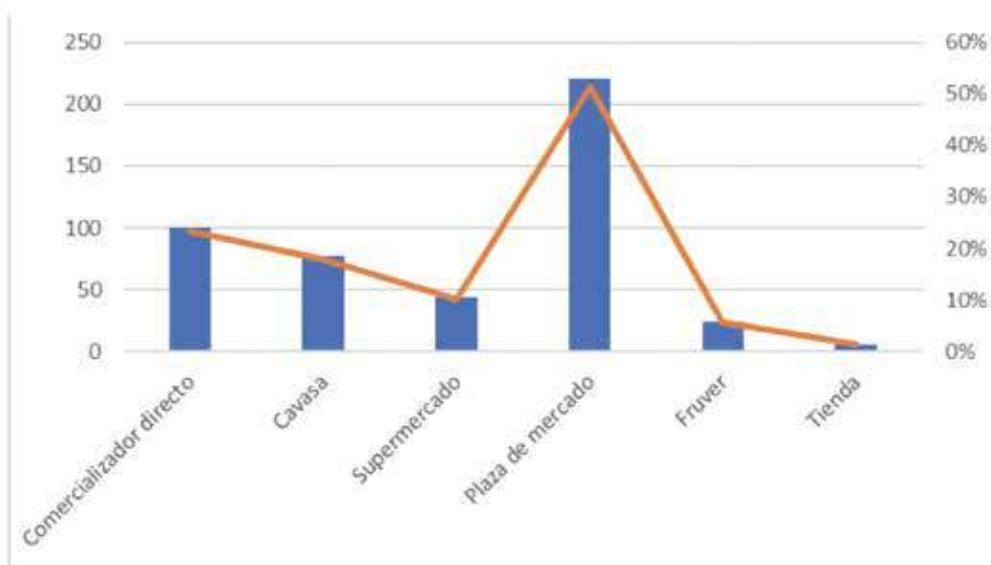


Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 13. ¿Cuál(es) es (son) su(s) canal(es) de proveeduría?

Se destacan las plazas de mercado con el 51%, seguido de los comercializadores directos (23%) y Cavasa (18%).

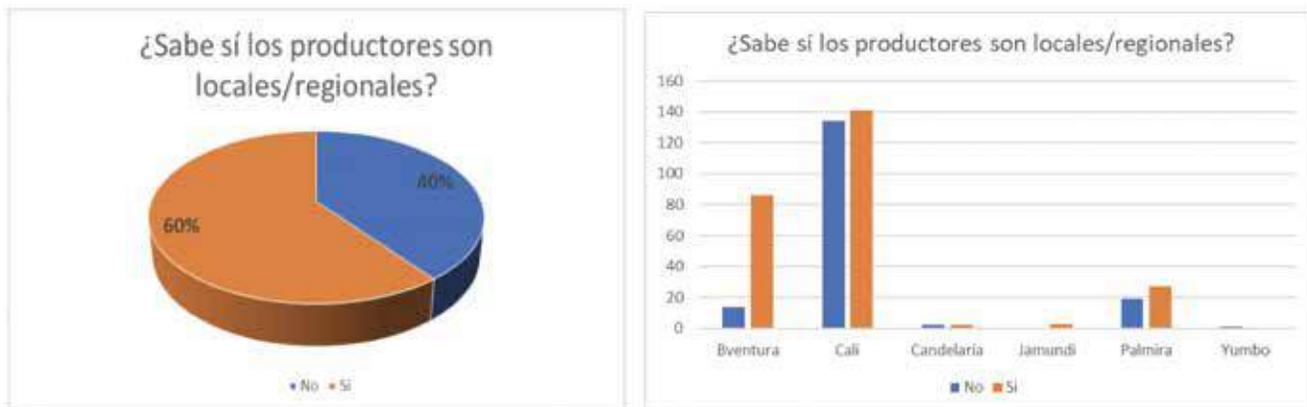
**Ilustración 44** Respuesta a pregunta 13. ¿Cuál(es) es (son) su(s) canal(es) de proveeduría?



Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 14. ¿Sabe sí los productores son locales/regionales?

**Ilustración 45** Respuesta pregunta 14, ¿Sabe sí los productores son locales/regionales?

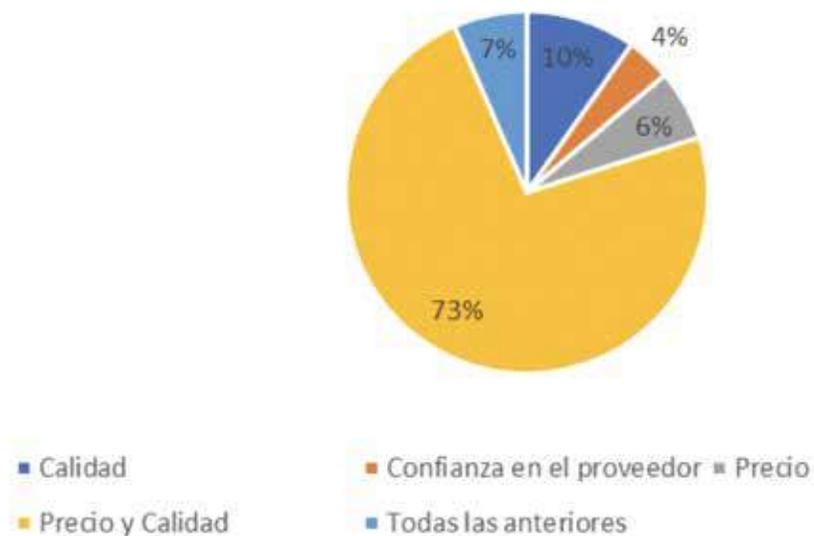


Fuente: Elaboración propia.

El 60% manifiesta conocer que sus proveedores son locales, se destaca B/ventura en el reconocimiento de sus productos y productores.

Pregunta 15. ¿La decisión de compra corresponde a?

**Ilustración 46** Respuesta pregunta 15, ¿La decisión de compra corresponde a?



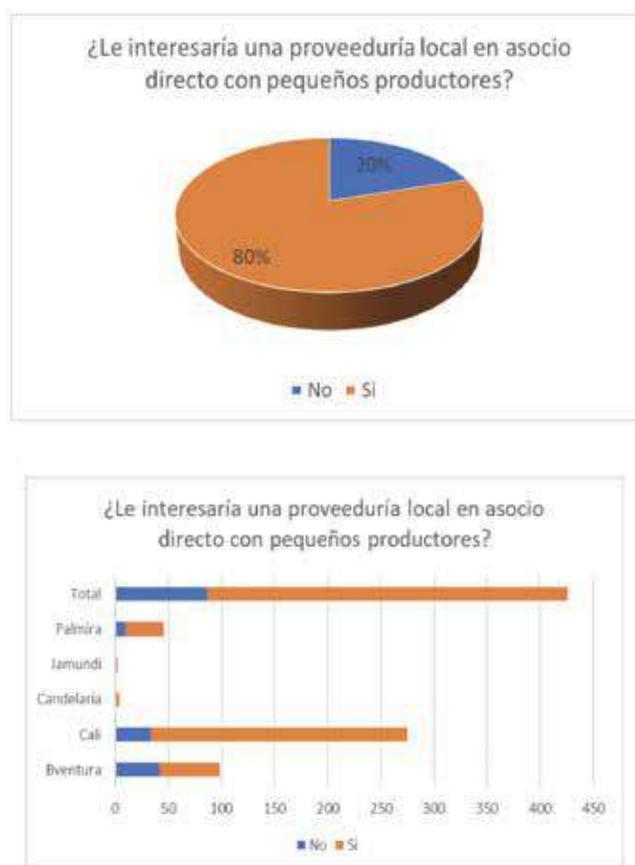
Fuente: Elaboración propia.

El 73% manifiestan que el precio y la calidad son lo más importante en la decisión de compra, seguido del 10% como balance de todos los criterios y la calidad con el 7%, de manera que, con el objetivo de profundizar en este aspecto del precio y la calidad. Más adelante se utiliza de la pregunta 20 el detalle de las condiciones de negociación, pues en esta se puede observar como el concepto de calidad está por encima del

precio, factor muy importante para entender la lógica de la demanda de alimentos. No se puede descartar el 4% que prefiere tener un proveedor de confianza, pues este podría ser un aspecto en la estrategia de mercadeo que marque la diferencia junto a la calidad.

Pregunta 16. ¿Le interesaría una proveeduría local en asocio directo con pequeños productores?

**Ilustración 47** Respuesta a pregunta 16. ¿Le interesaría una proveeduría local en asocio directo con pequeños productores?



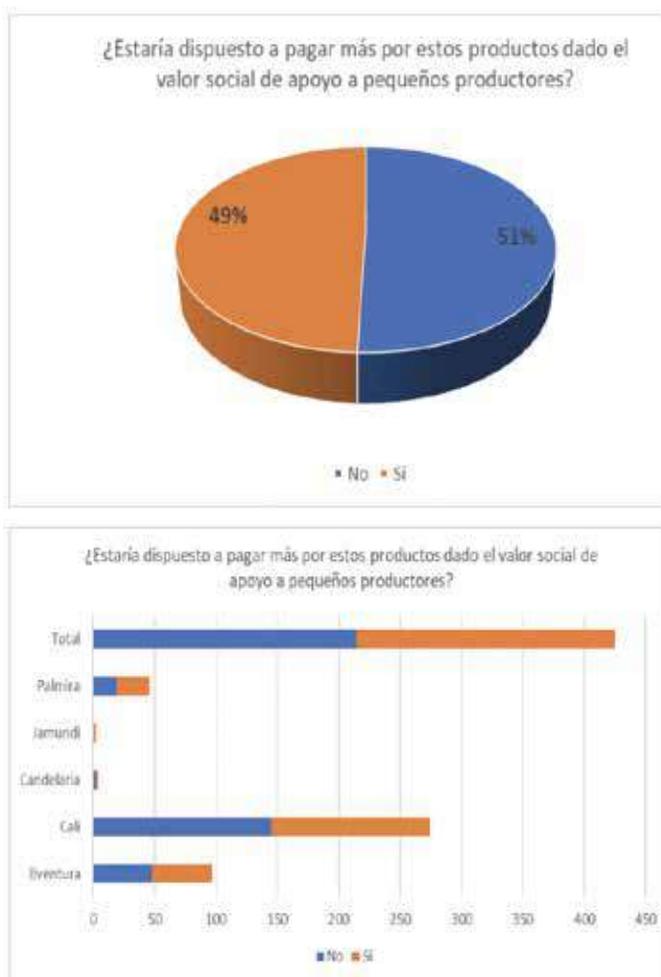
Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 80% estaría interesado en generar una alianza que le permita un relacionamiento estratégico con un proveedor local, de hecho, en ciudades como Cali y Palmira esta cifra es más alta, mientras que en Buenaventura las opciones están muy parejas.

Pregunta 17. ¿Estaría dispuesto a pagar más por estos productos, dado el valor social de apoyo a pequeños productores?

El 49% estaría dispuesto a pagar más, si efectivamente se demuestra el apoyo al pequeño productor. Esta pregunta se hace porque los mercados campesinos son un esquema de proveeduría local directa, en el que normalmente se manejan precios más altos que los demás canales, esto es entre un 10% y 20%, lo cual está claramente asociado a temas de volúmenes y costos de logística.

**Ilustración 48** Respuesta a pregunta 17. ¿Estaría dispuesto a pagar más por estos productos dado el valor social de apoyo a pequeños productores?



Fuente: Elaboración propia 2018.

Ahora, es importante resaltar en este punto que estudios como el realizado por Daniel A. Acosta (2014) "Fijación de precios en mercados campesinos de Bogotá. Caso hortalizas frescas de Fómeque y Chipaque (Cundinamarca)"<sup>37</sup>, demuestran que solo en los mercados campesinos el pequeño productor logra una rentabilidad positiva, pues el precio, además de las consideraciones del mercado, está asociado también a los costos de producción.

Pregunta 18. En caso de que la respuesta anterior sea "SI", ¿con relación a qué valores agregados?

37. Daniel A. Acosta, Tesis para optar al título de Magister en Ciencias Agrarias con énfasis en Desarrollo Empresarial Agropecuario. Universidad Nacional de Colombia – Sede Bogotá (2014).

**Ilustración 49** Respuesta a Pregunta 18. En caso de que la respuesta anterior sea “SI”, ¿con relación a qué valores agregados?



Fuente: Elaboración propia.

Las preguntas 16, 17 y 18 proponen una secuencia lógica para identificar las posibilidades de implementar una estrategia de marketing social en los encadenamientos que se prioricen, permitiendo identificar que al 80% de la mipymes encuestadas les interesa una proveeduría local/regional y de estos el 50% están dispuestos a pagar más dado el valor social de apoyo al campesinado.

Pregunta 19. ¿Qué valor agregado le gustaría tuvieran estos productos?

**Ilustración 50** Respuesta a pregunta 19. ¿Qué valor agregado le gustaría tuvieran estos productos?



Fuente: Elaboración propia.

Esta pregunta muestra los avances en materia de un consumidor (mipyme) más sensible e informado. El 81% de las mipymes encuestadas manifiesta que le interesan productos más saludables y/o amigables con el medio ambiente. Mientras que el 11% les gustaría que como valor agregado el productor contara con un distintivo comercial que permitiera identificar estos productos, esta opción también aparece en la opción "Otros" y se correlaciona con la opción de la pregunta anterior referente a comprarle a productores rurales como estrategia de mercadeo (14%).

Pregunta 20. ¿Condiciones de negociación? Indique las condiciones de compra de la empresa

Las condiciones de negociación entendidas como las condiciones de compra que establece la empresa demandante o compradora, es un punto crítico que permite identificar los condicionantes para lograr encadenamientos factibles con los pequeños productores; de manera que, aparece el precio como la variable más importante con un 27%, seguido de las cantidades con el 12%. En otras palabras, al comprador le interesa que satisfagan su esquema de costos y abastecimiento con relación a las cantidades que demanda su mercado con el objetivo de facilitar su logística minimizando también los costos operativos.

Sin embargo, como se mencionó anteriormente, en la categoría "Otros" aparece la calidad con un 35% aproximadamente, de manera que este aspecto está por encima del precio, lo cual se correlaciona con la pregunta 15. ¿La decisión de compra corresponde a?, donde el 73% destacan la "Calidad y precio" como las variables que determinan la compra.

**Ilustración 51** Respuesta a pregunta 20. Condiciones de negociación



Fuente: Elaboración propia

## 8.6. Demanda proyectada y potencial

Con el propósito de conocer el potencial de necesidades del mercado de agro productos y el desafío de la producción agrícola de los municipios, se cuantifica la demanda realizando un cálculo en función de las proyecciones de crecimiento poblacional del DANE para los municipios del G11 multiplicado por el promedio recomendado de la FAO para consumo de frutas y verduras (48Kg/familia al mes).

**Tabla 30** Demanda proyectada RPG-G11

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Población estimada (1)</b>	3.694.177	3.738.080	3.782.412	3.826.458	3.870.576
<b>Consumo productos segmentados (Ton/año) (2)</b>	531.961	538.284	544.667	551.010	557.363
<b>Demanda General proyectada (Ton/año) (3)</b>	308.538	312.204	315.907	319.586	323.270
<b>Demanda potencial de alimentos con valores agregados socioambientales (Ton/año) (4)</b>	154.269	156.102	157.954	159.793	161.635
<b>Valor (\$, mil millones) (5)</b>	234,03	236,81	239,62	242,41	245,20

(1) DANE 2018, municipios de la RPG del G11.

(2) Calculado además con base a la participación de las plazas de mercado, las tiendas y los fruver según la encuesta aplicada.

(3) Calculado además a la aspiración del consumidor frente al consumo de productos saludables y amigables con el medio ambiente (50%) según la encuesta aplicada.

(4) Tomado del valor promedio del DANE SIPSA para el año 2017 en la categoría "Huerto" (\$1.517/kg), planteando un incremento del IPC del 6% anual constante hasta el 2022.

(5) (valores en miles de millones de pesos).

Fuente: Elaboración propia.

De manera que el objetivo de la estrategia debe girar en torno a fomentar y ordenar la producción agroecológica con los pequeños productores, dados los valores socioambientales que este sistema productivo involucra, así como lograr encadenamientos de valor social con las plazas de mercado, los Fruver y los tenderos. Esto permitirá fortalecer ese región microempresarial asociado al comercio de las ciudades de la RPG del G11 y avanzar en materia de seguridad, soberanía y abastecimiento alimentario.

Por otra parte, se tienen productos como el plátano y el maíz con una fuerte vocación productiva en la RPG del G11, los cuales además de hacer parte de la categoría “Huerto”, efectivamente pueden encadenarse con el sector agroindustrial, preferencialmente artesanal, en el marco de un proceso de marketing territorial, pero no serán objeto de cálculo individual de demanda proyectada con fines agroindustriales pues no se identifican este tipo de mipymes en el mercado actualmente.

## **8.7. Las condiciones de la oferta de productos agrícolas en la RGP del G11.**

Las condiciones de la oferta se diagnosticaron desde la identificación de los actores, en esta sección se presenta una DOFA del entorno regional, y más adelante se plantean los resultados de los análisis de problemas y soluciones a nivel local. Todo esto se ha nutrido por los intercambios de conocimientos durante las entrevistas a actores clave como comerciantes, funcionarios de alcaldías, gobernación del Valle del Cauca (Secretaría de Agricultura y CORPOVALLE) y ONG, así como la realización de talleres participativos en los municipios del G11.

Estos insumos, sumados a una revisión de las evaluaciones agropecuarias municipales, que publica la Gobernación del Valle del Cauca y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, servirán para establecer alternativas de solución, prioridades y estrategias para encadenamientos productivos viables.

### **8.7.1. Diagnóstico socio productivo**

#### **8.7.1.1. DOFA**

El siguiente ejercicio de identificación de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA), permitirá identificar los factores internos y externos que contribuyen en las problemáticas sociales y económicas de cada municipio en cuanto a la producción agrícola.

#### **Fortalezas**

La RPG del G11 tiene la aptitud del suelo y condiciones edafoclimáticas para la producción de frutas y hortalizas, destacándose los cítricos, guayaba, guanábana, papaya, piña, banano y maracuyá. De acuerdo con el estudio de Álvaro García, “Disponibilidad de suelos para la siembra de frutales en Colombia” (2006), existen 333.118 hectáreas aptas para el cultivo de frutales en el Valle del Cauca en las tres unidades fisiográficas analizadas. Esta cifra representa el 4.34% del área total de suelo apto para frutales en Colombia.

Además, cabe señalar lo que indica la Cámara de Comercio, Los expertos coinciden en llamar la atención sobre la importancia de aprovechar las tierras de ladera para el cultivo de frutas y hortalizas, dado que el 55% del área del Valle está en esta zona y que cuando la seguridad sea un hecho real y permanente, éstas serán el verdadero polo de desarrollo del Valle, pues son tierras más baratas, con buena profundidad, buen registro de lluvias y con la posibilidad de montar sistemas de riego. Estudios indican que en reforestación (...) se podrían habilitar muchas hectáreas para el cultivo de tomates, pimentón, coliflor, brócoli, acelgas, espinacas y cebollas. Esto podría contribuir con toda la seguridad alimentaria en el Valle del Cauca.

Otra fortaleza es que la RPG del G11 tiene un promedio de 3.694.177 habitantes, 5 ciudades con más de 100.000 habitantes cada una (Jamundí, Palmira, Yumbo, Cali y Buenaventura), mientras que el resto de las municipalidades tienen poblaciones en un rango promedio de 40 mil personas, existe un mercado regional y local con necesidades de consumo que debe aprovecharse.

## Debilidades

En materia de comercio internacional, los cultivos de los pequeños productores del G11 no son tipo exportación porque no cuentan con suficiente capital de inversión ni una asistencia técnica de cobertura e integralidad por los escasos recursos del presupuesto para las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA) <sup>38</sup>

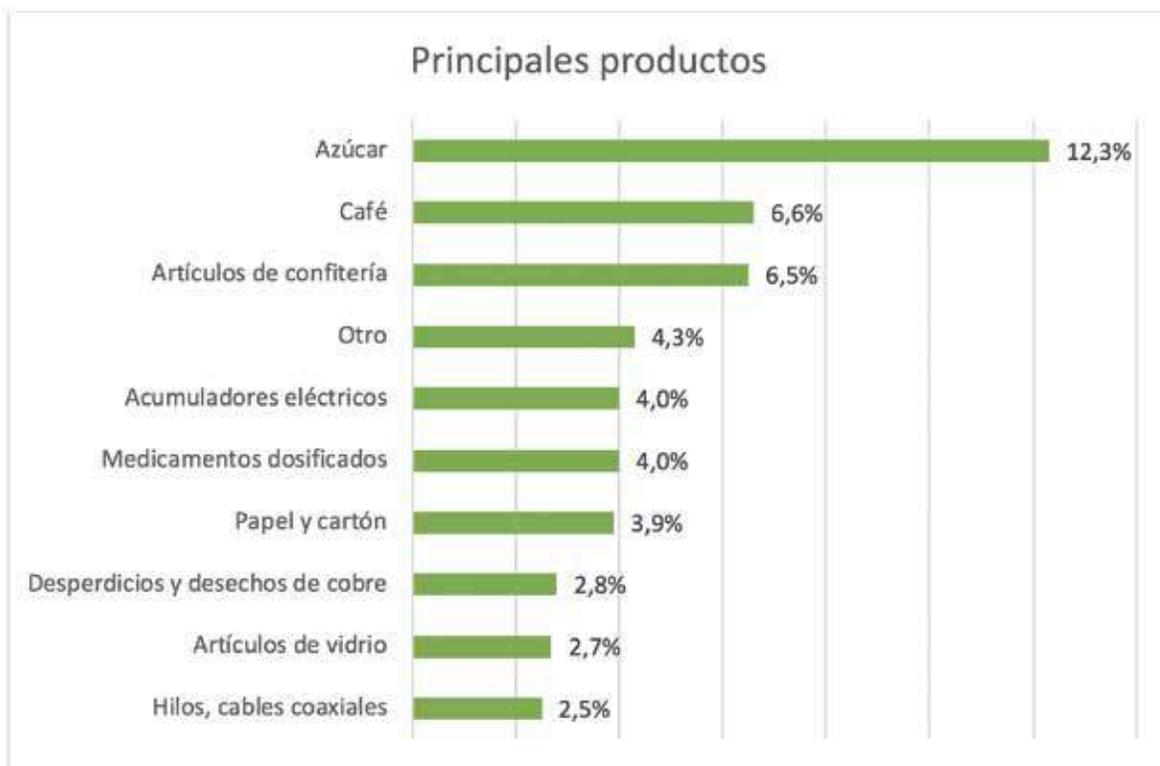
Estos, son procesos cortos llevados a cabo por contratistas de alcaldías que no siempre tienen la continuidad contractual, por lo que conlleva a que tales cultivos no cuenten con sistemas de producción agrícola eficientes en producción y costos, dado también a su falta de transferencia de tecnologías innovadoras. A esto también se suman las dificultades de trabajo colaborativo entre los productores, por las debilidades de la asociatividad, las cuales se indicarán más adelante, al igual que predios con topografía ondulada con dificultades para la mecanización y por último, la carencia de tierra (minifundismo).

La debilidad en la exportación también se debe a la desconexión entre clientes demandantes y la oferta agrícola de los pequeños productores, en esto, entidades de apoyo como el Ministerio de Comercio a través las Cámaras de Comercio, se han concentrado en trabajar con clústeres de grandes empresas que generalmente están encadenándose con grandes cultivadores. Por ejemplo, grandes productores de piña logran contratos de proveeduría de largo plazo con grandes industrias como Colombina.

Las apuestas de clúster de la Cámara de Comercio de Cali apuntan a fortalecer cadenas de valor que involucran grandes empresas y son excluyentes a la hora de encadenar al pequeño productor por falta de estrategias. La siguiente figura resume el estado de las exportaciones de los principales productos agrícolas de la región.

38. Los presupuestos de Asistencia Técnica dependen de proyectos de inversión que conforman el Plan Operativo Anual de Inversiones de las Administraciones municipales viabilizando los montos según las necesidades de todos los sectores, siendo educación y salud los más priorizados (80 a 90%) y generalmente el sector agrícola resulta afectado en partidas presupuestales, es el caso de los municipios de Florida, Pradera, Dagua en donde se tiene un déficit de 100 millones de pesos anuales para lograr una cobertura integral a las asociaciones de pequeños productores.

**Ilustración 52** Porcentaje de exportaciones por producto de la Región en el año 2015



Fuente: Elaboración propia con base en Exportaciones DANE – DIAN.

Por otro lado, durante los talleres en cada municipio del G11, se presentaron constantes reclamos de los productores, relacionado con el papel que juega el gobierno local, departamental y nacional como garante y regulador de la comercialización y su débil apoyo en elevar la rentabilidad agrícola. Lo primero, tiene que ver con el bajo control de carteles ilegales de comercialización de frutas y verduras que funcionan especialmente en Santa Elena, las cuales son Organizaciones delincuenciales que fijan precios y permiten o niegan la libre comercialización de productos y la elección de clientes.

Adicionalmente, se tiene un deficiente control a los precios de los agro insumos y los bajos precios de compra a excepción del caso de fertilizantes para el cultivo de café lo cual ha sido regulado por parte de la Federación de Cafeteros a través de las cooperativas de caficultores locales. También expresan el descuido de las vías terciarias, que por su mal estado y la falta de soluciones, como la placa-huella, afectan la comercialización porque generan discontinuidad en el servicio de transporte y mayores costos de los fletes.

Los profesionales de las alcaldías y fundaciones indicaron que los proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación con recursos de las regalías, no se han concretado en realidades que respondan a las necesidades del campo como lo es la innovación en el manejo pos cosecha, tecnologías de riego y estandarización de productos con

valor agregado. El ejercicio también permitió evidenciar una gran carencia de herramientas financieras para la gestión del financiamiento para lograr capitales. Esto es ejemplificado en que no es notoria la implementación de grupos de auto ahorro y crédito locales; no existen créditos asociativos con la banca, además, se presenta carencia en la implementación de diferentes tipos de contratos hacia el futuro o a la venta escalonada de la cosecha, etcétera.

También cabe mencionar la limitación de la actividad agrícola del pequeño productor por la deficiente fertilidad de los suelos en Buenaventura y en las zonas de ladera de los otros municipios<sup>39</sup>. Por ejemplo, la tierra en Buenaventura corresponde a suelos de la llanura del Pacífico, planicie marina depositada sobre diferentes formas de relieve, con un amplio dominio de los playones sin formación de suelo, textura arenosa, altamente cargado de sales. Esta es una de las causas que no ha permitido un desarrollo agrícola amplio en ese municipio.

Respecto a los suelos de montaña, como lo son las zonas de ladera (en donde se estima que se han asentado un promedio de 10.500 productores en el G11)<sup>40</sup>, son suelos del orden de los andosoles, que se caracterizan por ser moderadamente muy profundos, de textura franca a franco-arcillosas, franco-limosas, de buena a mediana retención de humedad y de mediano a bajo nivel de fertilidad. El limitante más importante de este orden, es la susceptibilidad a la erosión, con relieves desde muy ondulados a muy quebrados, por lo cual se requieren buenas prácticas de manejo y conservación (ASOHOFRUCOL 2006).

La siguiente tabla resume el uso potencial y cobertura del suelo a nivel región, se observa que existe un área significativa con aptitud potencial para desarrollar cultivos agrícolas, pero se deben confrontar con análisis de taxonomía de suelos, cobertura y uso actual, erosión y clima, lo cual reducirá estas áreas potenciales.

**Tabla 31** Uso y cobertura de los suelos del Valle del Cauca.

Uso y cobertura I	Área (ha)	Uso y cobertura II	Área (ha)
Agricultura	363.600,16	Construcción agrícola	1.138,49
		Construcción apícola	2.40,11
		Construcción avícola	3.14,86
		Construcción porcícola	20,24
		Cultivo anual	43.844,09
		Cultivo permanente	304.807,04
		Cultivo semipermanente	12.911,96
		Estanque agrícola	323,37
Eriales	4.021,39	Tierra eriales	4.021,39

39. En la medida que la pendiente se incrementa, los costos de producción se elevan directamente, si se pretende establecer cultivos, lo cual puede ser una limitante para la implementación de proyectos// [http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/pot\\_diagn%C3%B3stico\\_general\\_buenaventura\\_valle\\_del\\_cauca\\_\(246\\_pag\\_1076\\_kb\).pd](http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/pot_diagn%C3%B3stico_general_buenaventura_valle_del_cauca_(246_pag_1076_kb).pd)

40. A partir del Censo Nacional Agropecuario (2014) del DANE.

<b>Ganadería</b>	544.907,5	Pasto de corte	6.856,57
		Pasto natural	538.050,93
<b>Minería</b>	1.042,32	Aurífera	42,76
		Cantera	683,12
		Ladrillera	272,32
		Magnesita	44,12
		Zona de recreación	3.613,86
<b>Núcleos poblados</b>	33.531,91	Zona franca	94,78
		Zona industrial	1.734,42
		Zona urbana	28.088,85
<b>Plantaciones forestales</b>	21.658,26	Reforestación comercial	21.658,26
<b>Vegetación primaria</b>	1.099.004,53	Bosque natural	914.132,68
		Estanque piscícola	11.860,28
		Humedal	22.536,25
		Rastrojo natural	105.983,05
		Vegetación de paramo	44.492,27
<b>Total</b>	<b>2.067.766,09</b>	<b>Total</b>	<b>2.067.766,09</b>

Fuente: Elaboración propia con base en CVC 2006.

#### Otras debilidades son:

- Falencias en la conexión comercial con el mercado, debido a fallas en la cantidad, calidad y continuidad de las cosechas.
- Baja diversificación de la producción agrícola en las tierras de la región.
- Rutas ineficientes de comercialización de los productos debido al recorrido que deben hacer los intermediarios
- Los pequeños productores del G11 no cuentan con certificaciones de producción especial (orgánica, agroecológica, comercio justo, entre otras)
- Dificultades de trabajo colaborativo entre productores. Las asociaciones presentan rezagos de funcionamiento e insostenibilidad.
- Predios con topografía ondulada con dificultades para la mecanización
- Deficiencia en el estado de las vías terciarias.

#### Oportunidades

- Se puede aprovechar la oportunidad de proximidad entre las zonas de producción y los cascos urbanos municipales que contienen equipamientos públicos como las plazas de mercado.
- Los pequeños productores no siempre abastecen las tiendas de barrio, ni los fruter de sus municipios de manera directa, sólo en el municipio de Palmira se determinó que algunas asociaciones de pequeños productores generan encadenamientos con tiendas del área urbana.

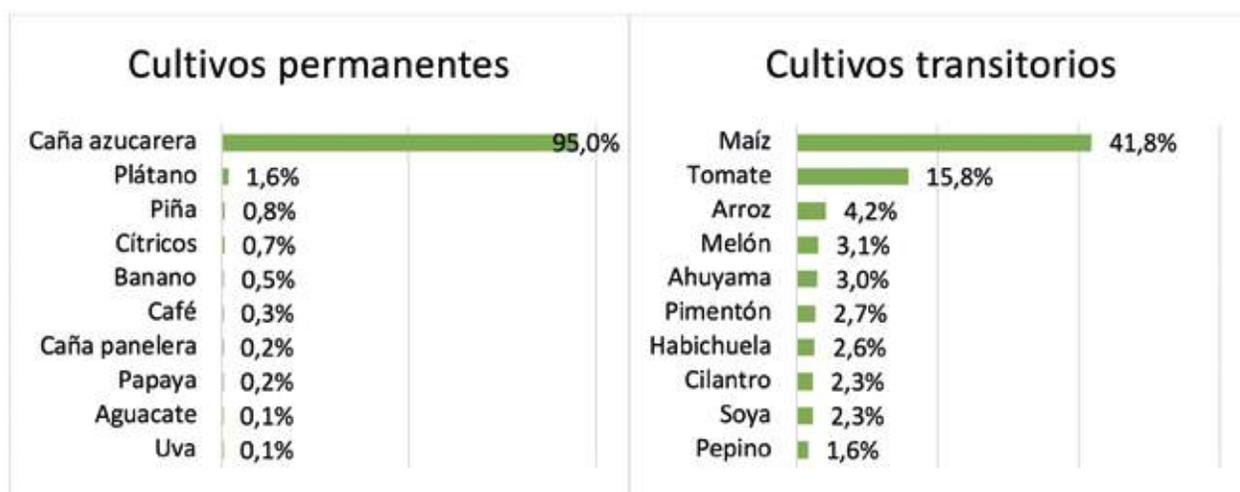
- Son los medianos y grandes productores de agro productos quienes logran encadenamientos con industrias, MiPymes (cadenas de hoteles y de restaurantes – HORECA) y supermercados, mientras que sólo las asociaciones de pequeños productores con fortalezas organizacionales y capital de trabajo logran encadenarse principalmente con supermercados.
- La proximidad como oportunidad del consumidor para comprar en un sitio cercano a su vivienda o lugar de trabajo.
- Infraestructuras locales, plazas de mercado, generalmente con espacios subutilizados.

## Amenazas

Las principales amenazas están relacionadas con los conflictos de uso del suelo por cuestiones ambientales, lo cual queda evidenciado tras revisar los planes y esquemas de desarrollo territorial de los distintos municipios del G11. Una amenaza consiste en la presión del cultivo de caña de azúcar sobre los suelos principalmente en los municipios de Palmira, Candelaria, Yumbo, Vijes en los cuales la caña de azúcar ocupa los suelos más fértiles y poseen conflictos socio-ambientales.

Es así como la caña de azúcar, se ha constituido en un cultivo que ocupa un 95% de la participación de los cultivos permanentes en el Valle del Cauca durante el 2017. Por otro lado, en cultivos transitorios el maíz participó con un 41,8 %. Esto explica por lo que el abastecimiento agroalimentario de los municipios no siempre se logra con la producción local por la falta de cantidad y diversidad de agro productos.

**Ilustración 53** Participación de cultivos permanentes y transitorios en la Región



Fuente: Elaboración propia con base en Base Agrícola EVA.  
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. 2017.

La especialización puede derivar en mayor productividad, pero también genera condiciones de mayor fragilidad, la degradación ambiental que amenaza y pone en peligro la calidad de vida <sup>41</sup> Otra amenaza es la aproximación de los cultivos de pequeños productores a la frontera agrícola en zonas altas en donde debe predominar el bosque nativo. Esta amenaza es muy destacada hacia los cerros de los farallones en las zonas rurales de Jamundí y Cali principalmente, pero también en Yumbo según el POMCA se tienen cultivos aproximándose a las zonas de montaña que están degradando el bosque nativo protector de la cuenca del río.

A nivel mundial, la FAO, anunció recientemente que la producción de alimentos deberá crecer aproximadamente en un 30% debido al crecimiento poblacional de las ciudades; esta presión alimentaria, sumada a la gran ocupación de la tierra plana por parte de ingenios azucareros ha generado que en regiones como el G11, el pequeño productor tienda a ocupar predios de reserva forestal zonificada para aumentar su terreno agrícola (la zonificación forestal, de acuerdo con el INDERENA (1994), se define como un ordenamiento sistemático que tipifica y delimita las áreas forestales, bajo un marco legal y técnico que las precisa y las diferencia de otros usos potenciales).

El impacto ambiental de la intervención del hombre en la tierra, no solo del productor rural sino también de poblador urbano, ha desencadenado la multiplicación de malezas resistentes, empobrecimiento de los suelos, contaminación de las fuentes de agua, pérdida de la calidad nutritiva de los suelos y los fenómenos climáticos del niño y la niña, que a su vez afectan muchas cosechas incidiendo en la baja productividad y la menor calidad de algunos productos perecederos (BANREPUBLICA 2016).

Otra amenaza consiste en el tradicional sistema de comercialización, debido a la presencia de intermediarios inescrupulosos, que sumado a la conformación de grupos organizados de comercio ilegal de agro productos, tienden a desestimular la agricultura familiar y motivan la migración de jóvenes a las ciudades.

#### **8.7.1.2. Localización de las organizaciones de pequeños productores agrícolas del G11.**

La territorialidad es una relación social de un escenario local, regional, nacional o global, donde las percepciones, valoraciones y actitudes de un colectivo humano coexisten en espacios múltiples, disímiles y complementarios entre su hábitat, en este contexto el espacio de acción entre pequeños productores de la región de planificación y gestión RPG del departamento del Valle del Cauca y la demanda empresarial, parte básicamente de la comunidad involucrada en el proyecto donde establece sus prioridades como producción, comercialización, movilización y logística.

Tras la realización de mapas parlantes participativos, se procedió a integrar la información con el ecosistema de datos abiertos para Colombia, avalado por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la búsqueda de la cartografía (web mapping), en los geoportales del Departamento Administrativo Nacional de estadística DANE, Dirección de Geoestadística DIG, Sistema de Información Geográfica para la Planeación y el Ordenamiento Territorial SIGOT del Instituto

41. Brigitte Taryn Cortes Ortiz - Descripción Socioambiental del Suelo en el Valle Geográfico del río Cauca. El caso de la agroindustria azucarera. Manizales, 2010. Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/luaz/n31/n31a04.pdf>

Geográfico Agustín Codazzi IGAC, para obtener los correspondientes formatos vectoriales de almacenamiento digital conocidos como shapefiles, que es un formato multiarchivo, generado por varios ficheros informáticos con las extensiones: shp que es el archivo que almacena las entidades geométricas de los objetos, shx donde almacena el índice de las entidades geométricas y dbf que es la base de datos, además se creó la dBASE, donde se almacena la información de los atributos de los objetos. (Ver anexo magnético denominado GeoData base. Mapas de geolocalización de las asociaciones de pequeños productores en formato Shapefiles)

Se realizó la georreferenciación donde los datos se representan en forma de coordenadas en distancias horizontales y verticales en un espacio dimensional bajo un sistema de coordenadas y datum específicos que en este caso representan la información en forma de un punto (una asociación).

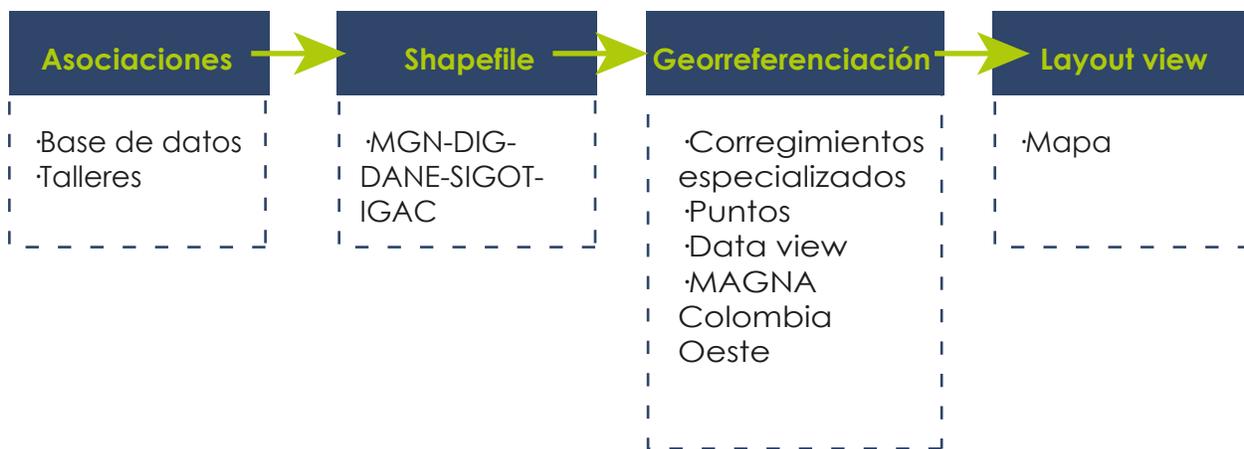
**Tabla 32** Metodología para georreferenciación vectorialmente

Metodología	Objetivo	Producto
Vectorial	<p>Posicionamiento espacial en un sistema de coordenadas y datum</p> <p>Específicos, objetos vectoriales (puntos, líneas, polilíneas y polígonos que representan objetos físicos)</p>	<p>Georreferenciación de las asociaciones en el sistema MAGNA SIRGA Colombia oeste y la demanda</p>

Fuente: Elaboración propia

La ejecución de la información se complementa con el software Arc GIS, que agrupa varias aplicaciones para la captura, edición, análisis, tratamiento, diseño, publicación e impresión de la información geográfica enfocada en tres elementos Entidades-Atributos-Relaciones. Esto se muestra en las siguientes imágenes:

**Ilustración 54** Flujo de la información

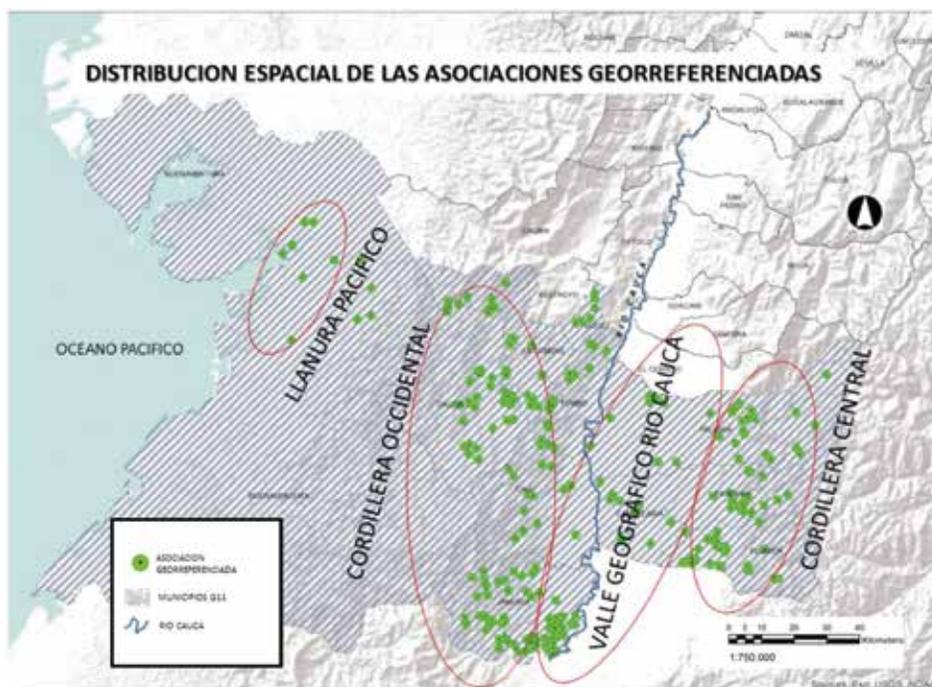


Fuente: Elaboración propia 2018

La geolocalización como herramienta tecnológica, representa un instrumento de relación espacial, a través de los sistemas de posicionamiento global (GPS) y de información geográfica (SIG), entre otros, para determinar posiciones estratégicas, niveles de ocupación del espacio, la dispersión del tejido social y la conectividad entre muchos más, como también factores importantes como la proporción de los sistemas, modelos, propuestas relacionales, análisis de comercialización para los procesos de planeación y la toma de decisiones frente a los fenómenos socio-espaciales presentes. En este sentido los procesos de localización y georreferenciación de 256 asociaciones de pequeños productores en el proyecto de encadenamientos productivos permite entender que:

- Cartográficamente la georreferenciación representó un punto para cada una de las asociaciones de pequeños productores, la cual comprende campesinos colonos, indígenas afrocolombianos; minifundistas, propietarios o aparceros, en muchos casos, con huerto de pan coger para su subsistencia en diferentes veredas del corregimiento de su municipio.
- Geográficamente las asociaciones tienen un campo de acción definido en tres áreas muy importantes: montaña, valle y llanura; la primera corresponde a las dos cordilleras: la occidental y la central, la segunda en el valle geográfico del río Cauca y por último en la llanura del Pacífico (mapa 1). Encontrando variabilidad del entorno, diferentes sistemas de producción, relativos usos de altura y manejos sostenibles.
- La montaña representa un conjunto edafoclimático importante en las cordilleras occidental y central, destacándose:
  - Ciclos de evapotranspiración para la siembra
  - Agro alimentos de galería
  - Importantes franjas de seguridad alimentaria

**Ilustración 55** Distribución espacial de las organizaciones de pequeños productores G11



Fuente: Elaboración propia.



Condiciones geográficas.

• Las ventajas comparativas del valle geográfico del río Cauca entre las dos cordilleras se convierten en un espacio significativo por los siguientes aspectos fundamentales:

- suelos fértiles para la actividad agrícola diversificada
- se asienta la mayor parte de la población del Departamento del Valle
- representa gran cantidad de materia orgánica y numerosos nutrientes presentes en sus suelos
- la zona plana es considerada como una de las más fértiles del mundo
- su principal actividad económica es la agricultura que se basa primordialmente en el cultivo de caña de azúcar producida a nivel agroindustrial y a gran escala.

• La importancia del valle geográfico del río Cauca abarca siete departamentos desde su nacimiento a 3.900 metros sobre el nivel del mar (msnm) en el Páramo de Sotará en el Valle del Cauca, hasta llegar al Brazo de Loba cerca del municipio de Pinillos en el departamento de Bolívar.

• La zona plana del valle geográfico del río Cauca está ubicada entre las cordilleras Occidental y Central con una extensión total de 376.000 hectáreas en el departamento del Valle<sup>42</sup> y para la RPG-G11 aproximadamente 162.000 hectáreas.

• La llanura del pacífico hace parte de la Región del Chocó biogeográfico, la cual cubre una superficie de 50.000 km<sup>2</sup> que corresponde a la región más biodiversa del mundo en la RPG-G11 representa aproximadamente 647.130 hectáreas.

Geoespacialmente, lo anterior, se puede relacionar con Jiménez (2001) de la siguiente manera:

“ El río Cauca como un eje del espacio geográfico organiza dos grupos poblacionales que se constituyen respectivamente en la banda derecha y en la banda izquierda, esta última siendo muy estrecha, donde se localizan los mayores centros urbanos de la región: Cali, Jamundí y Yumbo. Los cuales, conforman un espacio urbano continuo y en la banda derecha mucho más amplia, se localiza un rosario de ciudades medianas que organizan un espacio fundamentalmente agrícola (caña de azúcar) gracias a los excepcionales atributos de sus tierras. ”

En conclusión, se puede afirmar que el valle geográfico del río Cauca, actúa como un eje en la organización espacial de la Región de Planeación y Gestión (RPG) del G11, en procesos de interrelaciones e interacciones en la conectividad y contigüidad geográfica. La fortaleza del G11 en cuanto a conectividad, es el puerto marítimo de Buenaventura y la disponibilidad de aeropuertos en Buenaventura y Palmira.

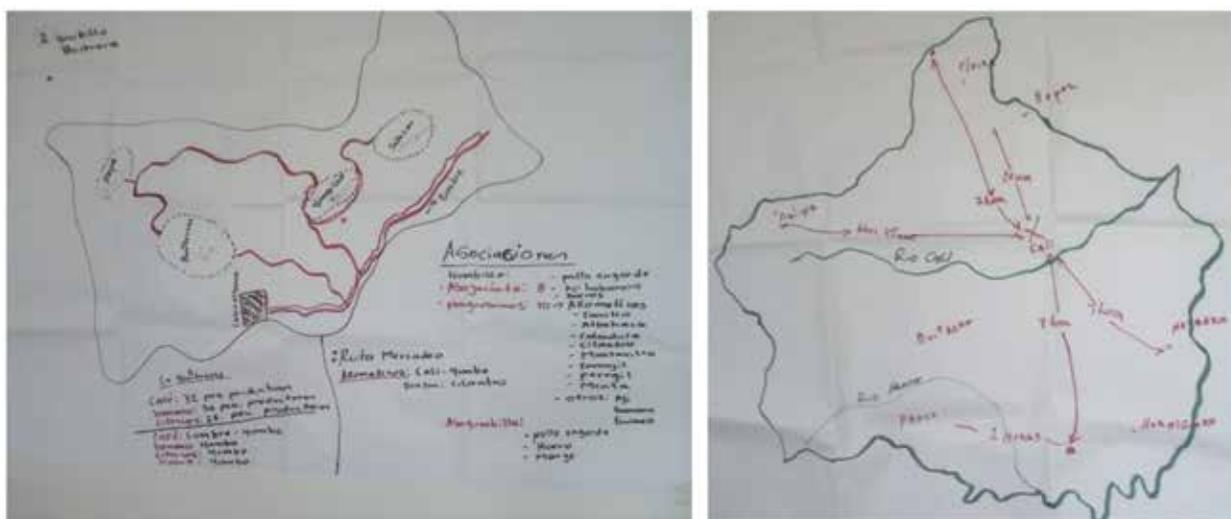
### 8.7.1.3. Rutas de origen y destino de la producción agrícola, situación actual.

Los pequeños productores de la región de planeación y gestión del G11 representan un sistema dinámico, caracterizado por la interrelación y el movimiento funcional, en este caso bajo el sistema logístico el cual se compone, de un patrón estructural de rutas de origen y de destino; esta estructura parte de la producción agrícola en la proveeduría de

productos y la demanda del mercado, que inicia en las unidades agrícolas familiares en las veredas y corregimientos, donde las cosechas son recogidas por intermediarios o por los mismos productores en automotores (campero, chiva, bus mixto de transporte, motocicleta). En el caso de los primeros dicha labor se realiza de finca a finca en sus propios medios de transporte implicando el acopio con cargas que oscilan entre 1 y 6 toneladas.

Por otro lado, en los talleres realizados en cada municipio los productores participantes, efectuaron mapas parlantes, como se muestra a continuación, indicando tiempos en algunas rutas.

**Ilustración 57** Mapas parlantes en el municipio de Yumbo y Cali



**Fuente:** Elaboración propia.

El sistema vial entre los municipios del G11 está conformado por las interconexiones de los entes territoriales en los contextos geográficos de valle geográfico del río Cauca y las zonas de ladera de las cordilleras Occidental y Central. En este sentido, Ospina (2016) informa como en Colombia, la gestión vial está a cargo de la Nación, los Departamentos y los Municipios. Cada uno de estos niveles administrativos tiene a su cargo una malla vial que va descendiendo en calidad y categoría en la medida que se pasa del primer nivel al tercero (carreteras terciarias), pero que en longitud se incrementa en sentido inverso.

Es importante destacar que en el escenario de la movilidad de agro productos en la región de planificación y gestión de los once municipios agrupados (RPG-G11), los pequeños productores que conforman las asociaciones rurales cuentan con un sistema tradicional de comercialización en el cual la logística inicia en la red terciaria<sup>43</sup> a nivel de unidad productiva-vereda- corregimiento, luego cumple una función de interconexión con las cabeceras municipales con vías mejoradas o secundarias y posteriormente a las carreteras departamentales (primarias).

43. Muchas de estas vías son angostas y tienen fuertes pendientes, y solo cerca de 1.400 km están pavimentados. En esta red los volúmenes de tránsito son, en promedio, inferiores a 30 vehículos por día. Esta malla vial se encuentra bajo la gestión de INVIAS, los departamentos y los municipios, y tiene una longitud de 27.577 km, que representa el 18% del total y corresponde a la red no transferida del antiguo Fondo Nacional de Caminos Vecinales

Del universo de asociaciones mapeadas al inicio de este proyecto, se estudió una muestra de 27 organizaciones (seleccionadas por criterios ICO y por su potencial de encadenamiento). En el mapa se puede observar colectivos como ASOYUMBILLO del corregimiento de Yumbillo zona rural del municipio de Yumbo, que a través de intermediarios que recogen las cosechas finca a finca, colocan los productos en el centro geográfico de Cali específicamente en la plaza mayorista de Santa Elena.

Otro caso para ejemplificar la dinámica de la comercialización actual, se puede observar con la asociación ASOMINGA del corregimiento El Líbano zona rural del municipio de Pradera, que envía sus productos a CAVASA en el municipio de Candelaria y a Santa Elena a través de intermediarios. Estos dos ejemplos ilustran la situación generalizada de la gran mayoría de asociaciones del G11. Esto puede observarse en el siguiente mapa:

**Ilustración 57** Mapa de rutas actuales de origen y destino de agroproductos G11



Fuente: Elaboración propia.

La red vial terciaria actúa como una malla local de comunicación integral entre los pequeños productores, es el caso de asociaciones como Asoherbal de Yumbo, que por sus fortalezas gerenciales y administrativas han desarrollado encadenamientos puntuales al recoger la producción de aromáticas finca a finca en dicha malla y sin necesidad de intermediación colocan los productos (aromáticas) en supermercados como la 14 en Cali.

#### 8.7.1.4. Análisis de las problemáticas sociales y económicas de actores identificados

Para profundizar en las condiciones de la oferta, a continuación, se describen los talleres participativos de la situación actual con los actores locales identificados para los posibles encadenamientos, al igual que las mesas de trabajo realizadas en los diferentes municipios del G11.

En cada uno de ellos se utilizó la misma metodología consistente en la realización de una mesa de trabajo con los responsables del sector rural en cada alcaldía, luego talleres de análisis de problemas con líderes de organizaciones de pequeños productores y posteriormente la aplicación de una encuesta de Índice de Capacidad Organizacional – ICO a una muestra de asociaciones que se determinaron en las mesas anteriores.

##### Mesas con las alcaldías y comunidad

Durante la fase de la investigación previa, se definió el objetivo del trabajo a realizar: “analizar problemáticas y alternativas de solución entorno a encadenamientos productivos”, y de acuerdo a este plan de trabajo, se realizó un conversatorio donde se obtuvieron las experiencias de las UMATA, secretarías de planeación y de agricultura de cada municipio.

Como resultado de estos conversatorios, se decidió convocar a las asociaciones con potencial de encadenarse a los talleres y posteriormente para aplicar el ICO en cada municipio. Adicionalmente se discutió el plan de trabajo que se desarrollaría en esta actividad, se decidió entonces, organizar las mesas de trabajo de acuerdo con los productos agrícolas cultivados por cada asociación; en otros municipios se planteó organizar las mesas de trabajo según el corregimiento. Este plan de trabajo se definió de acuerdo con la cantidad de asociaciones por municipio; por ejemplo en Vijes, municipio que cuenta con pocas asociaciones de pequeños productores, se optó por estructurar un solo grupo e identificar aspectos de su actividad productiva. Por su parte, en Yumbo, donde se presentó una gran cantidad de asociaciones, el plan de trabajo fue organizar grupos de trabajo por corregimiento, en donde se describieron los productos cultivados en cada uno de ellos y la cantidad de asociaciones que allí actúan.

Durante estas visitas, se consultaron las fechas para programar el taller, se explicó la metodología, así como las bondades de ésta, finalmente se procedió a realizar la convocatoria.

**Ilustración 59** Diálogo con líderes productores y UMATA del municipio de Florida.



Fuente: Elaboración propia 2018.

Se utilizó el árbol de problemas como método práctico de arranque, resaltando que éste es un instrumento de identificación y análisis de causalidad-efecto. Para su elaboración, se realizaron mesas de trabajo en 10 municipios del G11, con el fin de recoger opiniones en torno a problemas, causas, consecuencias y alternativas de solución. Los participantes fueron asociaciones de pequeños productores, Unidades municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA), Departamentos de Planeación y Desarrollo Económico de las alcaldías y algunas ONG locales; en total participaron 147 personas.<sup>44</sup>

En el marco de las mesas de trabajo, se inició dando una introducción sobre el proyecto y se recogió la información de una lluvia de ideas. La pregunta orientadora para motivar la discusión fue “¿Cuáles son los problemas que dificultan los encadenamientos entre productores?”. Los participantes escribieron diversos problemas que se clasificaron por temas, y se determinaron las causas y consecuencias. Como regla de juego se estableció que todos participaran escribiendo una idea por tarjeta, quienes presentaron dificultad para escribir contaron con la asistencia de un miembro del equipo del proyecto.

#### **Ilustración 60** Talleres de análisis de problemas



Fuente: Elaboración propia.

Se formaron grupos donde se discutieron las causas y consecuencias del problema, luego se recogieron las tarjetas, se ordenaron por temas y, posteriormente, cada grupo expuso su análisis. Si un grupo u otro repetían ideas, esa idea se ubicaba en el grupo en donde esa expresión tenía mayor injerencia. Por ejemplo, fue muy notorio el problema del mal estado de las vías terciarias, así que por consenso se decidió que éste es un problema que puede estar causado por la gestión institucional pública.

#### **Problema central y causalidad**

El problema central no fue fácil de identificar, sin embargo, en todos los casos, las reflexiones giraron en torno a un problema central relacionado con los ingresos bajos que percibe el productor debido a los precios bajos de venta de sus productos. Entonces se logra establecer la siguiente jerarquización que define la copa y tronco del árbol de problemas cuya lógica puede entenderse mejor con una lectura de abajo hacia arriba:

44. Quedando pendiente el taller en Buenaventura en donde se ha tenido dificultades de acceso a base de datos de productores.

## Ilustración 61 Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia.

Para ejemplificar esto, a continuación, se procesó una muestra de productos indicando los márgenes de intermediación en distintos canales de comercio comparados con el precio pagado al productor y por consiguiente, una tabla de los ingresos promedio por actividad agropecuaria de los pequeños productores.

**Tabla 33** Precios por producto

PRODUCTO	PRECIO PAGADO PRODUCTOR EN LA FINCA	PRECIO A MAYORISTA (CAVASA)	PRECIO EN SUPERMERCADO	PRECIO EN PLAZA DE MERCADO
Lulo común kilo	\$ 900	\$ 1.700	\$ 2.960	\$ 3.000
Piña oro miel	\$ 400	\$ 650	\$ 980	\$ 1.200
Cilantro x 100 gr	\$ 100	\$ 125	\$ 650	\$ 500
Coco grande unidad	\$ 1.250	\$ 2.500	\$ 4.000	\$ 2.600
Plátano verde x 500 gr	\$ 500	\$ 780	\$ 840	\$ 1.200
Mora kilo	\$ 2.100	\$ 2.800	\$ 3.700	\$ 3.000
Bananito kilo	\$ 800	\$ 1.125	\$ 1.700	\$ 2.000

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 34** Márgenes de contribución a la intermediación de una muestra de agroproductos del G11

Diferencias porcentuales	Productor Vs Mayorista	Productor Vs Supermercado	Productor Vs Plaza de mercado
Lulo común kilo	47%	70%	70%
Piña oro miel	38%	59%	67%
Cilantro x 100 gr.	20%	85%	80%
Coco grande unidad	50%	69%	52%
Plátano verde x 500 gr.	36%	40%	58%
Mora kilo	25%	43%	30%
Bananito kilo	29%	53%	60%

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 35** Ingresos promedios de las familias de pequeños productores agropecuarios del G11

Municipio	Ingresos mensuales por familia pequeño productor promedio / mes
BUENAVENTURA	\$ 360.000
JAMUNDÍ	\$ 320.000
PALMIRA	\$ 512.000
FLORIDA	\$ 600.000
PRADERA	\$ 360.000
YUMBO	\$ 600.000
CALI	\$ 440.000
LA CUMBRE	\$ 420.000
CANDELARIA	\$ 700.000
VIJES	\$ 750.000
DAGUA	\$ 440.000

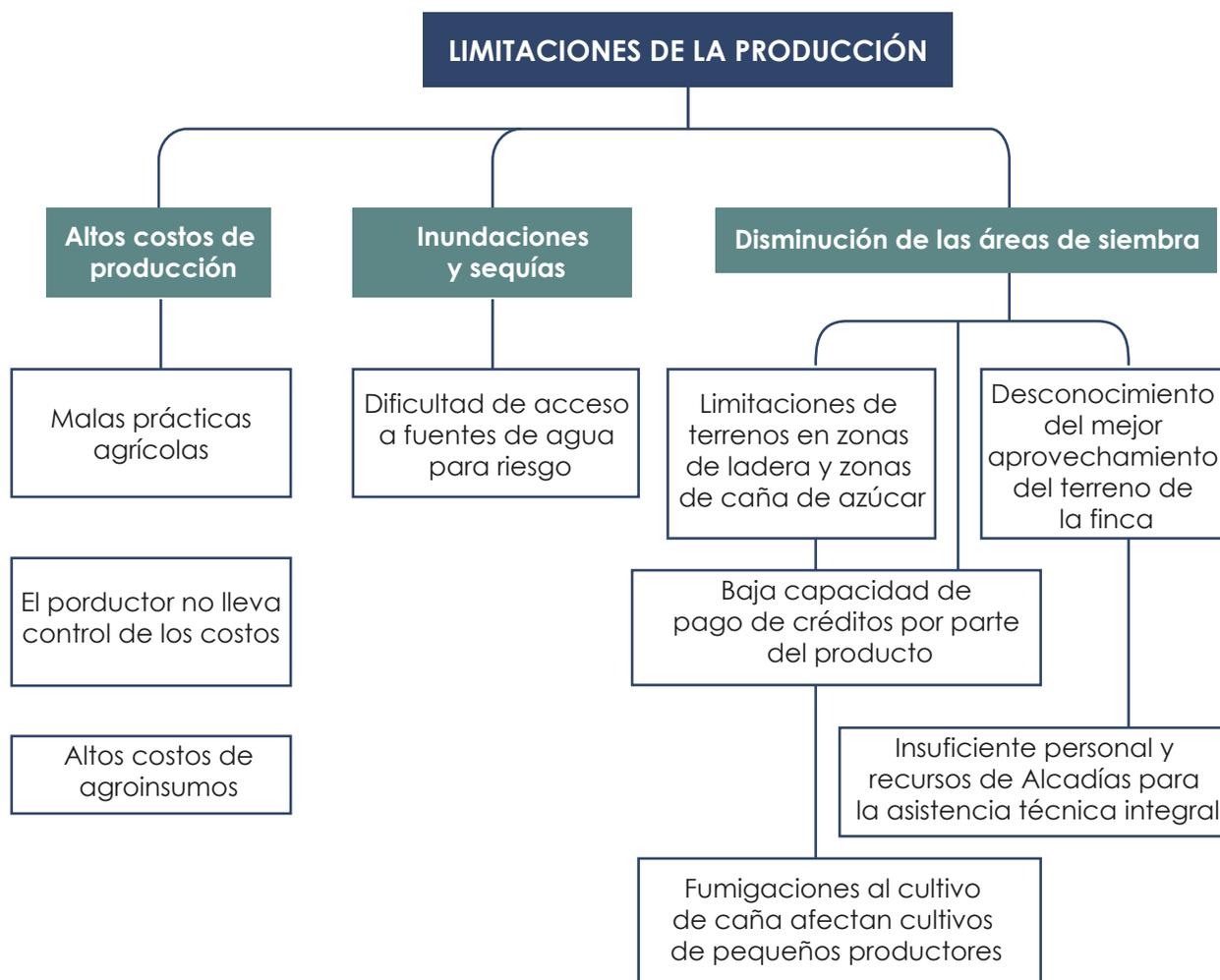
Fuente: Elaboración propia a partir de una muestra de 27 asociaciones mediante encuesta ICO.

Una vez identificado el problema central, se procedió a definir las causas. Para hacer eficiente la discusión, se les recordó a los participantes la importancia de escribir sus ideas en tarjetas. De esta manera, los participantes podrían construir oraciones que contengan planteamientos del por qué se presenta el problema central identificado, es decir, se buscaron las causas para entender por qué los ingresos son específicamente bajos.

De un promedio de 20 problemas propuestos por los actores locales en cada municipio, se obtuvieron 5 conjuntos o temas para ordenar las causas que apuntan al problema central así:

1. Producción.
2. Asociatividad.
3. Valor agregado.
4. Comercialización.
5. Gubernamentales.

**Ilustración 62** Causas de las limitaciones en la producción



Fuente: Elaboración propia.

Durante la retroalimentación se considera el posible traslado de raíces del árbol de problemas de una mesa a otra cuando sea necesario, y la posibilidad de cambiar el orden u orientación de las frases (preguntándose ¿por qué sucede esto?). Esto permite una relación de causas de las causas. A continuación, se muestra la rama del árbol relacionada con las causas de los bajos precios de venta, una de las causas más

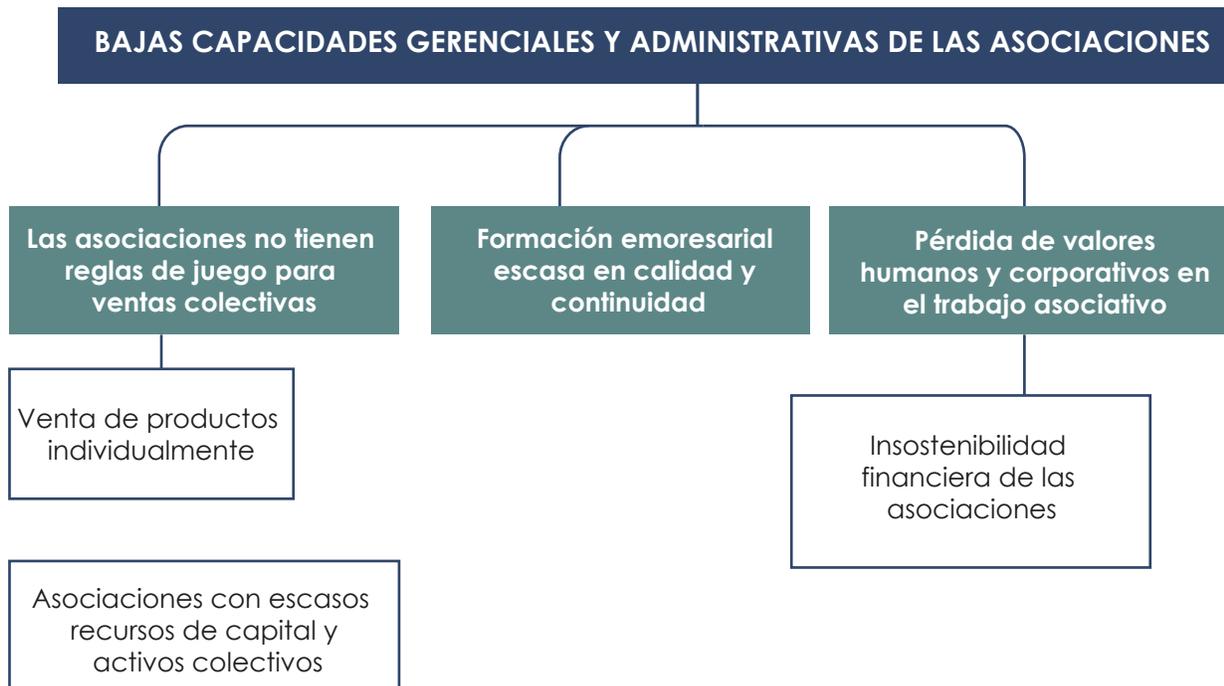
repetitivas consistió en los altos costos en abonos, fertilizantes e insecticidas, por cuando son factores que inciden directamente en el margen de utilidad (el productor muchas veces no toma en cuenta su mano de obra como costo de producción, ni la administración de su Unidad Agrícola Familiar). También se determinó que el bajo poder de negociación es una causa y se refiere a que las ventas individuales y de cantidades menores que no permiten colocación de precios por parte del productor.

La asociación entre pequeños productores, obedece a la imperante necesidad de incrementar el volumen de las cosechas para cumplir con las expectativas del mercado, así como facilitar economías de escala para abaratar costos por compras conjuntas, gestiones para lograr asistencia técnica, uso compartido de máquinas y equipos de riego, entre otras.

Con relación a la asociatividad se logró determinar que es una problemática transversal pues tiene que ver con aspectos tales como: la capacidad organizacional para el mantenimiento de vías terciarias, la capacidad de gestión con instituciones, y las debilidades organizacionales que no permiten un buen manejo gerencial, administrativo y contable.

En los diálogos, los participantes comentaron que el origen de las asociaciones no siempre tuvo fines de comercializar cosechas conjuntamente, sino que tenía otras razones como lo era lograr ayudas gubernamentales a través de la iniciativa de una persona externa para o por motivaciones de políticos en campaña, por tanto, muchas de las asociaciones han dejado de existir o se reúnen solo cuando hay asistencialismo.

**Ilustración 63** Causas de las bajas capacidades gerenciales y administrativas



Fuente: Elaboración propia.

Según las mesas de trabajo con las alcaldías, se estima que, en promedio, el 40% de las organizaciones de pequeños productores no están funcionando. El siguiente es el análisis de causas del problema por razones de la asociatividad . <sup>45</sup>

Otra causa primaria de los bajos precios que perciben los productores al vender sus productos, se presenta en que estos no cuentan con valor agregado, entendido como la incorporación de aspectos diferenciadores y de transformación. Por ejemplo, el cacao Premium es una categoría de producto que lo establece como un producto cultivado con fertilización y prácticas limpias, por lo que cobra un mayor precio en el mercado que el cacao tradicional, pero además según Machado (1999), la agroindustria también genera valor agregado cuando se tiene transformación de las características físicas y organolépticas del producto, por ejemplo, la elaboración de pulpas o mermeladas.

Las asociaciones de pequeños productores del G11 en general no han logrado productos con valor agregado pese al potencial que estos puedan tener, por ejemplo, en el municipio de Dagua, ampliamente conocido por su producción de piña, según Mónica Gómez, Directora de la UMATA no se presenta ninguna iniciativa de procesamiento de la fruta (falta capital de inversión, acompañamiento en transferencia de tecnologías y de acceso a mercados). De otro lado, el objetivo de obtener mejores precios por productos certificados con prácticas limpias o de comercio justo no han sido asequibles a asociaciones de pequeños productores por los costos de asistencia técnica e implementación de prácticas en las fincas. Este tipo de iniciativas se realizan por parte de empresas como té hindú en el municipio de La Cumbre, y microempresas que procesan el café pergamino seco en café tostado en almendra o tostado y molido como ocurre en el municipio Yumbo.

No obstante lo anterior algunos colectivos de pequeños productores desarrollan lo que se denomina agroindustria nivel cero (valor agregado con mínima transformación de las materias primas), es el caso de los productores agroecológicos de Cali rural, quienes han disminuido el uso de fertilizantes químicos y comercializan en el mercado campesino de la plazoleta Jairo Varela de Cali y COOMEVA sur de Cali y en Yumbo la asociación ASOHERBAL que comercializan aromáticas con manejo pos cosecha, empaque y marca a supermercados como la 14. Este tipo de prácticas permiten incrementar los precios de los productos con márgenes de contribución del 10% al 30% para el productor.

Durante la reunión con el SENA Emprende Rural y UMATA de Buenaventura, se identificó la necesidad de fomentar la producción agrícola para la seguridad alimentaria y excedentes comercializables dirigidos al mercado local, <sup>46</sup> puesto que el distrito se ha caracterizado por su alta dependencia de lo externo, es decir de otros territorios. Según Mario Quintero, director de la UMATA "la producción de hortalizas no es factible porque no es de la vocación de suelos y clima, por lo que la población y comercio del municipio importa un 98% de esa línea de productos y diversificar la producción de frutales es una tarea titánica por la escasez de recursos de inversión en proyectos productivos".

45. El nivel asociativo de las organizaciones, producción, ingresos y otras variables cuantitativas se aborda en el tercer informe de este estudio cuando se aplicará el Índice de Capacidad Organizacional a un conjunto de organizaciones que se prioricen por su potencial de encadenamientos productivos al cruzarse la oferta con la demanda de las mipymes.

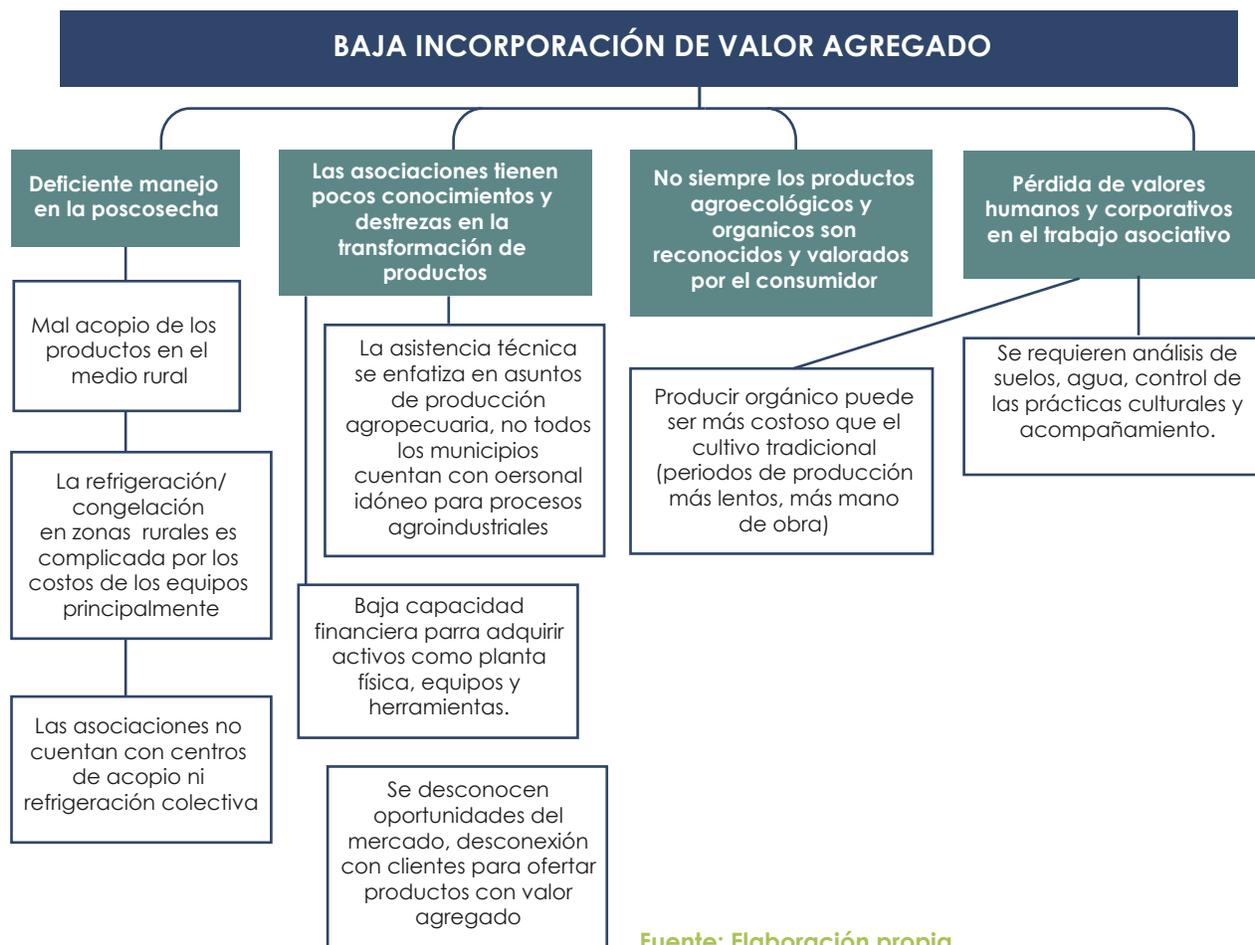
46. El mercado local lo constituye el consumo poblacional del municipio a través de canales comerciales tradicionales pero también los institucionales, según el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF, Con la implementación de la estrategia de Compras Locales en las Unidades de Atención de primera infancia en Buenaventura, alimenta a 24.396 niños entre los cero y los cinco años <https://www.icbf.gov.co/noticias/mas-de-24-mil-ninos-consumen-alimentos-autoctonos-en-buenaventura>

Por otra parte, la Cámara de Comercio sugirió examinar la potencialidad de una estrategia que incluya soluciones a la problemática de emprendimientos de agroindustria artesanal que tienen un enfoque patrimonial asociado a cultura o a los productos locales como la caña panelera, el coco, el bananito, chontaduro, borjón. Esto con el fin de generar encadenamientos hacia atrás y promoción de nuevos mercados a estos productos diferenciados y con valor agregado. Según la encuesta ICO aplicada a una muestra de 3 asociaciones de Buenaventura, este estudio determinó que el promedio de ingresos de las familias rurales está en el orden de los \$475.000.

El planteamiento de causas presenta dificultades como la valoración o reconocimiento de los productos agroecológicos por parte del consumidor lo cual requerirá proponer soluciones que se abordarán más adelante. También es importante indicar que la generación de valor tiene una interpretación popular sesgada que la relaciona con "transformación" no obstante no toda generación de valor agregado requiere la transformación de las materias primas, sino que técnicamente se puede agregar valor.

Para ejemplificar esto, se plantea que se puede realizar con mejoras postcosecha, marca, o por las características de cultivo del producto. El siguiente es el análisis de causas relacionadas con la baja incorporación de valor agregado en los agroproductos.

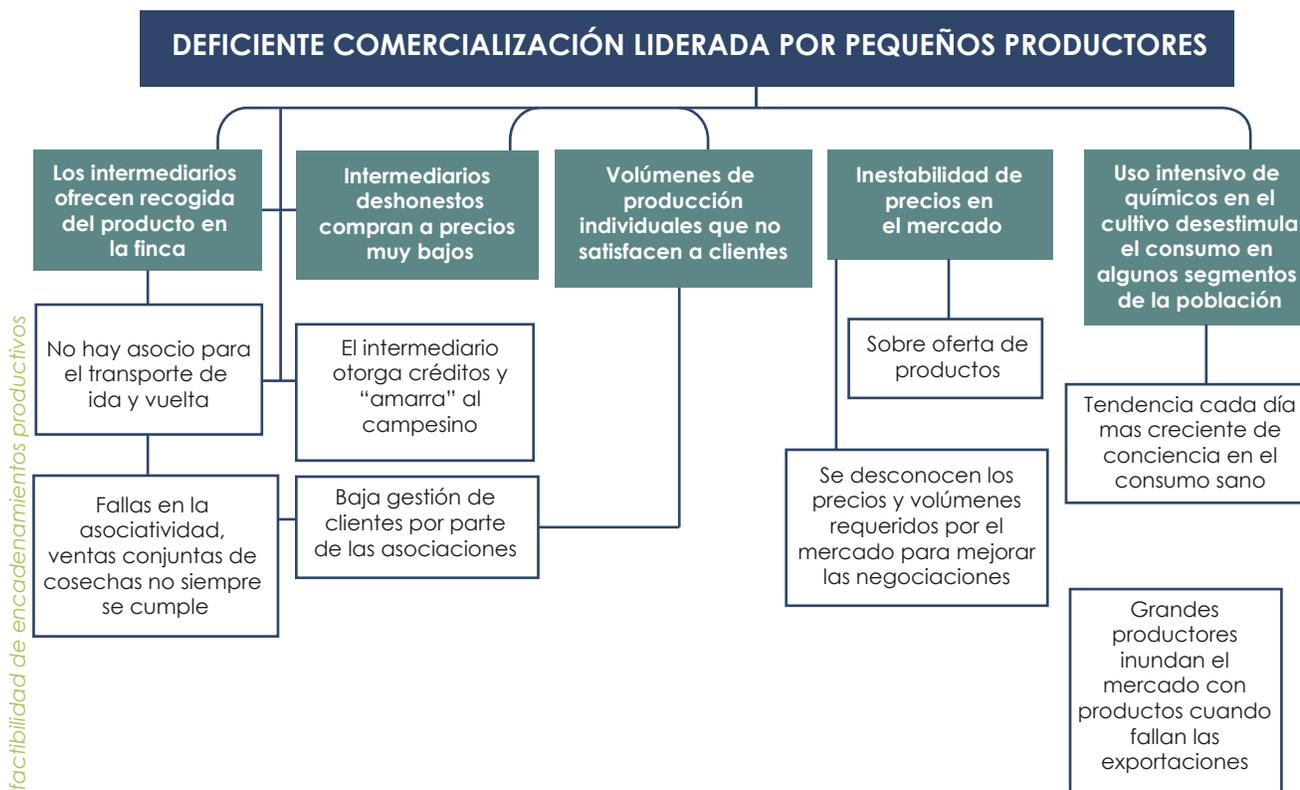
**Ilustración 64** Causas de la baja incorporación de valor agregado



Fuente: Elaboración propia.

Otro ámbito que surgió en los talleres es referente a la comercialización entendida como el proceso de colocación del producto en las manos del cliente, ya sea mayorista o cliente final. Esta problemática tiene que ver con el poder de compra y venta que tienen los intermediarios como una fuerza importante del mercado, si bien esta intermediación puede ser positiva, se torna negativa cuando este grupo de comerciantes fija precios de los agroproductos en las plazas mayoristas desconociendo los costos de producción primaria, y afectando los ingresos del productor.

**Ilustración 65** Causas de las deficiencias en la comercialización de pequeños productores

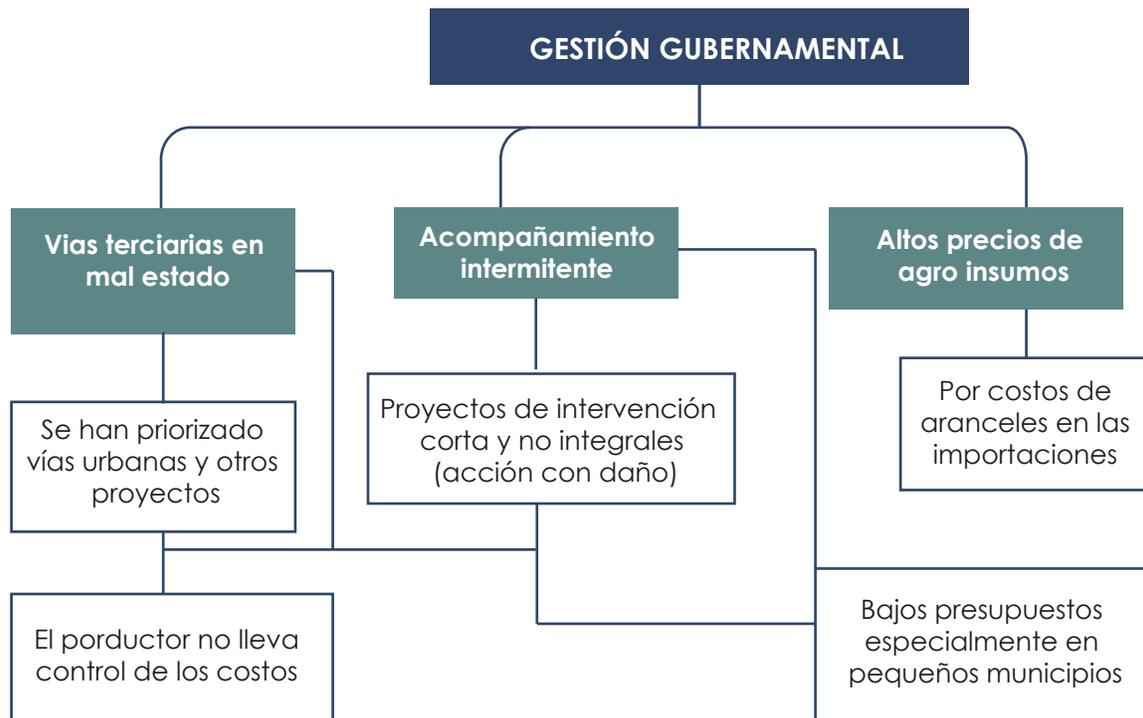


Fuente: Elaboración propia.

Por último, se agruparon causas del problema en lo referente a la gestión gubernamental lo cual consiste en aquello que está en manos de las instituciones públicas locales, departamentales y nacionales; políticas públicas, decisiones de priorización de presupuesto y proyectos. Las políticas agrarias del país pueden afectar los precios, especialmente la importación de productos que compiten en el mercado local (si el producto compite con importaciones con precio más bajo se desestimula su cultivo); de otro lado, los aranceles a los agro insumos, la orientación de presupuesto al servicio de asistencia técnica y la gestión de carreteras rurales. La siguiente ilustración resumen lo anteriormente explicado.

Estudio de factibilidad de encadenamientos productivos

**Ilustración 66** Causas de la gestión Gubernamental



Fuente: Elaboración propia.

### 8.7.1.5. Aplicación del índice de capacidad organizacional - ICO

El ICO es una herramienta para complementar el diagnóstico, para su aplicación acudieron una muestra voluntaria de 27 organizaciones (que congregan a 1.343 pequeños productores de los 11 municipios). Los aspectos evaluados fueron: Administración, funcionamiento y toma de decisiones, nivel de participación, patrimonio, capital de trabajo y finanzas, gerencia, gestión, servicios y desarrollo humano. De esto se obtuvieron los siguientes resultados:

- La mayoría de organizaciones (16) están en nivel de Desarrollo representando un 59,2%. Estas Organizaciones muestran una buena valoración como institución representativa y líder de una zona. Cuentan con asociados, directivos y líderes activos, comprometidos, capacitados e informados, los cuales conocen y apoyan la gestión, reciben servicios adecuados y forman parte de negocios rentables y sostenibles. Además, su patrimonio les permite apalancar fondos que dinamizan la organización. No menos importante, se afirma que cuentan con una buena gerencia y capacidad administrativa que les permite generar utilidades, estar vigentes en el mercado y contribuir al desarrollo económico y social de su entorno.
- 9 organizaciones se encuentran en fase de consolidación, esto representa un 33,3% de la muestra. Estas se caracterizan por contar con un buen grupo de productores, promotores y líderes capacitados que conocen la dinámica y funcionamiento de su organización; se

esfuerzan por la prestación de servicios a los asociados y la realización de negocios rentables. Su patrimonio les permite hacer algunas inversiones, y cuentan con bases sociales regularmente informadas. Operan con limitaciones y su gestión debe mejorarse para fortalecerse, crecer y ser sostenibles.

- Las organizaciones en nivel precario de desarrollo organizacional equivalen al 7,4% del grupo evaluado. Son Organizaciones con poca participación y presencia de los asociados en la toma de decisiones, debilidad en la prestación de servicios al igual que en la realización de negocios, patrimonio reducido, limitada capacidad de gerencia y casi nula administración. Existe un fuerte caudillaje de uno o más directivos actuando en nombre de la asociación sin tener en cuenta las perspectivas de la organización, las acciones democráticas y la importancia de mejorar los niveles de participación de los asociados.

Se procedió a realizar el ICO<sup>47</sup> bajo las siguientes condiciones:

- Establecer organizaciones que producen los productos de la demanda del mercado y la vocación productiva del municipio.
- Identificar con Secretarías de Agricultura y UMATA las organizaciones con fortalezas administrativas y liderazgo según el concepto de los técnicos de esas dependencias o diagnósticos si existiesen.
- Identificar organizaciones con la voluntad de participar en el ejercicio para auto reconocerse.
- Establecer una muestra aleatoria simple de 2 a 3 organizaciones por municipio.
- Que sean organizaciones de pequeños productores del G11.
- Organizaciones que se encuentren activas (produciendo, comercializando, reuniéndose).
- Organizaciones que en total representen al menos mil (1000) pequeños productores.

**Ilustración 67** Puntaje promedio por municipio según organizaciones



Fuente: Elaboración propia.

47. El ICO permite ahondar en el diagnóstico y análisis de problemas con una base social más específica y facilita plantear proyectos y planes de acción al establecer la línea de base de distintos aspectos organizacionales.

**Tabla 36:** Aplicación del ICO

MUNICIPIO	# ORGANIZACIONES	% ORGANIZACIONES	PUNTAJE			PROMEDIO MUNICIPIO
			PREARIO	EN DESARROLLO	CONSOLIDADA	
BUENAVENTURA	3	11,11%	0	2	1	78
CALI	2	7,41%	1	0	1	59
CANDELARIA	2	7,41%	0	1	1	64
DAGUA	2	7,41%	0	2	0	71
FLORIDA	3	11,11%	0	0	3	89
JAMUNDI	3	11,11%	1	2	0	44
LA CUMBRE	2	7,41%	0	1	1	67
PALMIRA	2	7,41%	0	1	1	80
PRADERA	4	14,81%	0	4	0	66
VIJES	2	7,41%	0	2	0	62
YUMBO	2	7,41%	0	1	1	68
<b>G11</b>	<b>27</b>	<b>100,00%</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>9</b>	<b>68</b>

Fuente: Elaboración propia.

Al revisar la generalidad de los niveles de desarrollo organizacional presentes en las entidades a las que se les aplicó el instrumento ICO, es posible encontrar que entre las 5 áreas que se valoraron con el mejor desempeño son:

- 1) Manejo democrático y participativo que tiene relación con la gobernabilidad de la asociación
- 2) Capacidad gerencial, administrativa y de gestión que tiene que ver con aspectos de planificación en lo administrativo y financiero, gestión de proyectos e ingresos.

Por consiguiente, encontramos que el área de situación económica y financiera que hace referencia al patrimonio de la asociación y al capital de trabajo, es la que mayor dispersión tiene, en cuanto a puntuación se refiere, dado a que las organizaciones refirieron información que se totalizó de 0 a 25.

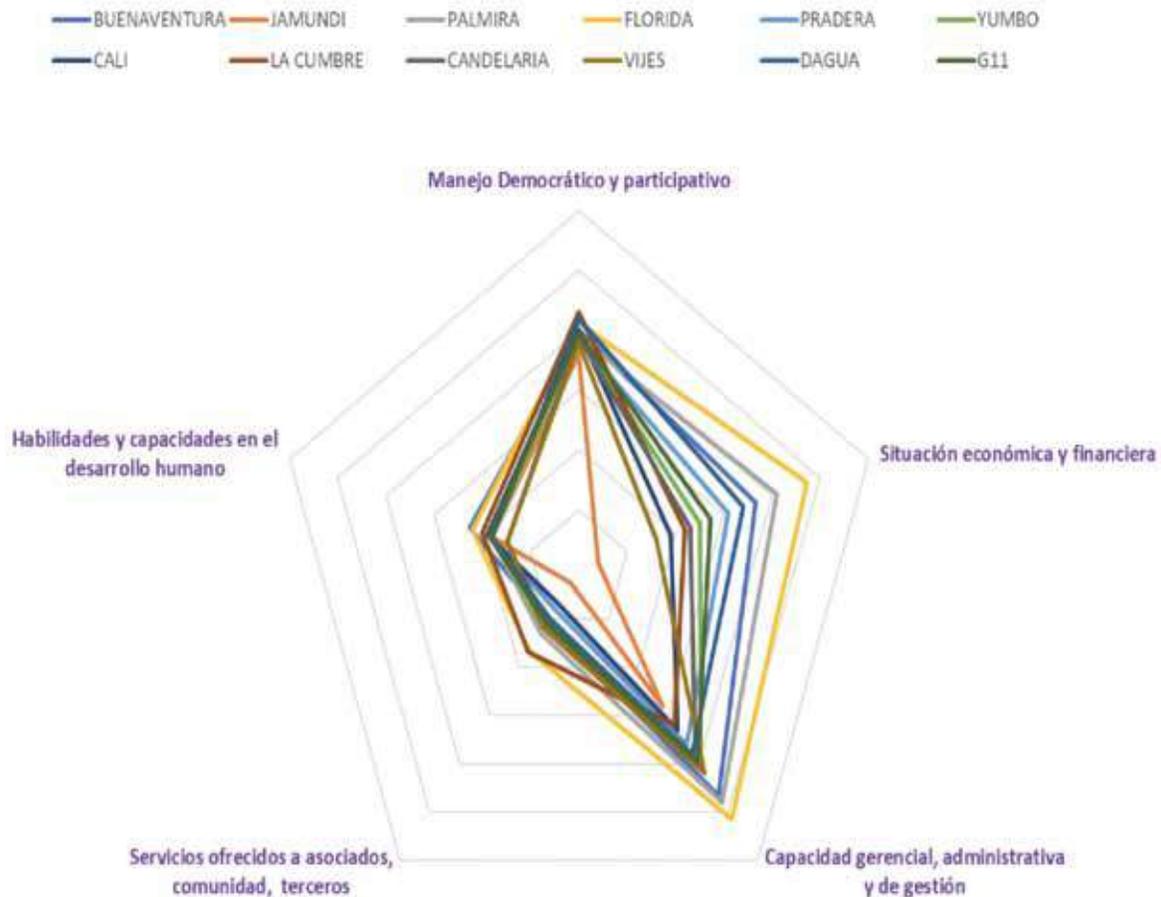
Por último, las áreas de servicios ofrecidos a asociados, comunidad y terceros, así como, habilidades y capacidades en el desarrollo humano, son los que tienen un desempeño relativamente bajo. Esto se presenta debido a que las organizaciones le prestan poca atención a servicios financieros, comerciales, capacitación y asistencia técnica.

En temas como habilidades, han descuidado los procesos internos de capacitación y sensibilización, dinámicas de cooperación y conflicto, equidad de género y etnia, y participación juvenil en la organización. Del mismo modo, entre las organizaciones encuestadas se destacan las de Florida y Palmira por tener los mejores indicadores en estas áreas, lo que se ve reflejado en la puntuación total: 89 y 80 respectivamente.

En cuanto al desempeño con menor puntuación, vemos las organizaciones de Jamundí, siendo el único municipio donde se reportan organizaciones a nivel de desarrollo precario (44 puntos) y Cali con 59 puntos en nivel de consolidación.

El reto del G11, es coadyuvar a través de alianzas estratégicas con oferentes de servicios de desarrollo empresarial al fortalecimiento y desarrollo de los procesos al interior de las organizaciones para que superen los niveles de desarrollo actual. La siguiente figura ilustra los resultados obtenidos:

**Ilustración 68** Comportamiento ICO de la muestra de organizaciones de pequeños productores



Fuente: Elaboración propia.

**8.8 Segmentación de productos con mayor potencial de encadenamiento productivo según la vocación social y agrícola del G11.**

A continuación, se realiza una sinopsis de la vocación de los municipios G11 en cuanto a actividades agrícolas actuales y con potencial, esto es a partir de la revisión de la evaluación agropecuarias oficiales<sup>48</sup>, los planes de desarrollo, planes y esquemas de ordenamiento territorial e información suministrada por las Unidades municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria - UMATA de cada municipio.

**Tabla 37** Vocación productiva agrícola de pequeños productores en el G11

48. Las Secretarías de Agricultura municipal y las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria realizan año a año un consolidado de la producción primaria de las localidades, la cual reportan a la Secretaría de Agricultura de la Gobernación del Valle del Cauca. La última publicación efectuada indica tres grupos de productos agrícolas así: permanente, transitorios y hortalizas.

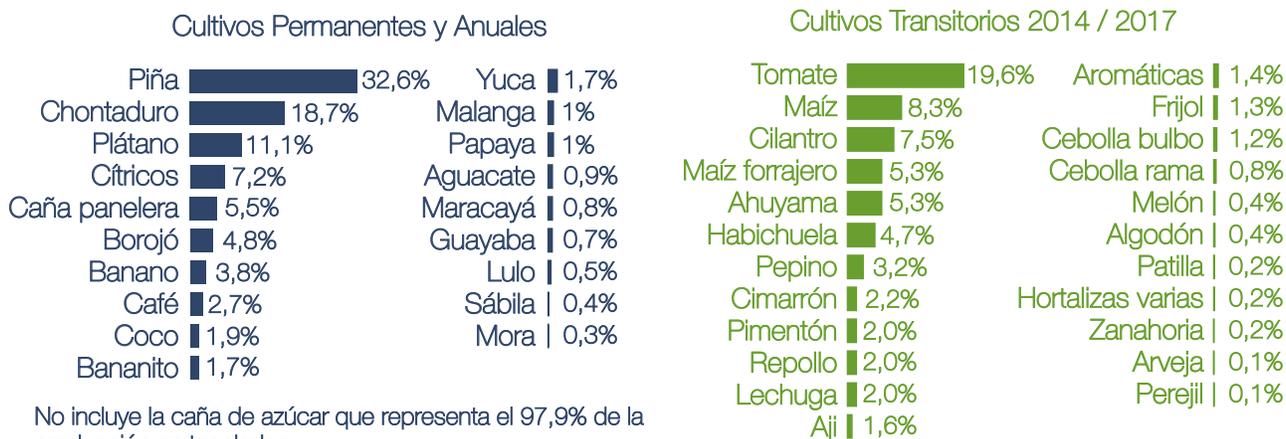
Municipio	Actividades agrícolas que desarrollan pequeños productores
Buenaventura	Cacao, chontaduro, borajó, coco, hortalizas, cereales, pan coger (cultivos de seguridad alimentaria, frutas tropicales, plantas medicinales).
Cali	Café, plátano, aromáticas medicinales, hortalizas, frutas flores y cultivos de pan coger (cultivos de seguridad alimentaria).
Candelaria	Frutas cítricas, maracuyá y papaya.
Dagua	Piña, café, cacao, sábila, aromáticas, flores, pan coger (cultivos de seguridad alimentaria como plátano, hortalizas en patios productivos).
Jamundí	Cítricos, frutas tropicales, cacao, café, hortalizas, arroz.
La Cumbre	Hortalizas (especialmente repollo, lechuga, cilantro, habichuela), frutas (piña, plátano, tomate, pimentón, aguacate Lorena).
Palmira	Plátano, aguacate, frutas tropicales, hortalizas, aromáticas, banano, flores, café, pan coger (cultivos de seguridad alimentaria).
Pradera	Hortalizas, frutas de clima frío (especialmente lulo y mora) y cálido (especialmente cítricos), plátano, café, pan coger (cultivos de seguridad alimentaria como el frijol, el maíz).
Florida	Frutas de clima frío especialmente mora de castilla y de clima cálido especialmente banano y cítricos, café, cacao, y plátano. Flores, cultivos de pan coger (especialmente maíz y frijol).
Vijes	Café, plátano, banano, piña, frutas tropicales (papaya, cítricos, aguacate y mango), tomate, cilantro, pimentón, pan coger (cultivos de seguridad alimentaria especialmente, frijol, maíz, habichuela, yuca, cebolla).
Yumbo	Café, cítricos, hortalizas, plátano, aromáticas, sábila, cilantro, tomate, pan coger (cultivos de seguridad alimentaria como maíz, frijol).

Fuente: Elaboración propia a partir de los Planes de desarrollo municipales, Plan Distrital de Buenaventura 2016-2019. Evaluaciones agropecuarias DANE. 2016 y entrevistas a Unidades municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria.

A partir Las evaluaciones agropecuarias, se resume la oferta agrícola de los municipios que conforman el G11 que se muestra en la siguiente gráfica. En cultivos permanentes no se incluye la caña de azúcar que representa el 97,7% de la producción en toneladas. En cultivos transitorios no se incluye el arroz que representa el 30% de la producción en toneladas producidas en un 99% en el municipio de Jamundí.

**Ilustración 69** Cultivos transitorios y permanentes de los municipios del G11.

### La Oferta RPG G11



No incluye la caña de azúcar que representa el 97,9% de la producción en toneladas.

No incluye el arroz que representa el 30% de la producción en toneladas, producidas en un 99% en el Jamundí.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de las Evaluaciones Agropecuarias EVA. 2017

Los productos con mayor presencia en la finca familiar del pequeño productor pueden obtenerse a partir de las evaluaciones agropecuarias como se indica en la siguiente tabla representada en toneladas por año, se excluyen productos como el chontaduro debido a la plaga que atacó y minimizó el cultivo en un 87% entre el 2016 y 2018. <sup>49</sup>

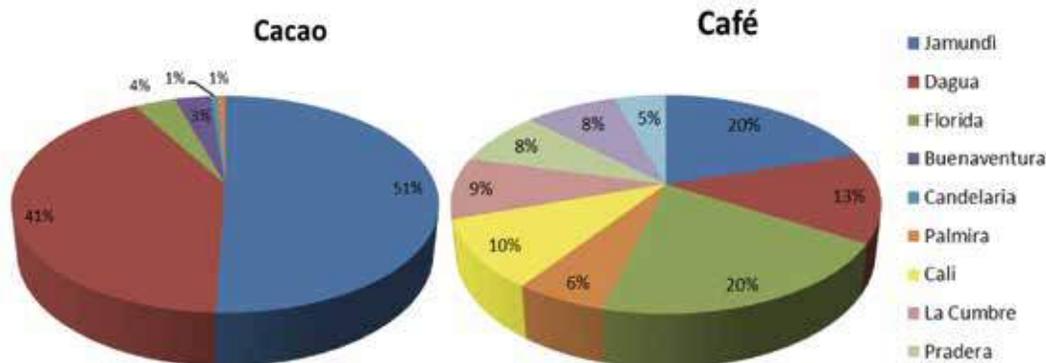
**Tabla 38** Resumen de Producción de productos permanentes de pequeños y medianos productores\* por municipio G11 (ton/año). \*Permanentes excepto caña de azúcar. Dentro de los productores de caña panelera hay pequeños, medianos y grandes productores\*

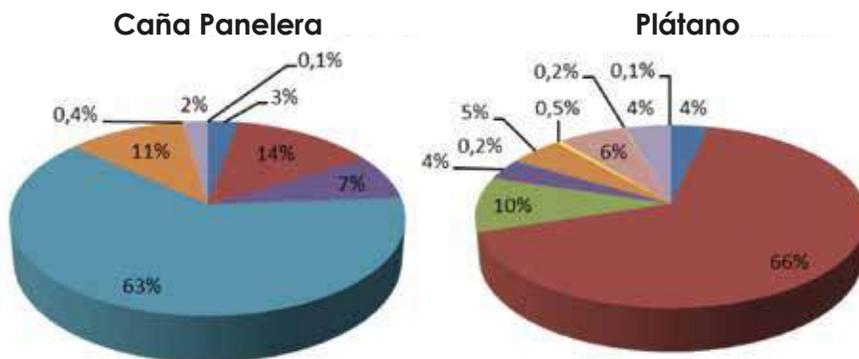
Municipios	Cacao	Café	Caña panelera	Plátano
Cali		714,7		161
Buenaventura	12,00		8.29	1.218
Candelaria	2,4		70.850	80
Dagua	152,5	938,7	15.476	22.374
Florida	14	1.438,3		3.276
Jamundí	187,6	1.433,3	3.250	1.207,5
La Cumbre		643,8	425	2.151,5
Palmira	2,50	412,7	12.460	1.692
Pradera		569		70
Vijes		585,4	2.310	1.408
Yumbo		328,4	84	40

Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo con la lógica de producción por municipios, ahora se presenta una serie de gráficas comparativas que representan la participación de cada uno según los productos permanentes más producidos.

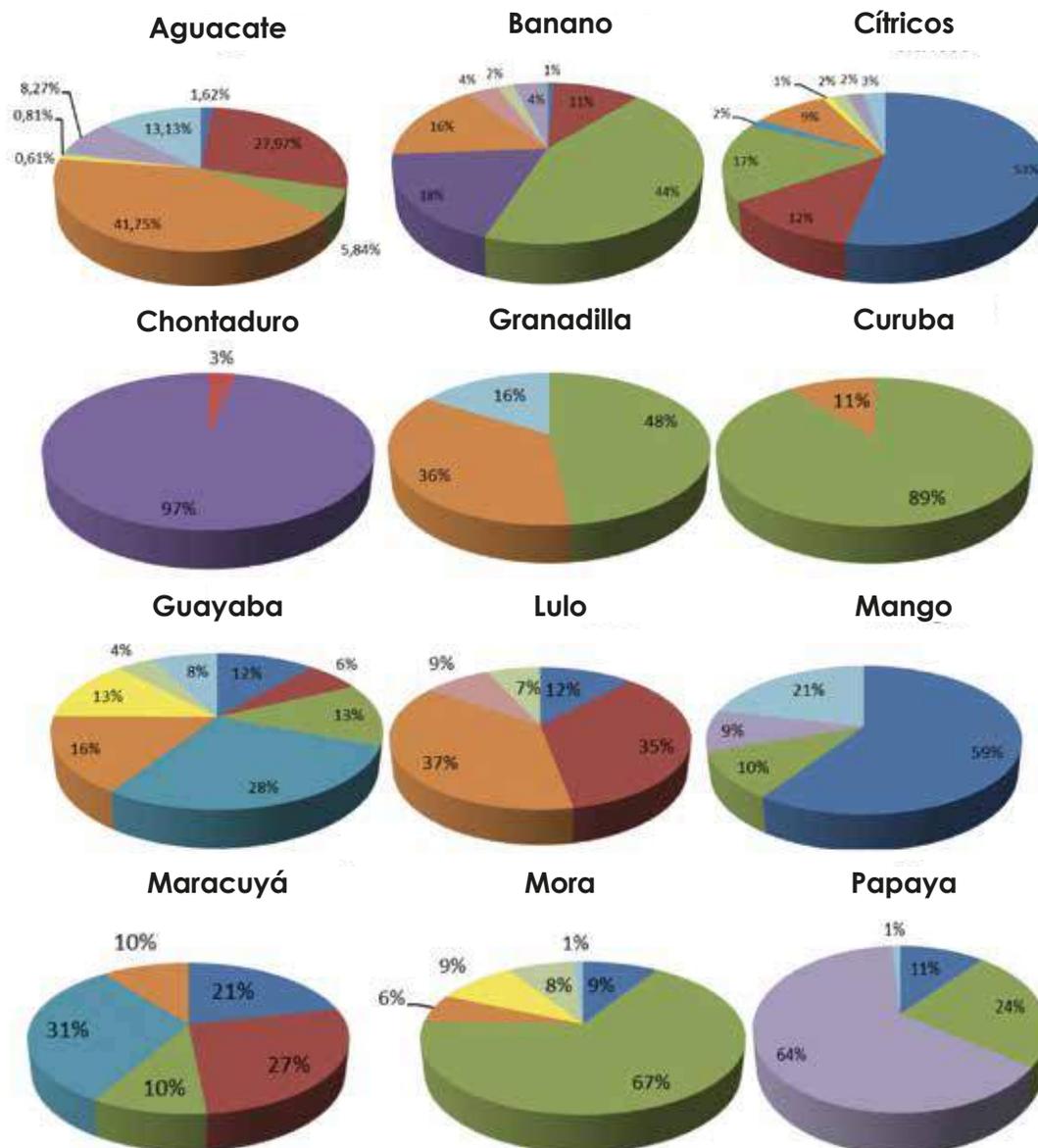
**Ilustración 70** Participación por municipio del G11 en productos permanentes más producidos

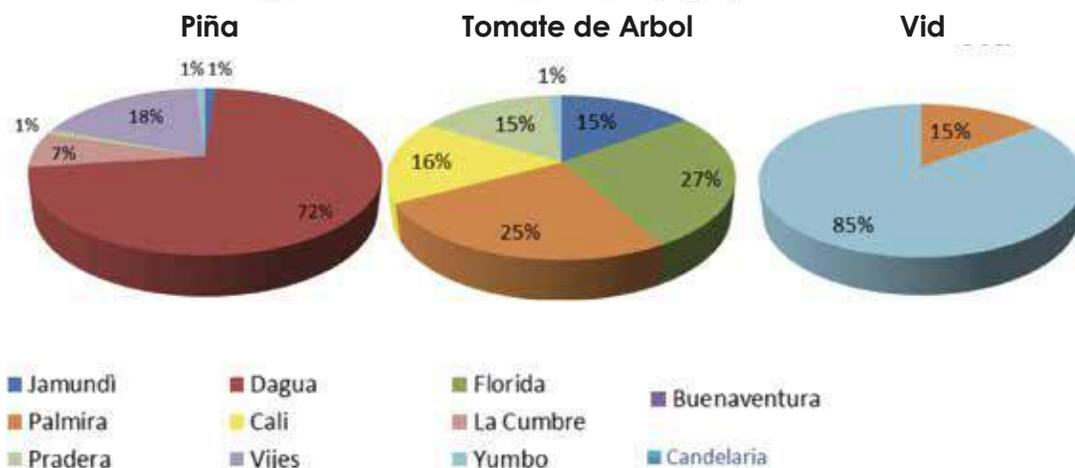




Fuente: Elaboración propia a partir de EVA. DANE 2016.

**Ilustración 71** Participación de cada municipio en el G11 por frutas producidas





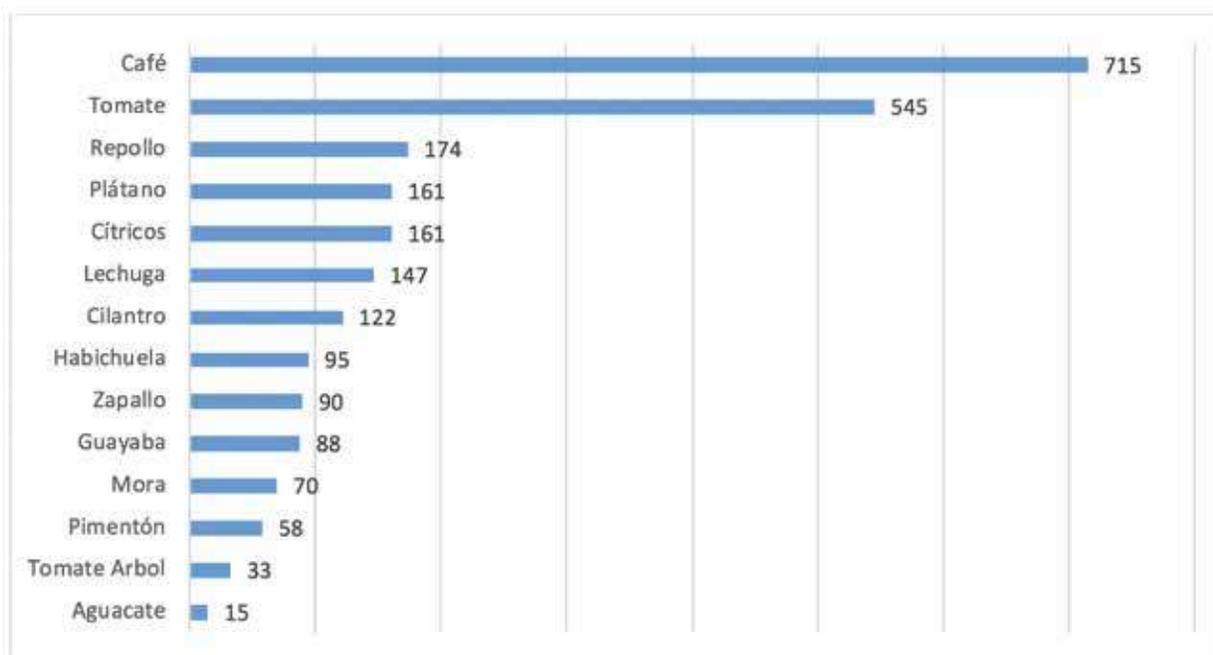
Fuente: Elaboración propia a partir de EVA. DANE 2016.

Para desglosar y ampliar el análisis, a continuación, se especifica la producción de frutas y hortalizas de cada municipio. Con esta información se puede determinar cuáles son los productos más producidos en cada uno, lo cual será muy útil para la priorización de encadenamientos cruzando la oferta con la demanda.

**· Cali**

En los 16 corregimientos del municipio de Cali se registraron 14 tipos de cultivos representativos en 2017, según el reporte de Evaluación Agrícola de la Gobernación del Valle del Cauca. En términos de producción se recolectaron las siguientes cantidades:

**Ilustración 72** Producción de permanentes, frutas y hortalizas (ton/año) Cali

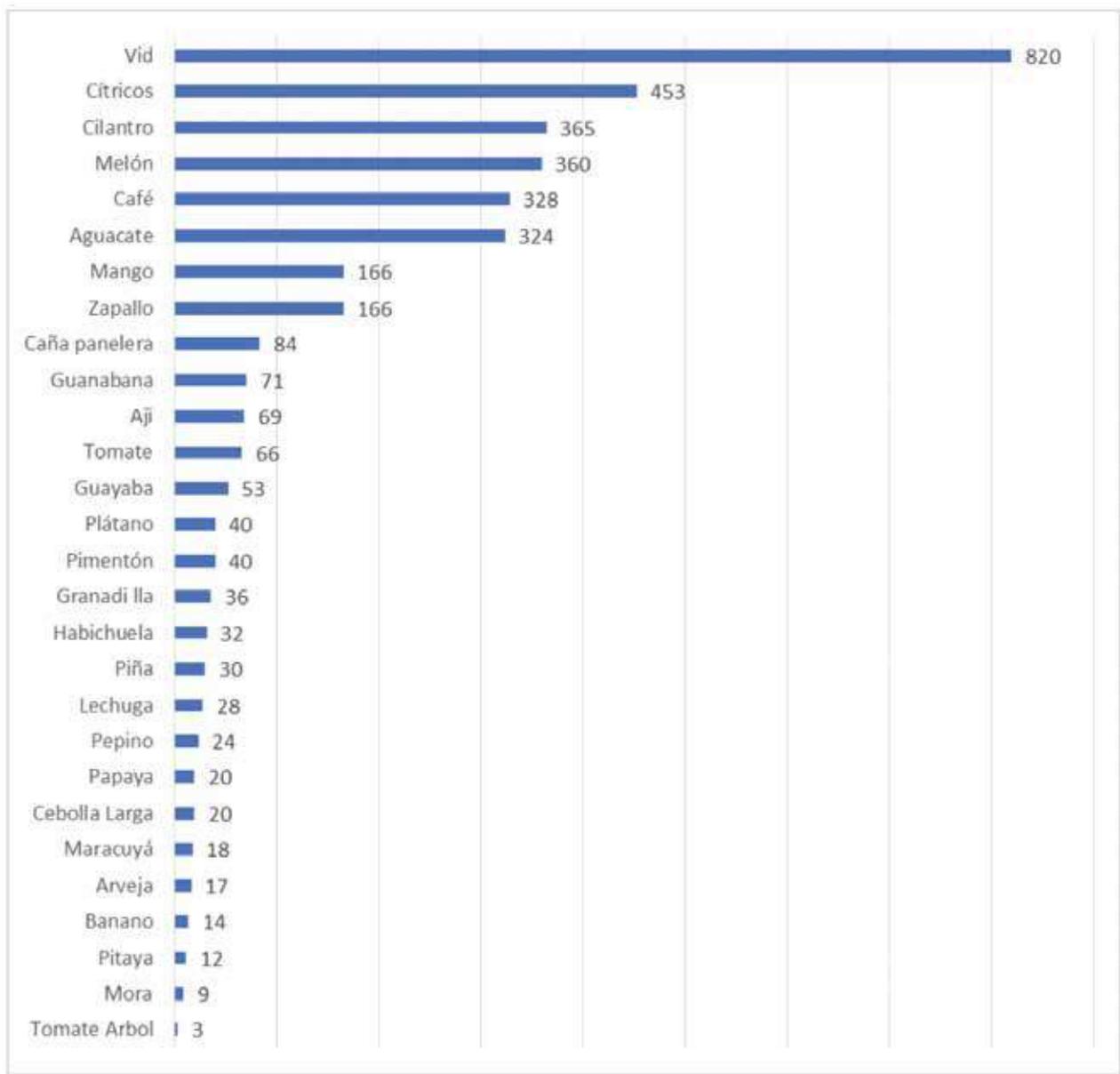


Fuente: Elaboración propia con base en Evaluación Agropecuaria 2016. Gobernación del Valle del Cauca.

## · Yumbo

En Yumbo hay 10 corregimientos, en los cuales se encuentran ubicados 30 tipos de cultivos en 2017 según el taller efectuado con la UMATA y productores en esa localidad, lo que coincide con el reporte de Evaluación Agrícola de la Gobernación del Valle del Cauca. Los cultivos con mayor presencia y producción por parte de pequeños productores son: café, plátano, piña. En términos de producción, se muestra la siguiente tabla en donde se hace claridad que productos tales como la vid y melón son producidos principalmente por grandes productores de organizaciones privadas:

**Ilustración 73** Producción de permanentes, frutas y hortalizas (ton/año) Yumbo

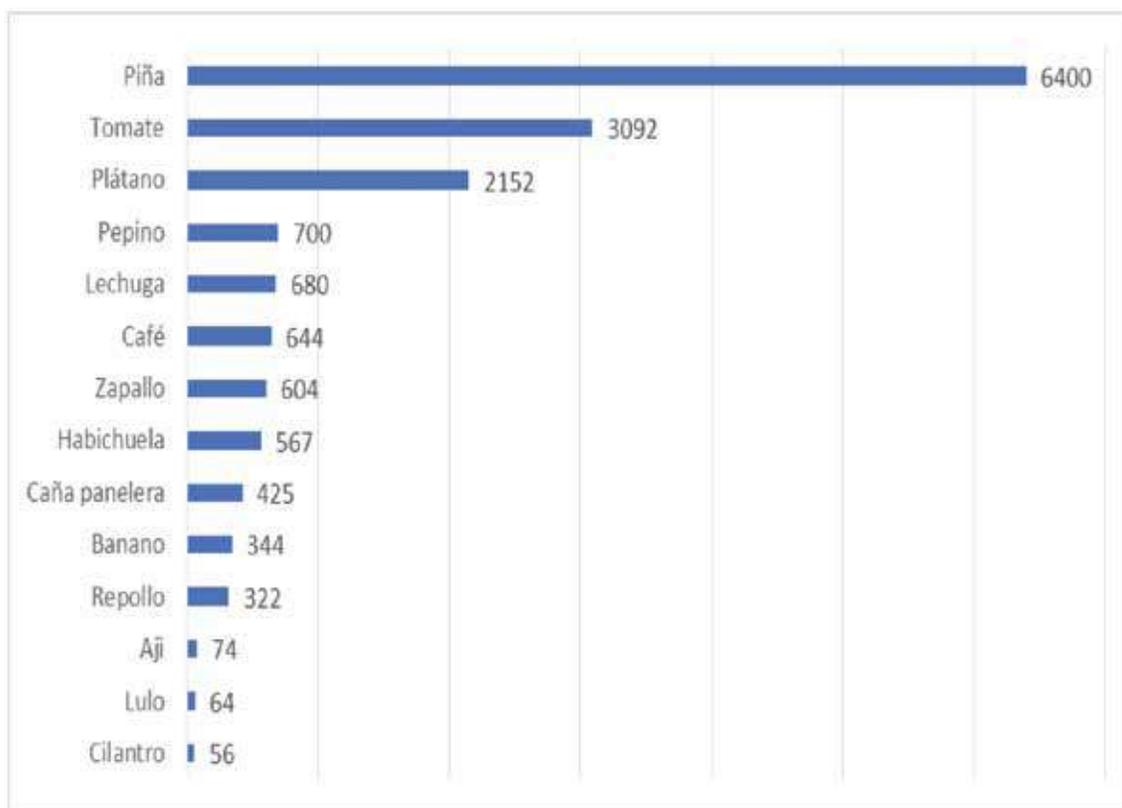


Fuente: Elaboración propia con base en Evaluación Agropecuaria 2016. Gobernación del Valle del Cauca.

## · La Cumbre

En el municipio de La Cumbre se registraron 20 tipos de cultivos en el taller con productores, empresas y la UMATA. Según el reporte de Evaluación Agrícola de la Gobernación del Valle del Cauca se tienen 17. Los productos que no considera la Evaluación Agropecuaria obedecen a pequeñas plantaciones de flores, hongos comestibles (orellanas) y cultivos de aromática pertenecientes a la empresa privada té hindú. Los productos con mayores volúmenes de producción son: café, tomate, piña y plátano.

**Ilustración 74** Producción de permanentes, frutas y hortalizas (ton/año) La Cumbre

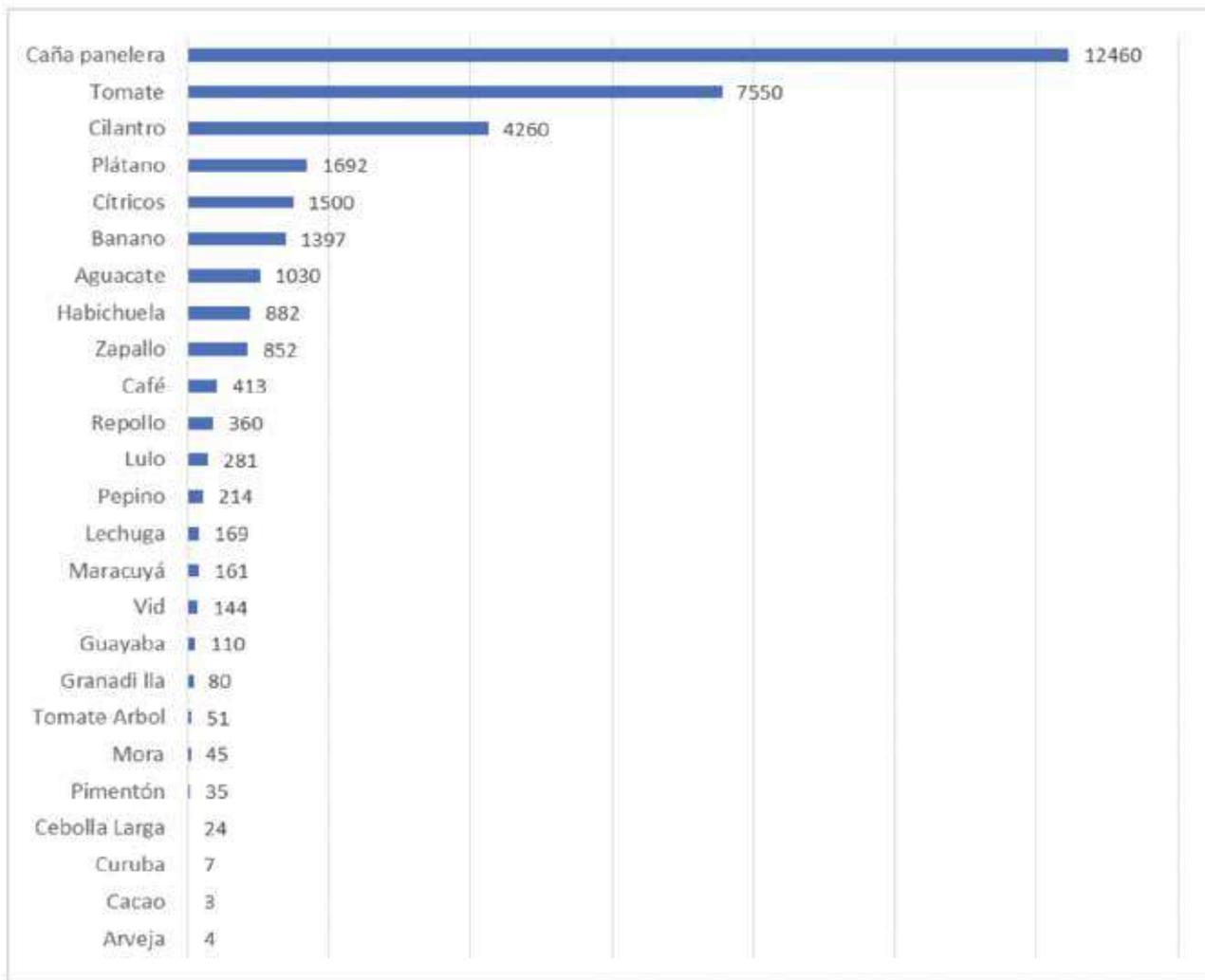


Fuente: Elaboración propia a partir de Evaluación Agropecuaria 2016 Gobernación del Valle del Cauca.

## · Palmira

En el municipio se registraron 23 tipos de cultivos según la evaluación agropecuaria oficial de la Gobernación del Valle, estos coinciden con lo informado por los productores y la Secretaría de Agricultura del municipio. Los cultivos con mayor presencia son: café, tomate, cilantro, plátano, lulo, banano, aguacate. La siguiente gráfica muestra la tendencia de producción, en donde cabe anotar que la caña panelera es un producto principalmente cultivado por grandes productores.

**Ilustración 75** Producción de permanentes, frutas y hortalizas (ton/año) Palmira

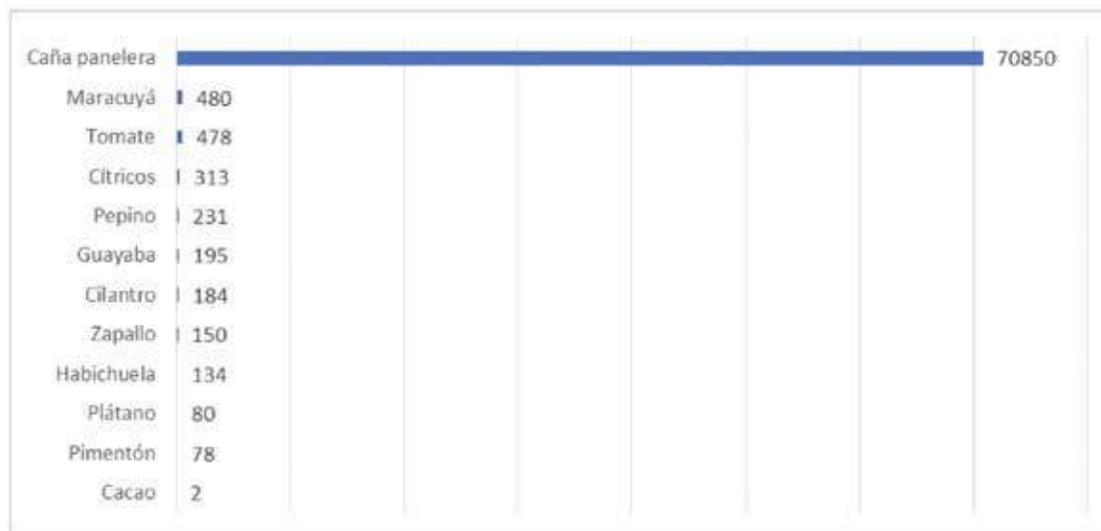


Fuente: Elaboración propia con base en Evaluación A gropecuaria 2016. Gobernación del Valle del Cauca.

#### ·Candelaria

Candelaria cuenta con 11 corregimientos, en el municipio se registraron 13 tipos de cultivos, es la localidad del G11 con menor producción y diversidad agrícola. Según la Secretaría de Agricultura y Medio Ambiente de la alcaldía, después de la caña azucarera el cultivo con mayor presencia que explotan los pequeños productores es la caña panelera, renglón en el cual también están grandes productores.

**Ilustración 76** Producción de permanentes, frutas y hortalizas (ton/año) Candelaria

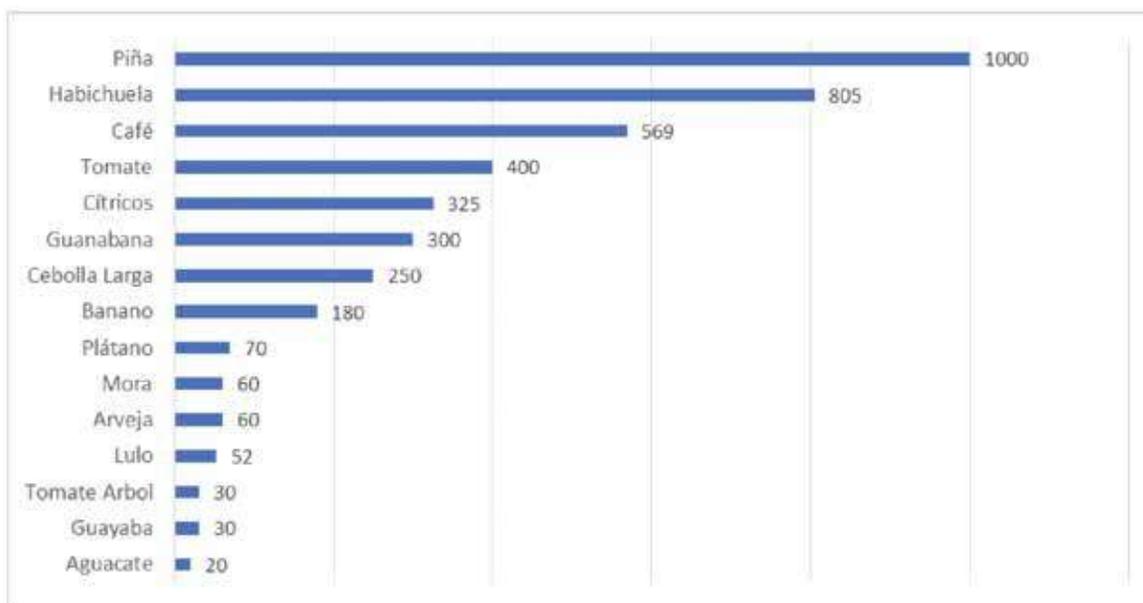


Fuente: Elaboración propia con base en Evaluación A agropecuaria 2016. Gobernación del Valle del Cauca.

**· Pradera**

Existen en el Municipio 23 corregimientos y 1 resguardo indígena. Se registraron 15 tipos de cultivos según el reporte de Evaluación Agrícola de la Gobernación del Valle del Cauca. Los cultivos con mayor presencia en este municipio son: las hortalizas (tomate, habichuela, cebolla larga), piña, café, guanábana, cítricos.

**Ilustración 77** Producción de permanentes, frutas y hortalizas (ton/año) Pradera

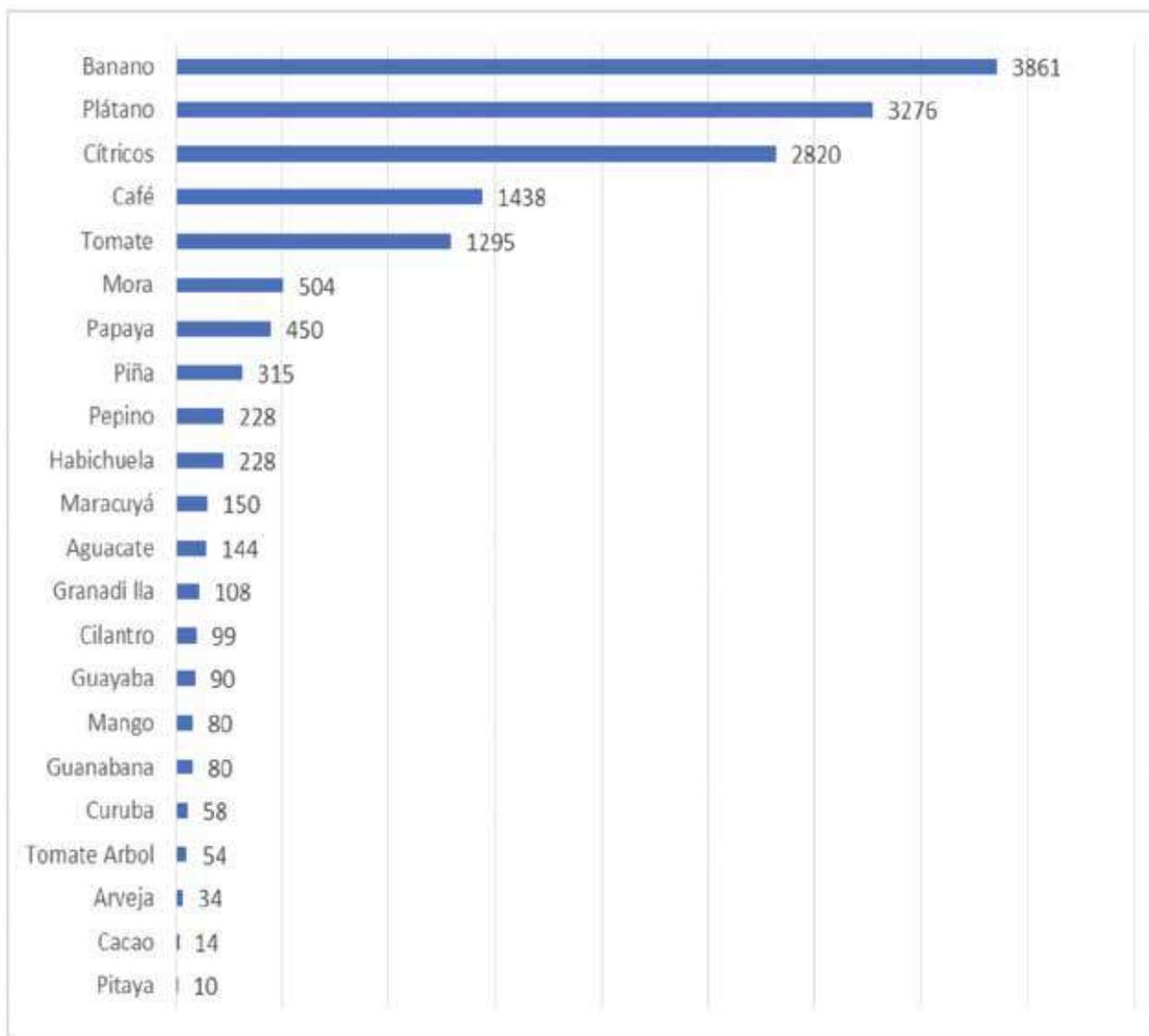


Fuente: Elaboración propia con base en Evaluación Agropecuaria 2016. Gobernación del Valle del Cauca.

## · Florida

En el municipio de Florida se registraron 22 tipos de cultivos, según el reporte de Evaluación Agrícola de la Gobernación del Valle del Cauca. Los cultivos con mayor presencia en este municipio son las hortalizas, café, papaya, mora, cítricos, banano y hortalizas.

**Ilustración 78** Producción de permanentes, frutas y hortalizas (ton/año) Florida

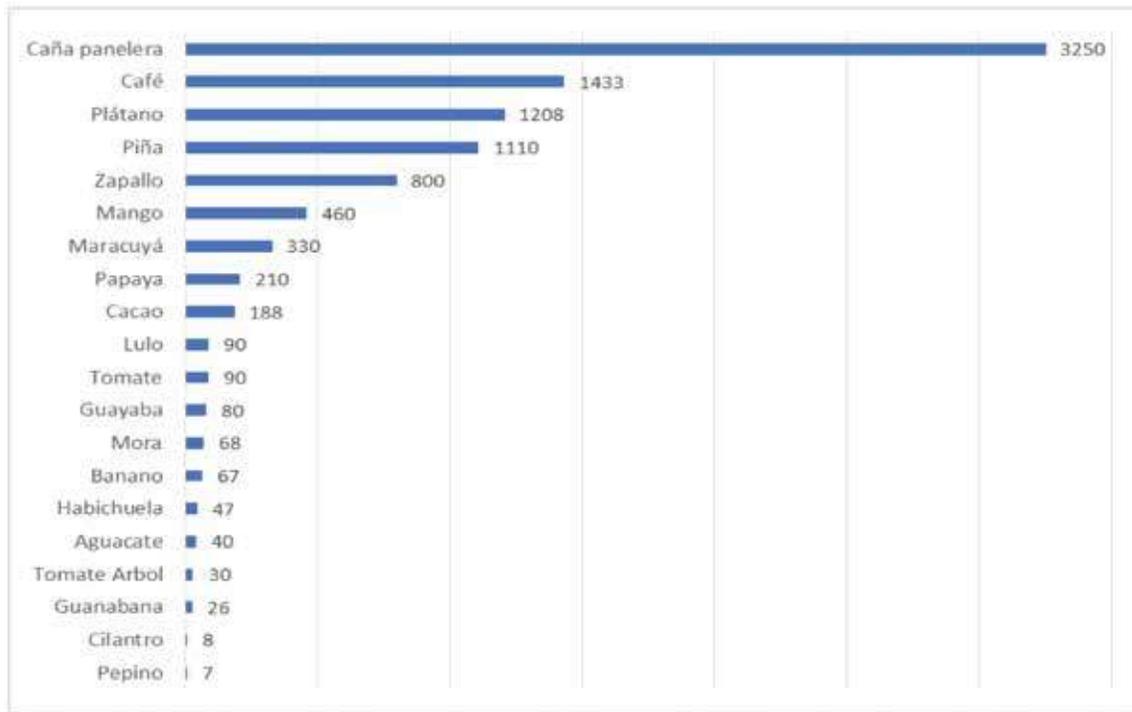


Fuente: Elaboración propia con base en Evaluación Agropecuaria 2016. Gobernación del Valle del Cauca.

## · Jamundí

Jamundí se caracteriza por una fuerte producción de frutas cítricas y caña panelera, que son cultivados por pequeños y grandes productores. Luego está el café, la piña y zapallo.

**Ilustración 79** Producción de permanentes, frutas y hortalizas (ton/año) Jamundí

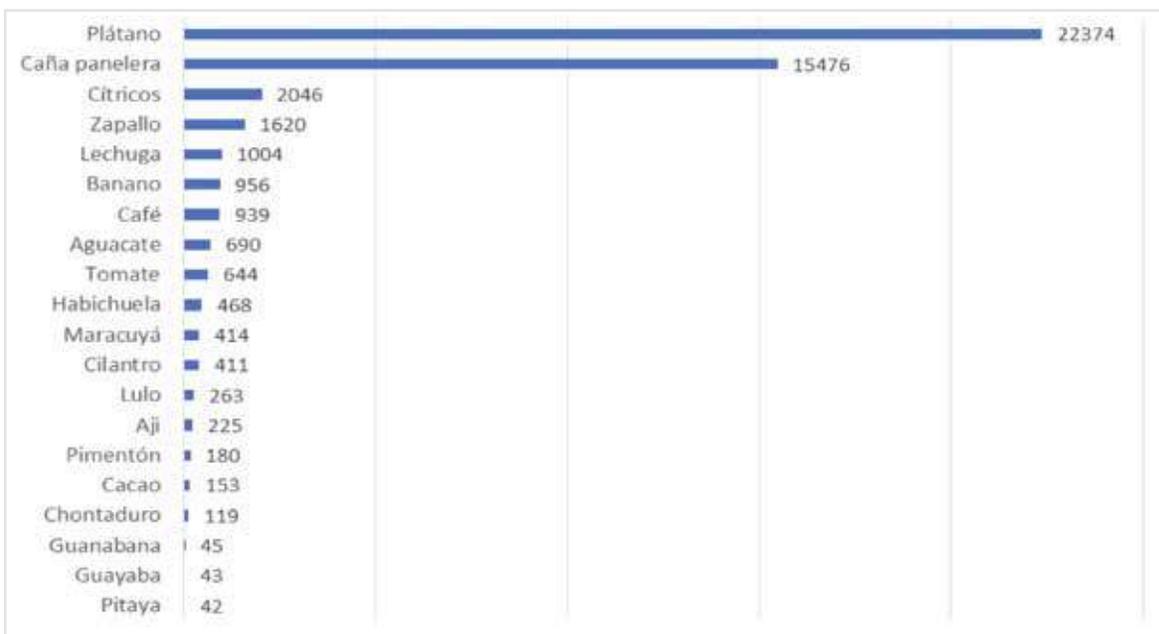


Fuente: Elaboración propia con base en Evaluación Agropecuaria 2016. Gobernación del Valle del Cauca.

**Dagua**

Dagua, al igual que Pradera y Florida, presenta alta producción agrícola, y es el primer municipio productor de piña en el sur occidente colombiano, el segundo renglón lo ocupa el plátano, la caña panelera y el café.

**Ilustración 80** Producción de permanentes, frutas y hortalizas (ton/año) Dagua

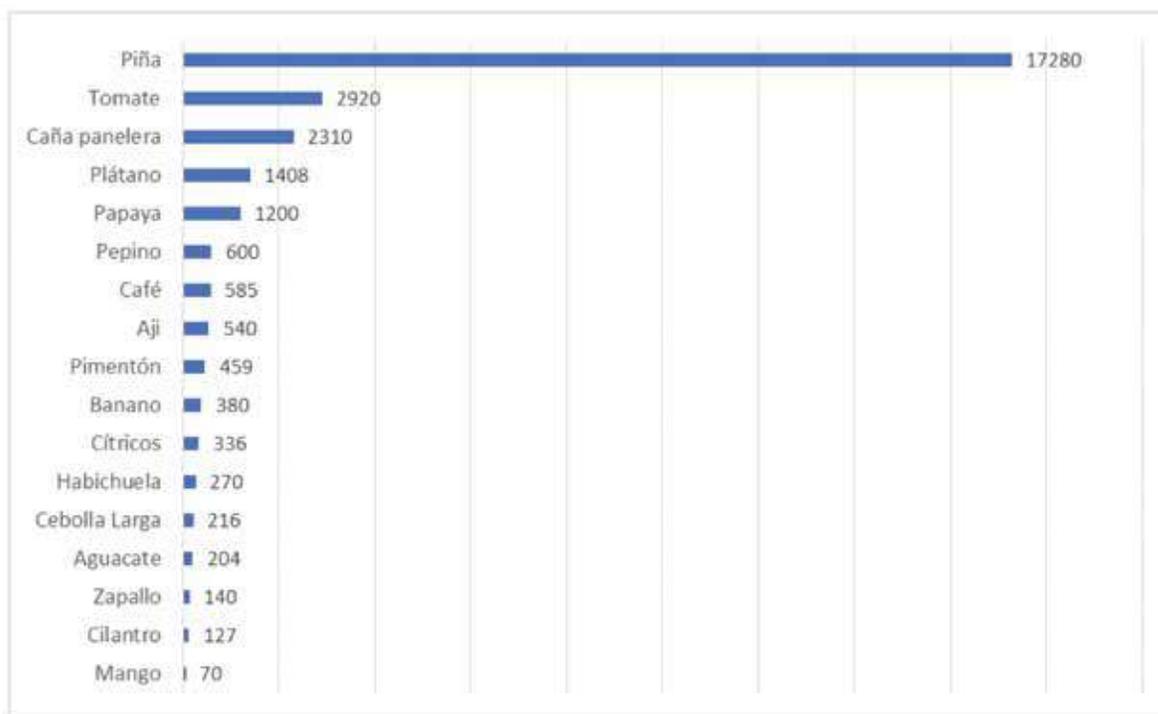


Fuente: Elaboración propia con base en Evaluación Agropecuaria 2016. Gobernación del Valle del Cauca.

## · Vijes

El municipio de Vijes cuenta con alta producción de piña, seguido de caña panelera, plátano y café.

**Ilustración 81** Producción de permanentes, frutas y hortalizas (ton/año) Vijes

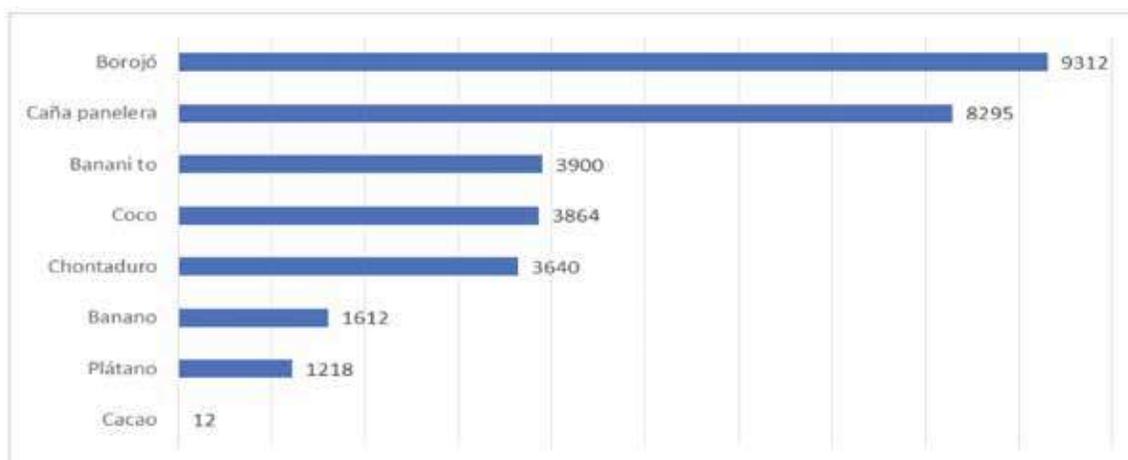


Fuente: Elaboración propia con base en Evaluación Agropecuaria 2016. Gobernación del Valle del Cauca.

## · Buenaventura

Buenaventura se caracteriza por una nula producción de hortalizas debido a las condiciones de clima y suelo, lo que en contraste hace destacada la producción de caña panelera, borojó, el grupo de las musáceas (bananito, banano y plátano), coco y chontaduro.

**Ilustración 82** Producción de permanentes, frutas y hortalizas (ton/año) Buenaventura



Fuente: Elaboración propia con base en Evaluación Agropecuaria 2016. Gobernación del Valle del Cauca.

Sumado a las anteriores cargas de producción, lo cual infiere en el potencial de encadenamientos productivos, a continuación, se complementa con los productos con valor agregado encontrados en los talleres locales, excepto por las hortalizas y aromáticas, los otros productos aún están en etapa de desarrollo o muy incipientes cargas (menores a 100Kg/mes por asociación):

- Hortalizas y aromáticas con producción agroecológica en Cali y potencial agroecológico en La Cumbre, Florida y Pradera
- Mora de castilla empacada y congelada en Pradera
- Chocolate artesanal en Dagua
- Planta de procesamiento de Té en la Cumbre. Iniciativa empresarial Té Hindú.
- Planta de procesos SENA – Alcaldía de Candelaria en construcción
- Producción de hongos Orellana en La Cumbre
- Aromáticas, especialmente tomillo con marca propia y empaque en Yumbo

## 9. PRIORIZACIÓN DE ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS CON VALOR SOCIAL

### 9.1. Priorización de productos

Teniendo como insumos el estudio de mercado, el diagnóstico y la vocación productiva del G11, se procede a la priorización de encadenamientos productivos, que consiste en un ejercicio de segmentación de un conjunto de productos entorno a los cuales se puede potenciar el desarrollo local desde las asociaciones de pequeños productores.

Además, la priorización se efectuó teniendo en cuenta la realidad del pequeño productor en la RPG del G11 en su condición de minifundio en suelos de ladera y con necesidades no solo económicas sino también de seguridad alimentaria. Por tanto se focalizan productos de ciclo corto, dado que normalmente la inversión es más baja y el retorno más rápido garantizando el flujo de caja que requieren los campesinos.

Para valorar la vocación agrícola se consideró la evaluación agropecuaria EVA, siendo alta cuando más del 51% de municipios producen el producto, media cuando oscilan entre un 20 y 49% de municipios productores, baja cuando menos del 19% de municipios lo producen y muy baja cuando en los municipios solo se tienen cultivos aislados, individuales y/o nulos del producto.

Con lo anterior se elaboró una matriz que además pondera los siguientes criterios: a) El vínculo entre los productos dado el concepto tradicional de huerto<sup>50</sup> y su seguridad alimentaria b) la demanda asociada a la canasta básica familiar/alimentaria c) El potencial de agregación de producto dadas las tendencias de mercado frente al diferencial que les otorgaría una producción sostenible o agroecológica. d) Cantidad de producto demandado (Ton/mes), e) Cantidad de empresas que demanda el producto.

La siguiente tabla muestra el proceso realizado:

---

50. Se proponen: Lechuga, repollo, cilantro, perejil, espinaca, pepino, habichuela, yuca, ahuyama, remolacha, apio, pimentón, arveja, aromáticas, entre otros, dentro de una sola categoría denominada "Huerto".

**Tabla 39** Matriz de priorización de productos para encadenamientos productivos.

Producto (1)	Criterios Ponderado				Sumatoria Ponderada	Aporta a la seguridad alimentaria del productor	Prioridad para encadenamiento
	Demanda x cantidad empresas 20%	Demanda cantidad producto 20%	Vocación productiva (EVA) 30%	Cultivos ciclo corto 30%			
Huerto (4)	4	5	4	4	4,2	Si	Producción agroecológica encadenamiento con plazas de mercado, tiendas y mercados campesinos. Aplica para todos los municipios de la RPG del G11 con suelos de ladera (para la selección de los productos se debe realizar una evaluación de la aptitud edafoclimática de los predios a incluir)
Frutas (mora, lulo, melón, curuba, granadilla)	4	5	4	3	3,9	Si	Producción agroecológica encadenamiento con plazas de mercado, tiendas y mercados campesinos. Aplica para todos los municipios de la RPG del G11 con suelos de ladera (para la selección de los productos se debe realizar una evaluación de la aptitud edafoclimática de los predios a incluir)
Plátano	5	4	4	3	3,9	Si	Desarrollo de nuevos productos y presentaciones en encadenamiento con mipymes agroindustriales. Aplica para todos los municipios de la RPG del G11 (para la selección de los productos se debe realizar una evaluación de la aptitud edafoclimática de los predios a incluir)
Bananito	5	4	4	3	3,9	Si	Desarrollo de nuevos productos y presentaciones en encadenamiento con mipymes agroindustriales. Aplica para Buenaventura
Cebolla larga y cabezona (5)	4	4	2	4	3,4	No	Producción agroecológica encadenamiento con plazas de mercado, tiendas y mercados campesinos. Aplica para todos los municipios de la RPG del G11 con suelos de ladera (para la selección de los productos se debe realizar

Producto (1)	Criterios Ponderado				Sumatoria Ponderada	Aporta a la seguridad alimentaria del productor	Prioridad para encadenamiento
	Demanda x cantidad empresas 20%	Demanda cantidad producto 20%	Vocación productiva (EVA) 30%	Cultivos ciclo corto 30%			
							una evaluación de la aptitud edafoclimática de los predios a incluir)
Frijol	5	2	3	4	3,5	Si	Producción agroecológica encadenamiento con plazas de mercado, tiendas y mercados campesinos. Aplica para todos los municipios de la RPG del G11 con suelos de ladera (para la selección de los productos se debe realizar una evaluación de la aptitud edafoclimática de los predios a incluir)
Coco (1) Aplica para B/ventura	3	3	4	3	3,3	Si	Desarrollo de nuevos productos y en encadenamiento con mipymes agroindustriales e
Aromáticas	2	2	2	4	2,6	No	No priorizado
Papa	5	4	1	1	2,4	Si	No priorizado
Café	3	2	3	2	2,5	No	No priorizado
Ajo	4	2	1	3	2,4	No	No priorizado
Papa criolla	3	3	1	2	2,1	Si	No priorizado
Ajl	3	2	1	2	1,9	No	No priorizado
<b>Notas</b>							
(1) Estos productos se analizaron en el marco de las mesas de trabajo en Buenaventura realizadas con la Alcaldía, el SENA y la Cámara de Comercio.							
(2) Asociada principalmente a esquemas de minifundio en suelos de ladera, lo cual corresponde a la realidad del pequeño productor en la RPG del G11. Se toma en cuenta la evaluación agropecuaria EVA, siendo alta cuando más del 51% de municipios producen el producto, media cuando oscilan entre un 20 y 49% de municipios productores, baja cuando menos del 19% de municipios lo producen y muy baja cuando en los municipios solo se tienen cultivos aislados, individuales y/o nulos del producto.							
(3) Se priorizan productos de ciclo corto, dado que normalmente la inversión es más baja y el retorno más rápido garantizando el flujo de caja que requieren los campesinos.							
(4) Se proponen estos productos: Lechuga, repollo, cilantro, perejil, espinaca, pepino, habichuela, yuca, ahuyama, remolacha, apio, pimentón, arveja, aromáticas, entre otros, dentro de una sola categoría denominada "Huerto", considerando los siguientes aspectos: a) Seguridad alimentaria de los productores, b) El vínculo entre los productos dado el concepto tradicional de huerto y la demanda asociada a la canasta básica familiar/alimentaria, y c) El potencial de agregación de producto dadas las tendencias de mercado frente al diferencial que les otorgaría una producción sostenible o agroecológica.							
(5) Compatible con la categoría huerto.							

Los productos no priorizados obedecen principalmente a que no corresponden a la vocación agrícola de las unidades familiares de pequeños productores rurales, esto es por condiciones agroecológicas y baja rentabilidad del cultivo en áreas de minifundio principalmente, como en los casos de: papa, papa amarilla, zanahoria, ají, rábano, espárragos, acelga, habas, alcachofa, ñame, soya, remolacha, brócoli, en condiciones de monocultivo. Los anteriores cultivos (excepto la soya que es principalmente importada) proceden de departamentos como Cauca y Nariño, que cuentan con modelos agrícolas familiares y condiciones de suelo y clima adecuados para la producción de esos, por lo que son fuertes competidores.

Una excepción importante es el chontaduro, que se producía sólidamente en Buenaventura pero que desde el año 2016 entró en un drástico descenso por enfermedades no controladas en los cultivos, en ese caso se tiene una alta demanda del mercado versus una baja producción de la materia prima, por lo que no se aconseja priorizarlo hasta que se culminen las investigaciones que adelanta CITA, ICA y Corpoica.

Los comerciantes de plazas de mercado y tenderos son microempresas o unidades productivas que en el marco de los encadenamientos propuestos serán el eslabón comercial. De esta forma se mejora la capacidad de negociación de los pequeños productores, se fortalecen estos espacios, que en el caso de las plazas corresponden a bienes de uso público cuya finalidad es esta principalmente, y se mejora la oferta y precio a los consumidores.

En la línea de comercialización de fruver, es muy importante fortalecer y promover los mercados campesinos como espacios en los que la oferta llega directo al consumidor, generando mayores excedentes o utilidades a los productores rurales, sin embargo, se debe plantear dentro de los proyectos a formular un esquema logístico y administrativo más eficiente, vinculando a las asociaciones dentro del esquema de negocio para aportar a su sostenibilidad.

Por otra parte, se proponen encadenamientos de tipo agroindustrial para el plátano, caña panelera para viche y coco, pero desde un enfoque de desarrollo de nuevos productos innovadores o patrimoniales, encadenando con los emprendimientos juveniles de entidades como el SENA, Cámara de Comercio, entre otros.

Finalmente, el encadenamiento recomendado en términos comerciales, con el objetivo de lograr un esquema de marketing territorial operado con enfoque de comercio justo, se propone el montaje de comercializadoras locales en las que los productores sean socios, y estas a su vez confederadas todas en una alianza mixta con las entidades del sector público y de apoyo para la administración de la marca RPG del G11.

Realizada la priorización de los encadenamientos se observan tres proyectos: 1) Fomento a la agricultura agroecológica y encadenamientos productivos con plazas de mercado, mercados campesino y tenderos, 2) Fortalecimiento de la agroindustria artesanal y encadenamientos productivos con productores primarios de musáceas (plátano y bananito), coco y caña panelera, y 3) Diseño, montaje y operación de una comercializadora social con enfoque de marketing territorial y comercio justo, con el objetivo de apoyar los cierres comerciales de los primeros dos proyectos, y así mismo de otros, conforme las oportunidades de negocio y financiamiento que se identifiquen a futuro.

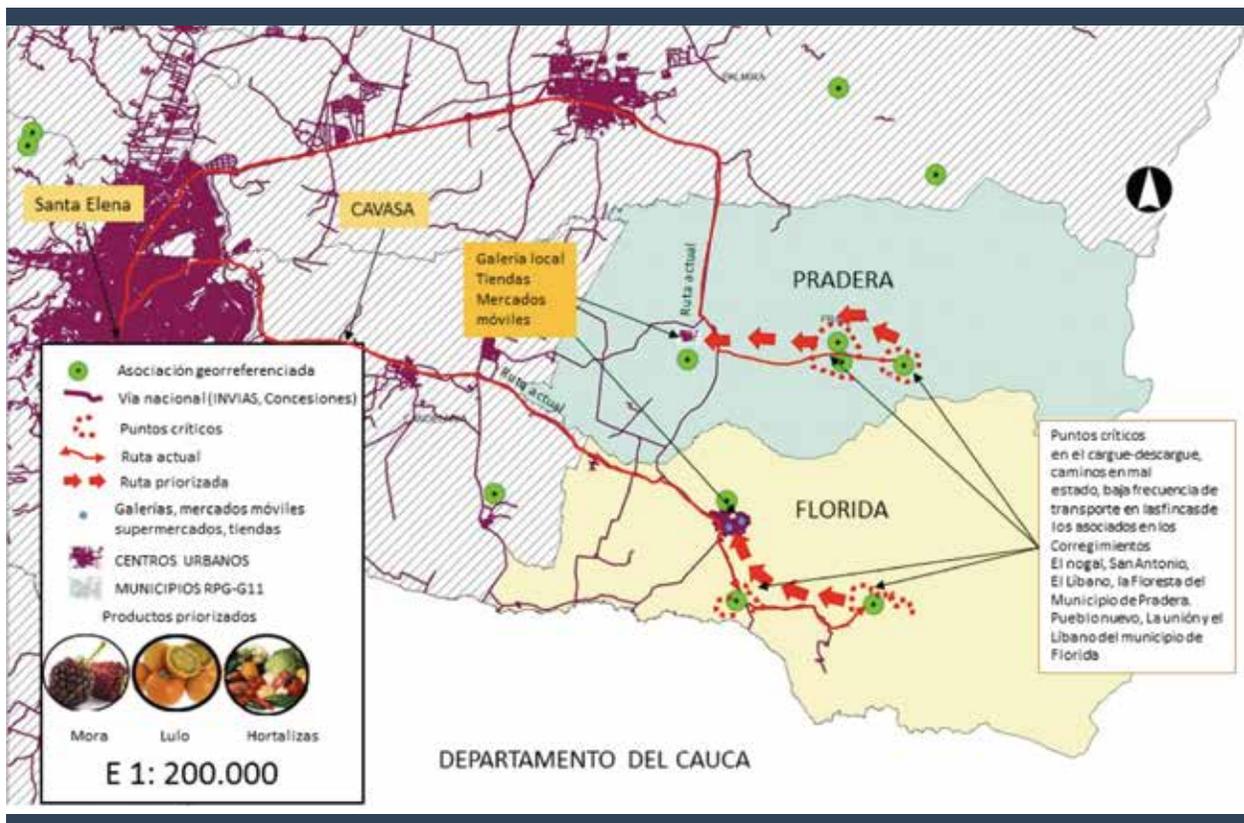


En el mapa anterior se puede observar que cada asociación puede optar a un circuito corto de comercialización llegando a canales locales tales como: mercados agroecológicos, mercados móviles campesinos, plazas de mercado y tiendas; estos detalles se pueden observar en los siguientes mapas que muestran casos específicos para Pradera, Florida, Cali, Yumbo, Jamundí y Dagua.

En los siguientes mapas se pueden observar que los puntos críticos representan dificultades competitivas para el pequeño productor en cuanto a costos de transporte y de cargue y descargue (por trasbordos de la mercancía) debido a caminos en mal estado, pero además a la baja frecuencia de automotores en las zonas rurales. En entrevista efectuada a productores de Dagua que comercializan en Cali los costos por kilogramo oscilan entorno a los \$800 en un tramo de 3 horas esto contrasta con la ruta priorizada propuesta en la cual los costos bajan a un promedio de \$120/kilogramo.

**Ilustración 84** Municipios de Pradera y Florida, rutas de mejores encadenamientos.

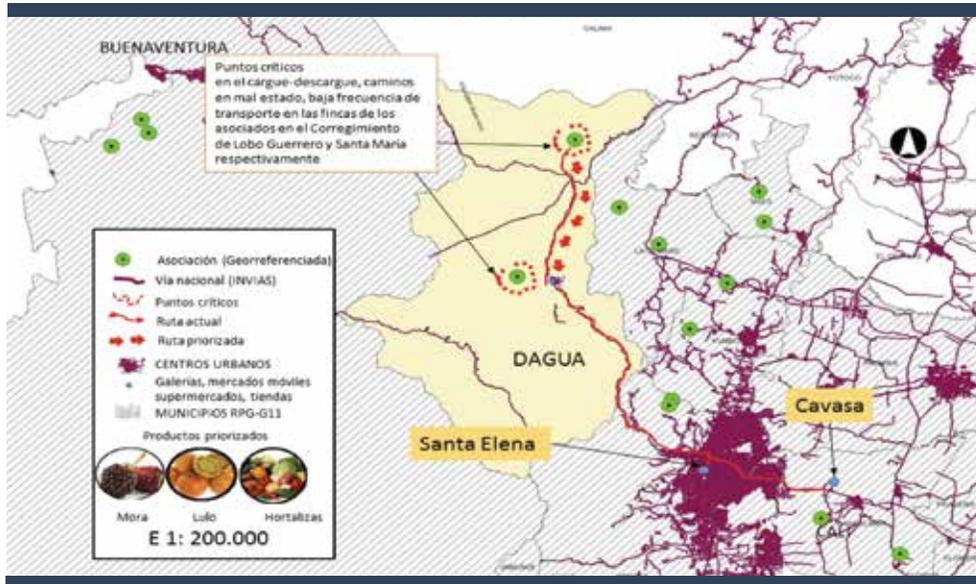
### Municipios de Pradera y Florida



Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 85** Municipio de Dagua, rutas de mejores encadenamientos

**Municipios de Dagua**

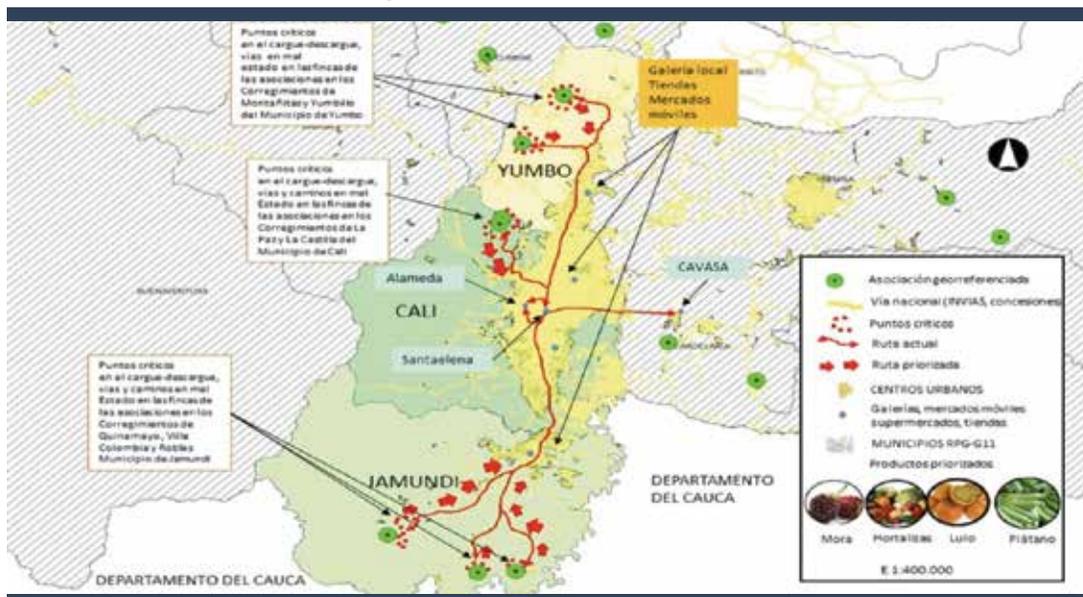


Fuente: Elaboración propia

En la comercialización que se efectúan de los municipios de Yumbo y Jamundí los agro productos que se originan en las zonas rurales de esas localidades muchas veces retornan a los cascos urbanos y corregimentales lo cual demuestra una ineficiencia en las rutas logísticas. Los encadenamientos viables se darían al fortalecer y activar los canales locales propuestos de manera que los productos abastezcan la seguridad alimentaria de la población de dichos municipios.

**Ilustración 86** Municipio de Yumbo, Cali y Jamundí, rutas de mejores encadenamientos

**Municipios de Yumbo Cali Jamundi**



Fuente: Elaboración propia

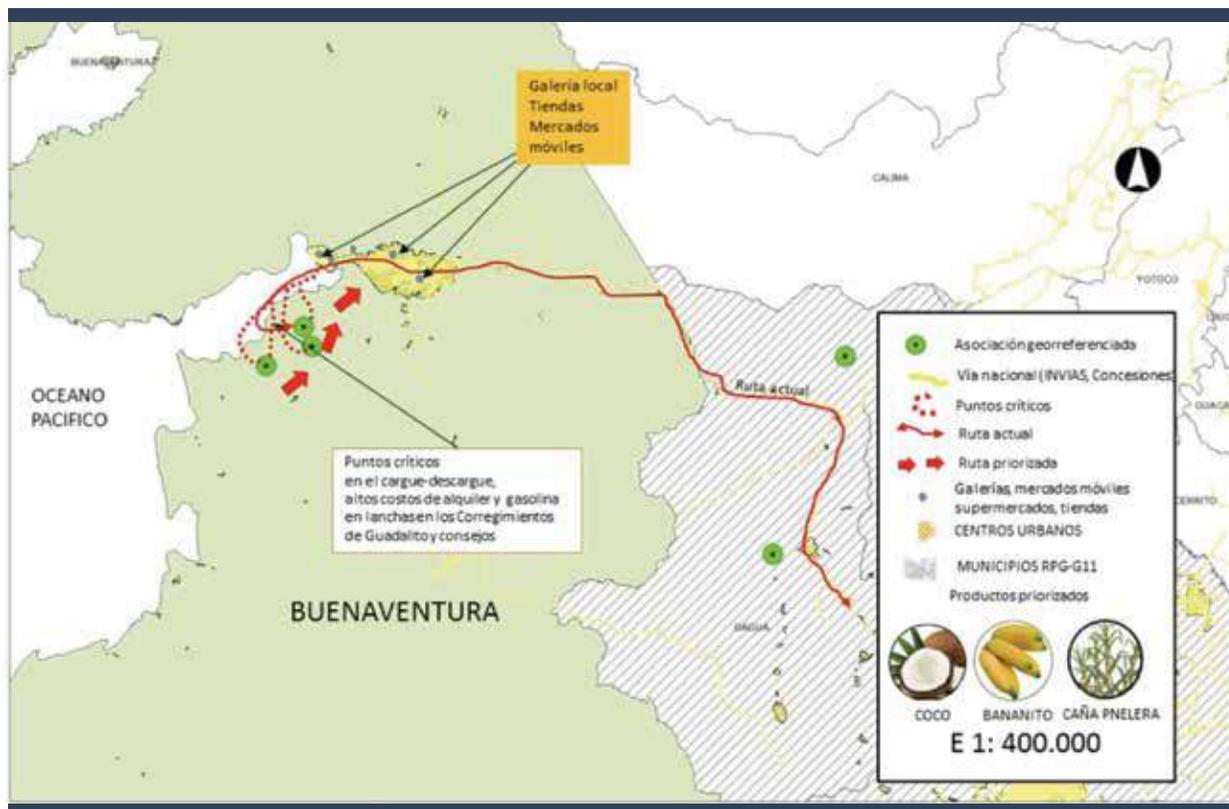
El anterior mapa también muestra que el Cali rural orienta las producciones principalmente a las plazas de mercado como Alameda, Santa Elena y Cavasa.

La ruta se hace más efectiva cuando los productos lleguen a canales puntuales, las mejores experiencias que se han observado son: i. la asociación Asoproorganicos que abarca productores de distintos corregimientos como los de La Castilla y La Felidia, entre otros, quienes comercializan directamente en el mercado agroecológico de los sábados en la avenida Paso Ancho con calle 59 y ii. Los productores de la asociación Nuestra Tierra del corregimiento La Paz del municipio de Cali quienes comercializan directamente en el mercado móvil campesino en la plazoleta Jairo Varela y recientemente realizan encuentros de comercialización en la plaza de mercado La Floresta.<sup>51</sup>

En el caso de Buenaventura, las bebidas ancestrales de la identidad local producidas con la caña originada en el consejo comunitario afrodescendiente de campo hermoso, se destina al consumo netamente local. Las rutas propuestas para bananito y coco, tienen doble alternativa primero abastecer las necesidades de la población en el mismo municipio y los excedentes se deben conducir a supermercados a la ciudad de Cali como se muestra en el siguiente mapa:

**Ilustración 87** Municipio de Buenaventura rutas de mejores encadenamientos

### Municipio de Buenaventura



Fuente: Elaboración propia.

51. Esta estrategia es liderada por la Secretaria de Desarrollo Económico de Cali como alternativa a la problemática en el sector del Calvario (carrera 10 del centro de Cali)

A continuación, se presenta un infograma de resumen de la estrategia de rutas próximas o circuitos cortos.

**Ilustración 88** Resumen de la priorización de rutas para encadenamientos priorizados.



Fuente: Elaboración propia.

## 10. VISIÓN PROSPECTIVA DE LOS ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS EN EL G11

### 10.1. Alternativas de solución

Del análisis de problemas efectuado en el diagnóstico del capítulo 8, se procede a determinar las soluciones. Inicialmente se convierte el problema central en el objetivo general, de lo que sería un programa dado que se tiene un amplio conjunto de problemas; así las cosas, se tendrían esta finalidad y propósito:

#### **Finalidad**

Fortalecimiento del valor social y la competitividad en las cadenas productivas de los pequeños productores en el G11

#### **Objetivo**

Incrementar los ingresos de los pequeños productores en relación a los precios de los agros productos

Los medios para lograr el objetivo general se derivan de las causas de primer nivel, que al redactarlas en positivo quedarían como aparece en la primera columna, de acuerdo a esto se determinan las posibles alternativas que permitirían su logro (derivadas principalmente de las causas de segundo nivel), la lluvia de ideas en positivo fue tomada a partir de los ejercicios de los talleres, ver resultados de la lluvia de ideas y del análisis de soluciones en talleres locales (tabla 40 e ilustración 89). Como resultado, se obtuvo lo siguiente:

**Tabla 40** Resultados de lluvia de ideas

<b>Alternativas</b>	<b>Medios</b>
1. Incrementar la productividad y la calidad agrícola en las parcelas de los pequeños productores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar y establecer pequeños distritos de riego (con uso de energía solar opcionalmente)</li> <li>- Diseñar y establecer captación de agua del aire</li> <li>- Implementar tecnologías de cosecha de agua en pequeños embalses y reservorios.</li> <li>- Implementación de cultivos en terraceo e hidroponía vertical</li> <li>- Implementación de cultivos en viveros</li> <li>- Implementación de cultivos agroecológicos</li> <li>- Diversificar y diferenciar producciones acordes a demandas del mercado</li> <li>- Aumentar la cobertura de la asistencia técnica e incorporar componente de agro industrialización en el acompañamiento.</li> </ul>
2. Fortalecimiento de las capacidades de asociatividad y gestión empresarial de las organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompañamiento de mediano plazo en la estructuración y realización de asambleas y juntas directivas para fortalecer las asociaciones</li> <li>- Estructurar planes estratégicos y de negocios participativamente con las asambleas de las asociaciones</li> <li>- Implementar talleres y proyectos pro igualdad entre mujeres y hombres – IMH</li> <li>- Fortalecer valores para el desarrollo humano y corporativo para el trabajo asociativo</li> <li>- Fortalecer las capacidades gerenciales, administrativas y contables en las asociaciones de productores</li> <li>- conformar grupos asociativos de ahorro y crédito y fondos rotatorios al interior de las asociaciones para fortalecer la cohesión social y económica</li> </ul>
3. Diseño e implementación de proyectos de incorporación de valor agregado a los productos agrícolas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar la oferta de productos agroecológicos y de productos certificados en producción orgánica</li> <li>- Estructurar y gestionar planes de negocios de emprendimientos para la agro industrialización de productos locales para fondos concursales municipales o regionales.</li> <li>- Mejorar la calidad de productos agroindustriales que se elaboran de manera artesanal por ejemplo las bebidas típicas de Buenaventura</li> <li>- Certificación de fincas agroecológicas y orgánicas</li> </ul>
4. Empoderamiento de asociaciones de pequeños productores en ejercicios de mercadeo y encadenamientos con aliados comerciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovechar proximidades territoriales entre asociaciones de distintos municipios para cosechas ante oportunidades comerciales locales (plazas de mercado, supermercados, mercados móviles campesinos)</li> <li>- Incentivar espacios comerciales agroecológicos especialmente en la Región Metropolitana de Cali y Buenaventura (en plazas de mercado, supermercados, mercados móviles)</li> <li>- Marcas territorio sostenibles construidas participativamente como una estrategia de orgullo, identidad, competitividad, diferenciación y compra con impulso de conciencia por parte del consumidor</li> </ul>

Alternativas	Medios
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cofinanciar proyectos de alianzas o encadenamientos como programa de gobiernos locales, departamental y cooperación internacional</li> <li>- Implementar un mecanismo de información de precios a los productores</li> <li>- Acompañar el diseño de la viabilidad de centros de acopio rurales</li> <li>- Fortalecer los mercados campesinos locales con apoyo público y patrocinios de empresa privada</li> <li>- Instalar tiendas de agro insumos manejadas por las asociaciones de productores en zonas especiales de producción</li> <li>- Diseñar e implementar soluciones de tecnologías de Información y comunicaciones para mejorar la comercialización</li> <li>- Implementar tiendas de comercio Justo en la Ciudad Región y Buenaventura</li> <li>- Realizar campañas para aumentar el conocimiento y conciencia del consumidor en cuanto al producto agroecológico</li> </ul>
<p>5. Acompañar y participar en el rol del estado como garante en la modernización y equidad en el campo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear y capacitar a un grupo de estructuración y gestión de proyectos de apoyo a los CMDR</li> <li>- Crear cooperativas para el mantenimiento de vías terciarias</li> <li>- Transferir las innovaciones circulares, generados desde los institutos públicos de ciencia y tecnología</li> <li>- Fortalecer la representatividad de las asociaciones en los CMDR como el medio idóneo para las gestiones ante el gobierno local, departamental y nacional.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Las distintas alternativas deben priorizarse y valorarse en cuanto a su realización, especialmente por alcances presupuestales y de costos de las tecnologías, aquellas alternativas más viables se pueden convertir en un conjunto de proyectos de un programa de desarrollo rural municipal o regional. Este estudio, aprovechará este punto de definición de alternativas para establecer estrategias, plan de acción, tres proyectos y una propuesta de plataforma de comercialización.

**Ilustración 89** Análisis de soluciones en talleres locales



Fuente: Elaboración propia.

## Utilidad del ejercicio de análisis de problemas y alternativas de solución

- La metodología de construcción participativa permite que los actores locales identifiquen las principales problemáticas que necesitan superar, para mejorar la situación actual en cada territorio entorno a la actividad productiva, por lo que el ejercicio en sí mismo abre la visión de futuro deseado para los participantes especialmente cuando se convierten los problemas en soluciones.
- Se pueden obtener estrategias y de ellas los indicadores más adecuados para complementar, validar y fortalecer ejercicios de planeación territorial y local (Planes de desarrollo, agendas de competitividad, POTs, EOTs, entre otros).
- Facilitar una ruta de trabajo para los Comités Municipales de Desarrollo Rural - CMDR y los Consejos Territoriales de Planeación - CTP
- Empoderar no solo al sector público en el diseño de futuro del territorio, sino también a actores sociales (comunidades, academia, ONG, otros).
- Mejorar las capacidades metodológicas de planeación prospectiva (MCP).
- Construir desarrollo local en enfoque ascendente, de abajo hacia arriba.
- Motivar a los actores que algunas veces estaban excluidos o no escuchados en ejercicios de planeación.
- Los participantes pueden liderar mesas, iniciativas y acciones que se proyecten.
- Se vislumbran acciones individuales, sinergias y colaboraciones entre sectores participantes sin esperar la realización de proyectos (autogestión).
- Candidatos a alcaldías, concejos y gobernaciones tendrían carta de navegación para tener en cuenta en sus planes de gobierno y propuestas.
- Permite un orden lógico de proyectos y construcción de programas.
- Establece un norte estratégico para el pueblo/territorio.

### 10.2. Visión prospectiva de los encadenamientos productivos priorizados

La visión prospectiva se ha construido desde la determinación de una visión futura del estado deseable de la situación socioeconómica de los involucrados, una vez aplicadas las estrategias que se proponen; tomando como marco referente: la visión global de las Naciones Unidas al desarrollo y los insumos que arrojan el diagnóstico, casos de éxito, análisis de problemas, estudio de mercados de este proyecto y las encuestas ICO. Se brinda mayor importancia a las ideas de los participantes de "construir desarrollo de abajo hacia arriba". Así, esta contribución de encadenamientos bien diseñados y funcionales cambiarían positivamente el abastecimiento y de la economía campesina de la RPG del G11.

Las Naciones Unidas consolidan 17 objetivos en la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. El objetivo 8 consiste en promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos. Este concepto reconoce el trabajo como fuente de dignidad personal, estabilidad familiar, paz en la comunidad, y como punto de convergencia de cuatro objetivos estratégicos (OIT, 1999; 2015): Crear empleo e ingresos, garantizar los derechos de los trabajadores, extender la protección social y promover el diálogo social.

En Colombia el Ministerio de Trabajo y actores de diferentes sectores concertaron cinco pactos con el fin de cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible adoptados en el 2015. Para el caso de este estudio, es estratégico el pacto cuatro “Por la formalización”. Para su cumplimiento, el departamento del Valle del Cauca estableció cinco estrategias definidas en sesiones de trabajo con actores de las instancias pública, privada y la academia, de las que se destaca la estrategia denominada “Fortalecer la asociatividad en el sector rural del Departamento que facilite mecanismos de bancarización y formalización laboral de la población en áreas rurales” (Gobernación del Valle del Cauca. 2018), lo cual guarda estrecha relación con la creación o fortalecimiento de valor social materializado con empleo de calidad e ingresos dignos que las estrategias para encadenamientos productivos de la RPG del G11 persigue.

### Marco conceptual Propuesto

- **Encadenamientos de valor social:** Cuando los diferentes actores dentro del encadenamiento, generan y mantienen relaciones justas, acceden y controlan recursos, aprovechan oportunidades, tienen poder de decisión y negociación y reciben beneficios acordes con su inversión, el trabajo realizado y el riesgo asumido. Este concepto se materializa cuando se propone la intermediación con enfoque social como una herramienta para lograr encadenamientos con valor social, especialmente para los actores involucrados afectados negativamente en la cadena productiva de abastecimiento agroalimentario.<sup>52</sup>
- **Agroecología:** Disciplina científica que se basa en la aplicación de los conceptos y principios de la ecología al diseño, desarrollo y gestión de sistemas agrícolas sostenibles;<sup>53</sup> tiene el objetivo de producir alimentos, implementando una mirada integral acerca del ecosistema, incluyendo el entorno social, es decir, incorpora un enfoque de la agricultura más ligado al medioambiente y más sensible socialmente. La producción agroecológica se caracteriza por obtener alimentos mucho más saludables que la agricultura convencional, y respecto a ésta, introduce tres elementos que resultan claves: la preocupación medioambiental, el enfoque ecológico y la preocupación social. Se entiende como la apuesta de producción más idónea para la ruralidad de la RPG del G11, dadas las restricciones por uso de suelo en zonas de ladera.
- **Mercado Campesino:** Los mercados campesinos son estrategias que posicionan la economía campesina en los sectores urbanos, puesto que acortan el trayecto recorrido por los alimentos para llegar a la mesa de los consumidores. Allí no hay productos vendidos por intermediarios ni alimentos importados. Es la comida local para la gente

52. Construcción propia basada en las definiciones y conceptos de las metodologías analizadas “CIAT-CODESPA”, “RURALTER”, “GTZ” Y “OIT”.

53. <https://es.wikipedia.org/wiki/Agroecolog%C3%ADa>.

local con precios justos para los consumidores y ganancias razonables para los pequeños cultivadores (Semana Rural: 2018)

- **Campesino o Pequeño productor (productor rural):** Toda persona que habita el ámbito rural dedicada a la actividad agropecuaria, pesquera, acuícola, agroindustrial, artesanal o de desarrollo rural campesino, cuyos ingresos, al menos el 75%, se deriven de estas actividades y que tiene menos de 2 Unidades Agrarias Familiares de explotación agropecuaria.<sup>54</sup>

- **Plazas de Mercado:** son bienes de dominio público que se caracterizan por su afectación a una finalidad pública, porque su uso y goce pertenece a la comunidad gracias al interés general de las mismas. El titular del derecho de dominio es la Nación y en general las entidades territoriales correspondientes. Las Plazas de Mercado están sujetas a un régimen jurídico por virtud del cual gozan de privilegios tales como: inalienabilidad, inembargabilidad e imprescriptibilidad que las colocan fuera del comercio; y dada la función social que les asiste, deben ser los principales actores de articulación de la cadena de comercialización de alimentos frente a las políticas de abastecimiento y seguridad alimentaria, pues deberían ser el aliado natural o plataforma comercial de los productores de la región, con el objetivo de minimizar la intermediación y mejorar de esta forma el abastecimiento, el precio y la calidad de los alimentos (Alcaldía de Bogotá 2016).

- **Cadena Productiva (o cadena de valor):** se hablará indistintamente de cadena productiva y cadena de valor, entendiendo el concepto como un sistema ordenado y sinérgico, constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado, que va desde su concepción hasta su entrega a los consumidores y la disposición final después de su uso.

- **Encadenamiento productivo:** Eslabonamiento o articulación entre productores rurales (y/o agroecológicos), los comerciantes de las plazas de mercado y estos a su vez con los compradores/consumidores de éstas, que va más allá de una relación comercial y propende por una sinergia para el desarrollo de las partes.

- **Intermediación social:** La intermediación social es un proceso que facilita la aplicación del enfoque basado en la demanda. La función del mediador social consiste en suministrar información a la comunidad y ayudarla a actuar en forma colectiva. La intermediación social es un proceso de apoyo que permite a las personas hacer elecciones fundadas. En el sector de abastecimiento de agua y saneamiento de las zonas rurales, está ayudando a las comunidades a seleccionar, poner en marcha y mantener en forma colectiva un sistema sostenible de abastecimiento de agua y saneamiento (Khan y Wakeman 2003). En términos comerciales, se trata de relaciones comerciales transparentes y de gana-gana, en las que el comercializador apoya al productor y/o prestador de servicio para garantizar que este obtenga un precio justo por sus productos y/o servicios, garantizando así la sostenibilidad del negocio y sus relaciones

54. Construcción participativa ajustada de la definición formal del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/MinAgricultura-actualiza-la-definicion-de-peque%C3%B1o-productor.aspx>

### 10.3. Hacia dónde apunta la visión prospectiva de encadenamientos G11

El futuro deseable guarda estrecha relación con el mejoramiento de la calidad de vida en armonía con el ambiente por parte de los actores involucrados, especialmente de aquellos afectados negativamente por el tradicional sistema de abastecimiento de la cadena productiva de agro productos.

La contribución a la calidad de vida está en la dimensión social y económica; la primera, por la inclusión de personas que antes tenían poco o difícil acceso a la participación comunitaria, a desempeñar roles de gerencia, socio/socia o líder/lideresa en asociaciones, comités, consejos comunitarios, entre otros. En la económica, por el acceso a mercados, el mejoramiento de ingresos cercanos o superiores a los de un empleo digno (de 1 Salario Mínimo Mensual Legal Vigente), mientras los ingresos de los actores de la producción y comercio rondan en ese promedio se puede cuantificar como empleo digno y formal, por debajo de ese umbral se tienen subempleos.

Con el incremento de los ingresos, las familias lograrán cubrir necesidades básicas insatisfechas y gozar de un desenvolvimiento social de mejor calidad que a su vez se puede medir en términos de acceso a una nutrición adecuada, vivienda, educación y salud primordialmente. Como factor transversal de un futuro deseado, no se debe descuidar la sostenibilidad ambiental puesto que toda explotación económica de recursos naturales tendrá que cumplir con límites de la frontera agrícola y prácticas adaptables al cambio climático que permitan la recuperación del suelo, el agua, el aire, fauna, flora y los bosques.

**Visión:** En el 2021 Consolidar nodos de desarrollo socio económico local con procesos de desarrollo local incluyente y sostenible, en torno a la agricultura familiar y el comercio del G11

**Misión:** Establecer relaciones de equidad en encadenamientos sostenibles, que permitan a pequeños productores y clientes asegurar el abastecimiento, un mejor precio y mayor calidad de los alimentos y productos.

### 10.4. Principios estratégicos

- Confianza mutua: Seguridad en la buena voluntad de cooperación y veracidad de los aportes de los actores vinculados al desarrollo de este estudio, propendiendo por un diálogo abierto y generoso de la información y de la retroalimentación.
- Respeto: Reconocimiento del rol e importancia de los actores locales, sus ideas y saberes que con la debida escucha y valoración de la opinión se incorporaron a nivel de soluciones/acciones
- Inclusión: Integrar actores excluidos y con riesgo de pobreza, carencia o marginación al desarrollo social independientemente de su origen (campesino, colono, indígena, afrodescendiente, otros) posibilitando que participen en las reflexiones y en la futura implementación de las estrategias (acceso a mejores ingresos, acceso a mercados, acceso a formación, entre otros)

• Transparencia: Transparencia en la información, la toma de decisiones, el uso de los recursos y la definición de los acuerdos.

## 10.5. Facilitadores

Las estrategias requieren un andamiaje institucional público y privado para llevarse a cabo:

Institucionalidad pública:

- Secretarías de Desarrollo Económico G11.
- Secretarías de Agricultura y medio ambiente, Departamentos Administrativos de Medio Ambiente, G11.
- Direcciones de Planeación municipales G11.
- Secretarías de Gobierno G11.
- Secretarías de Salud G11.
- Secretarías de Bienestar Social G11.
- Instituto Colombiano Agropecuario - ICA.
- Policía Nacional.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Cámara de Comercio de Cali, Palmira, Buenaventura (por sus funciones públicas).
- Academia (universidades, colegios, escuelas).
- Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA.
- Gobernación del Valle.
- Corporación Autónoma Regional Ambiental – CVC.

Institucionalidad Comunitaria y Privada:

- Universidades privadas.
- Asociaciones de Plazas de Mercado (Plazas Mercados).
- Asociaciones de Mercados Campesinos (Mercados Campesinos).
- Asociaciones de productores rurales (Productores Rurales).
- Asociación de Comerciantes de la industria Gastronómica - ACODRES.
- Banca social.
- Cooperación Internacional.
- ONG de apoyo al desarrollo rural y urbano.

## 10.6. Estrategias, líneas de acción y mecanismos.

1. Fortalecimiento y recuperación de los canales locales más próximos. Robustecer la articulación con los mercados públicos y locales de los municipios para lograr esquemas de proveeduría que propendan por un enfoque de comercio justo y equitativo, y por optimizar la intermediación, con un marketing social que permita aprovechar las tendencias de proximidad, consumo saludable, responsable con el medio ambiente, local, y de apoyo al campesinado y el microempresario.

2. Fomentar la producción agroecológica como modelo de agricultura sostenible en la ruralidad de la ciudad del G11, esto dado a las limitaciones edafoclimáticas, del cambio climático y de la economía de la caña de azúcar.

3. Potenciar la agroindustria artesanal, mejorando niveles de calidad, productividad e inocuidad de productos de la identidad local, que maximicen el aprovechamiento de las materias primas de la vocación agrícola.

4. Desarrollar modelos de intermediación con enfoque social, como opción de mejoramiento de los esquemas de retribución social y económica al pequeño productor. También, como una estrategia para enfrentar fenómenos de comercialización inequitativa (tiendas de comercio justo, plataformas TIC, ejercicios colaborativos).

5. Las líneas de acción para conseguir los objetivos de las estrategias se mencionan en la siguiente tabla.

**Tabla 41** Las líneas de acción por estrategia

Estrategias	Líneas de acción
Producción agroecológica	Fortalecimiento de unidades agrícolas familiares con componentes de la vocación local que generen excedentes comercializables con valor agregado por el cultivo con bajo o nulo nivel de fertilizantes químicos.
Fortalecimiento y recuperación de los canales locales más próximos	Recuperación de la vocación productiva de las plazas de mercado.
	Realización y/o fortalecimiento de los mercados campesinos en los municipios.
	Desarrollar encadenamientos con tenderos de los cascos urbanos.
Fortalecimiento de la agroindustria artesanal de identidad local	Impulso a iniciativas de modernización de la producción y comercialización de productos autóctonos con valor agregado
Esquemas de intermediación con equidad social	Diseñar y llevar a cabo soluciones TIC de oferta y demanda que democratizen las relaciones entre productores y clientes.
	Comercializadoras locales a manera de empresas privadas y/o cooperativas que dinamicen y orienten encadenamientos con aliados comerciales en ciudades.
	Fomento al consumo saludable de la ciudadanía y comunidades locales.

Fuente: Elaboración propia

Los mecanismos para llevar a cabo estas estrategias son:

**a. Trabajo asociativo regional**

Los Esquemas Asociativos, y particularmente las RPG tienen las siguientes facultades:

- Actuar como bancos de proyectos de inversión estratégicos de impacto regional.
- Planear y ejecutar la designación de los recursos del Fondo de Desarrollo Regional.

De acuerdo con lo anterior, la RPG del G11 debe convertirse en uno de los mecanismos para el fortalecimiento de los Encadenamientos, más, al tener entre sus ejes estratégicos de planificación: el Desarrollo Económico y Productivo a través de la Articulación de cadenas productivas en pro del fortalecimiento de la competitividad subregional.

### **b. Políticas públicas**

Las políticas públicas de desarrollo económico deben contemplar el desarrollo y fortalecimiento de las cadenas locales teniendo como principio la articulación entre el valor comercial y social de sus actores. De acuerdo con lo que los planes de desarrollo pueden incorporar a los programas y proyectos en cumplimiento de tales políticas.

### **c. El fortalecimiento de la asistencia técnica agropecuaria**

La cobertura y calidad de la asistencia técnica a los pequeños productores es una necesidad sentida y deben convertirse en resultados para el desarrollo socio económico, por tanto se debe robustecer el aparato actual de dicha asistencia e implementar módulos de agroecología y agro industrialización

### **d. La incorporación de nuevos servicios de desarrollo empresarial privados**

Servicios de desarrollo empresarial que potencien emprendimientos tales como: operadores de comercio justo, superficies de comercialización de las distintas formas de economía solidaria y/o en alianza con privados, asistencia técnica especializada, microempresas que generen valor agregado.

### **e. Encuentros entre actores rurales y urbanos (producción-comercio)**

Se refiere a espacios de construcción y fortalecimiento del tejido social, para compartir conocimientos, estrechar lazos de confianza y cerrar negocios equitativos.

## **10.7. Diseño participativo de planes de acción para lograr alianzas productivas.**

Los planes de acción locales pueden asumirse como aquellos que las administraciones municipales ejecutan a través de las Secretarías de Desarrollo Económico, de Agricultura y las UMATA. Es decir, no pueden ser planes de un solo sector porque abarcan temas de emprendimiento, innovación, agricultura, mercadeo, formación, entre otros.

Como un aporte adaptable a cada municipio, la siguiente tabla propone un plan con los factores comunes validados en las jornadas de trabajo, en donde las metas dependen de las líneas de base de cada municipio (bases estadísticas de los bancos de proyectos de las Secretarías de Planeación).

**Tabla 42** Plan de acción para fomentar alianzas productivas en municipios del G11

Aspecto	Indicadores
<b>Objetivo superior</b> Mejorar la calidad de vida en las zonas rurales de los municipios del G11	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ % incremento del nivel de acceso a necesidades básicas insatisfechas</li> </ul>
<b>Objetivo general</b> Incrementar los ingresos de las familias agricultoras destinatarias de programas y proyectos de encadenamientos productivos del G11	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ % de incremento de los ingresos de las familias productoras.</li> <li>○ % de incremento de los ingresos de los comerciantes locales.</li> </ul>
<b>Estrategia 1. Producción Agroecológica</b>	
<b>Resultados esperados</b>	<b>Indicadores de resultado</b>
R1. Ampliar la cobertura de asistencia técnica agropecuaria	No. de nuevas familias que cuentan con Asistencia técnica Agropecuaria.
R2. Incremento de la calidad en unidades agrícolas familiares	<ul style="list-style-type: none"> <li>● % de pérdidas postcosecha disminuidas por línea productiva priorizada con respecto a la línea de base.</li> <li>● Número de familias que implementan Buenas Prácticas Agrícolas - BPA con respecto a la línea de base.</li> <li>● Número de familias que implementan prácticas agroecológicas con respecto a la línea de base.</li> </ul>
R3. Aumentar la producción agrícola en la localidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Número, de toneladas/año incrementadas por línea de productos con respecto a la línea de base.</li> <li>● % de áreas sembradas incrementadas.</li> </ul>
<b>Actividades por resultado 1</b>	<b>Duración estimada por municipio</b>
Incrementar la base de técnicos, tecnólogos y profesionales de asistencia técnica en agronomía, agroindustria	2 meses
Diseñar planes de asistencia técnica en Buenas Prácticas de Agricultura - BPA y Buenas Prácticas de Manipulación – BPM por núcleos de producción y líneas de productos	1 mes
<b>Actividades por resultado 2</b>	
Ejecutar los planes de asistencia técnica en BPA, BPM y permacultura <sup>55</sup>	36 meses
Seguimiento y evaluación de unidades agrícolas familiares	6 meses
Aplicar pruebas organolépticas y físico química de las líneas de productos	12 meses
Asistir técnicamente en procesos de implementación de unidades agrícolas agroecológicas y producción de fertilizantes e insecticidas en las granjas	40 meses

55. El concepto fue desarrollado en los setenta por dos Australianos, David Holmgren y Bill Mollison. El mismo consiste en el diseño y mantenimiento de pequeños ecosistemas productivos, junto con la integración armónica del entorno, las personas y sus viviendas, proporcionando respuestas a sus necesidades de una manera sostenible. "Introducción a la Permacultura" de Bill Mollison. 1991

Capacitar y asistir a los comerciantes de las plazas del G11 en gestión empresarial, administración, liderazgo, contabilidad y atención al cliente	24 meses
Asesorar a asambleas y juntas directivas de las asociaciones concesionarias de las plazas de mercado para fortalecer los gobiernos corporativos	3 meses
Mejorar la imagen corporativa de las plazas de mercado del G11	4 meses
Implementar grupos de auto ahorro autogestionados	8 meses
Diseñar e implementar planes de mercadeo de las plazas de mercado (marketing mix)	10 meses
Realizar diagnósticos de infraestructuras, estudios y diseños para reforzamiento y modernización	6 meses
Estructurar y gestionar proyectos de modernización de las infraestructuras de las plazas de mercado	6 meses
Diseñar e implementar campañas de salud ocupacional, seguridad en el trabajo y PGIRS	4 meses
Realizar ejercicios piloto de compostaje de residuos orgánicos	8 meses
Implementar mesas o comités de comercialización para mantener un enfoque de alianzas con equidad	36 meses

## Actividades por resultado 2

### Duración estimada por municipio

Asesorar la incorporación de planes de negocio que permitan la autosostenibilidad de los mercados campesinos y tiendas	5 meses
Diseñar políticas y acuerdos municipales para implementar y apoyar mercados campesinos	2 meses
Acompañar la asociatividad de los grupos que manejan los mercados campesinos y tenderos	7 meses
Capacitar en atención al cliente	2 meses
Asistir técnicamente a productores y comerciantes en agregación de valor social, ambiental y agroindustrial a los productos	3 meses
Realizar intercambios de experiencias entre mercados campesinos	3 meses
Diseñar e implementar marca propia de productos agroecológicos A, AA, AAA. Incluyendo el control y administración de la misma	5 meses
Participar en los espacios tales como mesas institucionales, CMDR, PSAN, entre otros	Transversal
Realizar frecuentemente misiones y ruedas de negocios entre productores y tiendas	12 meses
Diseñar y ejecutar una campaña de consumo saludable desde las tiendas locales y mercados campesinos	36 meses
Acompañar y capacitar a la realización de juntas y asambleas según las normas comerciales vigentes y con el uso de herramientas adecuadas para su eficiencia y eficacia	12 meses
Revisar, diseñar y rediseñar participativamente estatutos de las asociaciones focalizadas	7 meses
Identificar y capacitar a nuevos líderes en desarrollo humano y gerencia social	6 meses
Acompañar la inclusión de mujeres y jóvenes en las asambleas y juntas directivas de asociaciones de pequeños productores y de comerciantes de plaza	5 meses

**Estrategia 3. Fortalecimiento de la agroindustria artesanal de identidad local**

**Indicadores de resultado**

R1. Se ha mejorado la calidad y manufactura de productos agroindustriales que se elaboran de manera artesanal

- % incremento de las unidades producidas vs línea de base
- % de rechazos disminuidos tras pruebas de calidad a muestras de productos
- Número de registros INVIMA obtenidos / registros INVIMA solicitados

R2. Se han incrementado las ventas de productos autóctonos locales en los municipios del G11

- % incremento de unidades vendidas por línea de producto v línea de base.
- Número de nuevos encadenamientos logrados/Propuestos.
- Monto/año de ventas brutas por línea de productos focalizados.

R3. Fortalecidas las capacidades gerenciales, asociativas, administrativas y de contabilidad en las asociaciones de productores y procesadores

- Número de asociaciones con prácticas formales de que adquieran los negocios, mayor control contable, mejor identificación de costos y asignación de precios de los productos
- % de asociaciones que elevan la calificación ICO a estatus "En desarrollo"

**Actividades por resultado 1**

**Duración estimada por municipio**

Realizar asistencia técnica agroindustrial para estandarizar procesos de manufactura de los productos priorizados	11 meses
Implementar procesos y procedimientos de calidad en cada unidad empresarial focalizada	3 meses
Asistir técnicamente en innovación de productos obteniendo líneas de 5 nuevos productos derivados de la tradición local	6 meses
Acompañamiento en la obtención del registro INVIMA y de marca de un conjunto de productos priorizados	6 meses
Diagnosticar e intervenir físicamente (ajustes locativas) las unidades de negocio focalizadas	

**Actividades por resultado 2**

**Duración estimada por municipio**

Implementación de mejoras en imagen corporativa de las unidades empresariales y sus productos; etiquetas, empaques, embalajes productos tales como el viche (bebida de caña panelera)	4 meses
Marcas territorio sostenibles construidas participativamente como una estrategia de orgullo, identidad, competitividad, diferenciación	3 meses

Actividades por resultado 3	Duración estimada por municipio
Constituir grupos asociativos de ahorro y crédito y fondos rotatorios al interior de las asociaciones para Fortalecer la cohesión social y económica	6 meses
Estructurar y gestionar planes de negocios de cada una de las unidades empresariales transformadoras de materias primas locales focalizadas	5 meses
Capacitar en habilidades gerenciales y administrativas, en asocio con SENA y universidades	8 meses

Fuente: Elaboración propia.

A manera de cierre de este capítulo se presenta a continuación una infografía de la estrategia y sus componentes.

**Ilustración 90** Esquema estratégico de encadenamientos productivos en el G11



Fuente: Elaboración propia.

## 11. PROPUESTA DE COMERCIALIZACIÓN SOCIAL

En Colombia las plataformas o esquemas de intermediación con equidad social que incorporen iniciativas informáticas entorno a encadenamientos productivos son escasas y aún no cuentan con masiva aplicabilidad. Desde el gobierno Nacional, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural ha lanzado el portal AGRONET con el dominio

<http://www.agronet.gov.co> el cual se constituye en una red de información y comunicación del sector agropecuario colombiano; noticias, precio de los productos en las principales centrales mayoristas, eventos, capacitación, programas e incentivos, precios de insumos, ofertas de compra y venta de productos agropecuarios.

Cuenta con un servicio de mensajes de texto a celular gratuito, CELUAGRONET, iniciativa Vive Digital del sector agropecuario liderada por el Ministerio a partir del año 2011 y recientemente ha lanzado la APP Agronegocios para consultar ofertas y demandas, así como publicar avisos de producción relacionados con agroproductos.

Una de las grandes debilidades de este portal es la baja difusión y por ende el uso del mismo por parte de los productores y alcaldías. La baja autogestión de descarga de las aplicaciones o consultas en la web por parte de los campesinos (creación de correo electrónico, registro para inicio de sesión, navegación, dificultad en cobertura de internet, baja capacidad de pago de paquetes de datos de navegación para internet), desactualización de oferta y demanda de productos, bajo uso y difusión de oferentes y demandantes.

Otra iniciativa de interés se dio en el departamento de Boyacá, se trata de Comproagro, una plataforma tecnológica que se enfoca en facilitar la comercialización de pequeños productores de Boyacá conectándolos de manera directa con el mercado, eliminando los intermediarios en el proceso de compra y venta de productos agrícolas, este emprendimiento cuenta con un centro de acopio para servicio de los agricultores como factor aglutinante. Actualmente, se comercializan más de 50 productos a través de la plataforma principalmente a grandes superficies.

El proyecto Comproagro salió ganador el año 2016 en el Bayer Young Community Innovators (Byci), una convocatoria dirigida a jóvenes innovadores de los países andinos (Dinero 2017). La principal limitante que tiene esta iniciativa es su baja cobertura puesto que se concentra en Boyacá y con una comercialización aún incipiente de 48 Tn/año. La sostenibilidad aún no está consolidada y depende de un margen de contribución entre la compra y venta de los agroproductos.

Según el director TCI de la Gobernación del Valle del Cauca, Henry Rey, a nivel departamental, se tienen dos herramientas de contenidos e información de apoyo a la comercialización agrícola; AGROMUN y CAVASA. La primera es un portal web de iniciativa privada a manera de plataforma de transacciones de oferta y demanda con principios de comercio justo. Incluye agro productos, ecoturismo y finca raíz. La plataforma inició operaciones en 2018, los servicios se difunden por redes sociales y visitas de la gerencia a asociaciones de productores en el Valle del Cauca, los servicios inicialmente son gratuitos y después de un periodo los oferentes deben pagar una suscripción.

Como limitante se observa la dificultad de divulgación de la herramienta y de los pequeños productores para ingresar a la web, registrarse y mantener cobertura y costos de internet así mismo, a través de diálogo con su creador, se constató las dificultades de inversión que ha tenido esta iniciativa principalmente en marketing y publicidad. CAVASA, la Central mayorista de Abastecimientos del Valle del Cauca, cuenta con una página web con el servicio de suscripción a información cotidiana de

precios de agroproductos, el servicio tiene un costo anual con el cual se accede a una clave para realizar las consultas.

Por otro lado, redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter por si solas no pueden constituir un mecanismo de comercialización y son más bien plataformas para divulgación o atracción de personas a un sitio o producto. WhatsApp cuenta con grupos regionales y nacionales de productores a manera de pequeñas redes por ejemplo apicultores, cacaoteros, es una forma interesante de contactar personas, servicios y ofertas, pero es limitado al grupo, presenta lento crecimiento y baja formalidad.

## 11.2. Problemática

En el análisis de problemas, realizado en las mesas de trabajo con alcaldías y productores (ver entrega 2), se determinó que en materia de comercialización el bajo precio de las cosechas es el principal problema para los productores, y lo que impide generar valor social; como se determinó anteriormente esto es ocasionado por las bajas capacidades de comercialización y mercadeo de las asociaciones derivada de falencias asociativas, la presencia de intermediarios con prácticas inequitativas, la carencia de capitales de trabajo para compra, acopio, transporte y la desconexión con clientes.

La comercialización actual es muy tradicional, se dificulta la coordinación entre el nivel veredal, corregimental, municipal, no se realiza con estrategias ni planes de marketing, no se aprovechan factores de promoción, mensaje social, identidad local, entre otros; hace falta concertación, participación y acciones unificadas para realizar comercialización y mercadeo con principios de equidad y posibilidades reales de acceso al pequeño productor.

Para ilustrar ésta problemática en cifras, en la página del diagnóstico de este estudio se mostró un grupo de productos que se producen en el G11 y las diferencias en precios, indicando los márgenes de contribución que captan las intermediaciones entre mayoristas y minoristas versus el precio pagado al productor. Se estableció que los productores obtienen un mejor precio cuando logran vender en bloque aprovechando la asociación (unión de cosechas) con el menor número de intermediarios posible, por ejemplo, en Buenaventura la asociación de productores de bananito del Concejo Comunitario afrodescendiente de Achicayay presenta un fuerte encadenamiento con supermercados la 14 de Cali, lo cual minimiza el porcentaje de contribución a otros intermediarios.

## 11.3. Objetivos

### Objetivo general

Proponer el diseño e implementación de una herramienta que aproveche las tecnologías de telecomunicación e informática para mejorar la comercialización de pequeños productores.

### Objetivos específicos

- Crear un centro de operación de soporte a la comercialización con herramientas TIC.
- Incrementar las ventas de cosechas de pequeños productores agrícolas de la región.
- Aumentar la participación de los jóvenes rurales en ejercicios de comercialización.
- Desarrollar y Fortalecer las capacidades de mercadeo.
- Fortalecer y dinamizar los canales de comercialización directa.

#### 11.4. Diseño de la solución

Las alternativas de solución y estrategias planteadas en la fase de priorización de los encadenamientos G11 permiten establecer la necesidad de un modelo de comercialización que genere valor social, entendida como la equitativa retribución al productor, la cual se puede lograr aumentando la margen de contribución al pequeño productor, es decir un comercio más justo, una comercializadora social que permita cierres de circuitos de comercialización, lo cual requiere una plataforma pro conexión oferta – demanda, el acompañamiento técnico en postcosecha y calidad, la creación de superficies de venta propias de los productores. Esto último ocurre en modelos de economía solidaria como MCCH en Ecuador que cuenta con distintas tiendas online, tiendas físicas, medianas superficies y empresas sociales.<sup>56</sup>

En el modelo de desarrollo local One Village One Producto -OVOP- en Japón, las cooperativas campesinas son copropietarias de grandes superficies en asocio con las municipalidades. Esto se puede observar en la tienda de Michinoeki más adelante. Estas estrategias, demandan grandes esfuerzos en recursos para el desarrollo humano, asociatividad, logística, edificaciones, como complemento ese país asiático ha irradiado en distintas partes del mundo un modelo denominado IRODORI que enfatiza en la inteligencia de mercados para conectar ofertas campesinas en ciudades metropolitanas (FEPP 2016).

#### Ilustración 91 Tienda Michinoeki en Japón



Fuente: CONAMYPE (2017)

56. Políticas Públicas y Comercio Justo en el Ecuador: El Caso de la Estrategia Ecuatoriana para el Comercio Justo. Quito, Ecuador. 2017. Disponible en [https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/patrick\\_clark\\_politicas\\_publicas\\_y\\_comercio\\_justo\\_en\\_el\\_ecuador\\_0.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/patrick_clark_politicas_publicas_y_comercio_justo_en_el_ecuador_0.pdf)

Pero no solo es un componente físico y de exhibición de productos lo que se requiere para solucionar la problemática en el G11. El siguiente modelo muestra que es indispensable tratar a las asociaciones de pequeños productores como microempresarios, trabajar de la mano con los entes territoriales y desarrollar módulos de inteligencia de mercados para conectar oferta con demanda de agro productos en la cantidad y calidad requerida interviniendo con un relacionamiento ético y equitativo contribuyendo de esta manera al desarrollo económico local.

**Ilustración 92** Modelo de los procesos necesarios para fortalecer la comercialización



Fuente: Elaboración propia.

Entendiendo el marco de la solución, es importante destacar que se busca un componente que aproveche la informática y las comunicaciones. Teniendo en cuenta lo revisado en los antecedentes, las herramientas TIC actualmente están en una fase de implementación y han sido diseñadas como portales web y aplicaciones para uso de Android e iOS que se pueden descargar en dispositivos como celulares, tabletas y computadores. Para el pequeño productor como oferente, presentan limitantes en la cobertura de internet en distintos puntos del departamento, bajo poder adquisitivo para equipos celulares con sistema Android o iOS, baja capacidad de pago de servicios de paquetes de datos para celular y hogar, así como bajo desarrollo de habilidades para registro y navegación.

### 11.5. Canal comercial

El Call Center o centro de llamadas es un medio idóneo y accesible que tanto clientes, como los productores individuales o asociados pueden aprovechar, consiste en una oficina donde un grupo de personas específicamente entrenadas se encarga de brindar un servicio telefónico interconectando oferentes con demandantes de agroproductos recibiendo y realizando llamadas.

El desafío es orientar las cosechas a puntos de acopio en las veredas y corregimientos y de estos llevados a cascos urbanos en donde se comercializan en plazas de mercado,

mercados móviles campesinos y tiendas. No obstante, otros excedentes de agroproductos pueden requerir la búsqueda constante de otros clientes que, como demostró el estudio de la demanda, lo constituyen restaurantes, hoteles, comercios como fruver, supermercados, entre otros, que generalmente se localizan en la Región Metropolitana de Cali y Buenaventura. Todo esto requiere apoyo, coordinación, unificación, servicios de transporte, acopio, distribución, atención al productor y al cliente.

## 11.6. Etapas

### Etapa de establecimiento

La etapa tiene como objetivo preparar las condiciones organizacionales, técnicas, metodológicas, financieras, jurídicas y administrativas para el desarrollo de la comercializadora social.

**Unidad gestora del proyecto:** Se requiere temporalmente una figura de tipo ONG, Universidad o gremio de la región que opere el proyecto mientras se constituye la figura jurídico organizacional de la comercializadora social la cual contiene el Call Center. Esta se denominará Unidad Gestora del Proyecto la cual suscribe convenios de financiamiento con los entes territoriales de apoyo y otras entidades donantes.

### Actividades de la etapa de establecimiento

#### - Invitación a actores involucrados

Cada uno de los miembros del equipo unidad de gestión aprehenderá la perspectiva conceptual de la estrategia e identificará los instrumentos metodológicos para la recolección de información secundaria y en terreno. De igual forma, se generará el primer espacio que garantizará el proceso de articulación territorial entre el equipo Unidad de Gestión y los Concejos Municipales de Desarrollo Rural - CMDR. Se invitará a constituir la comercializadora social a asociaciones, comerciantes, alcaldías, academia, entre otros, de tal forma que podrá ser una entidad mixta o privada con ánimo de lucro.

#### - Socialización de la ruta de trabajo estratégica

Debido a que es con la junta directiva con quien se construye un plan estratégico, pero para su conformación se requiere de una asamblea de accionistas, el equipo Unidad de Gestión propondrá una ruta de trabajo estratégico y táctico con información de los estudios de factibilidad que dispone el Departamento Administrativo de Planeación Municipal - DAPM de la alcaldía de Cali y otras estadísticas de fuentes oficiales (RUAT, geolocalizaciones, rutas, estudios de mercados). A continuación, se mencionan las estrategias clave de la comercializadora social.

### Estrategias de soporte de la iniciativa a implementar

**Call Center:** Es un servicio de triangulación que conecta a oferentes de productos con

los demandantes de estos brindando información de precios oficiales (de Centrales Mayoristas), volúmenes, calidad, localización sin intermediación económica en la negociación pero determina formalidad mediante convenios con las partes y realiza seguimiento.

**Marca del producto:** Identifica las cualidades del producto en una sola palabra y slogan.

**Marca Territorio:** Consiste en una construcción participativa del G11 que defina la personalidad de los distintos productos del territorio, esta marca no solo es un logo y slogan e imagen corporativa, sino que además es la marca del plan estratégico de los encadenamientos. La marca debe ser gerenciada y administrada en este caso por la comercializadora social. La siguiente es una imagen referente de marca territorio para impulsar productos locales.

**Ilustración 93** Imagen de referencia de una marca territorio



Fuente: <http://www.tuchin-cordoba.gov.co>. 2018

Canales de apoyo a la comercialización: Se refiere a canales de comercio como Islas en centros comerciales, mercadillos barriales, ferias y eventos, food trucks, carritos de frutas y hortalizas, entre otros.

**Ilustración 94** Imagen de referencia de mercados móviles.



Fuente: <https://seremprendedores.com.co/los-food-trucks-una-alternativa-para-emprender-en-colombia/>.

A continuación, presentamos las etapas del estudio, sus objetivos y productos, así como las actividades realizadas, y la metodología utilizada, en cada caso.

**Tabla 43** Matriz de correlación de productos de este estudio

Etapa	Objetivo/Producto	Actividad(es)/Subproducto(s)	Metodología
<b>Etapa 0. Alistamiento</b>	Socializar el objetivo del estudio de factibilidad, la metodología, el plan de trabajo y los requerimientos a los municipios que integran el G11.	Contar con un enlace operativo con las UMATA y/o secretarías (oficinas) de desarrollo económico, agricultura o componentes.	Oficio suscrito por el Alcalde de Cali y reunión G11.  Mesa de trabajo Gerencias G11 (Ver metodología mesas de trabajo).  Metodología CODESPA Fase 2.  Matriz consolidada de información secundaria (Base de datos de actores, productos e indicadores económicos, sociales, productivos, entre otros).
		Consolidar una base de datos de productores con la información de los entes territoriales, las Cámaras de Comercio y/u otras fuentes secundarias.	
		Antecedentes de proyectos implementados con objetivos afines.  Información o caracterización productiva de los municipios (cultivos, áreas, rendimientos, vocaciones agroecológicas, usos de suelo, mapas en SIG de infraestructura, entre otros).	
		Revisar las fuentes secundarias (Alcaldías de Cali y municipio G11 planes de desarrollo, EOT, POT, EVA, CMDR; ADR; Dane; ProColombia; MinComercio; MinAgricultura; Gobernación del Valle; y/o, programas/proyectos afines en el territorio).	

<b>Etapa 1. Estudiar las condiciones de la oferta de los Productos Agrícolas de Cali Ciudad Región</b>	<b>1.1 Mapear de actores y productores Agrícolas de Cali Ciudad Región</b>	<p>Validar la información con entes territoriales, entrevistas con expertos y CMDR.</p> <p>Realizar visitas a alcaldías y de campo para levantamiento de información básica primaria (entrevistas, testimonios, actas, registro fotográfico) por municipio.</p> <p>Geolocalizar cartográficamente las asociaciones y cooperativas y otras formas de economía solidaria de los 11 municipios (indicando número de asociados, producción y ubicación).</p>	<p>Visita alcaldías y entrevistas semiestructurada con autoridades y líderes por municipio G11.</p> <p>Mesa de trabajo No. 1 con actores locales por municipio de la RPG del G11. Cartografía social y mapeo de actores.</p> <p>Sistematización en SIG de la información recolectada.</p>
	<b>1.2 Diagnosticar de las unidades de negocio encadenadoras.</b>	<p>Con base la información de los puntos 1.1 y 2.1, priorizar tres (3) cadenas de valor objeto del estudio.</p> <p>Identificar los posibles actores locales de las cadenas priorizados y sus esquemas de gobernanzas.</p> <p>Sistematizar casos exitosos (buenas prácticas) de encadenamientos productivos con valor social (benchmarking).</p> <p>Establecer las rutas de origen y de destino de la producción agrícola priorizada para los encadenamientos</p>	<p>Metodología CODESPA Fase 2.</p> <p>Mesa de trabajo equipo proyecto (Análisis mapeo, problemáticas, alternativas de solución, potencialidades preidentificadas, ver metodología mesas de trabajo).</p> <p>Valoración en mesa de trabajo Alcaldía-LPIC (Matriz ponderada de priorización de cadenas</p>

Fuente: Elaboración propia.

## Valor agregado

El principal valor agregado en los productos priorizados en la estrategia de encadenamientos productivos será la producción agroecológica y productos locales. No obstante, se pueden impulsar iniciativas de agro industrialización con bajo riesgo a través de proveedores que maquilan los productos para la marca propia de la comercializadora, por ejemplo, frutas picadas, hortalizas picadas, sopas listas y otros productos seleccionados y clasificados con tratamientos pos cosecha.

**Ilustración 95** Imagen de referencia de hortalizas picadas a la venta para potencial consumo inmediato.



Fuente: <https://www.lavanguardia.com/vivo/nutricion/20171117/432921409020/nutrientes-vegetales-ensados.html>.

## Tienda permanente

Pequeña o mediana superficie para comercializar exclusivamente los productos de los pequeños productores del territorio.

## Mercados a domicilio

Entrega de la canasta familiar a los hogares de los municipios, es una práctica validada en Palmira con el impulso de la Secretaría de Agricultura Municipal. Los pequeños productores llevan los productos a un punto de acopio en la ciudad, desde este se distribuye en una ruta que cubre tiendas y hogares del casco urbano principalmente. Los clientes se fidelizan mediante llamadas telefónicas previas de pedidos.

## Constitución de asamblea de socios y estatutos

Se realizan ejercicios de construcción y socialización de los estatutos con acompañamiento de la Cámara de Comercio. Se implanta la Asamblea y la Junta Directiva con principios de participación, igualdad de género, equilibrio de poderes, entre otros. Esta actividad incluye la elección del representante legal.

La asamblea de accionistas se regirá por un reglamento accionario en el cual se dispone el valor, tipo de acción y los porcentajes de participación de los mismos. Selección del gerente y representante legal.

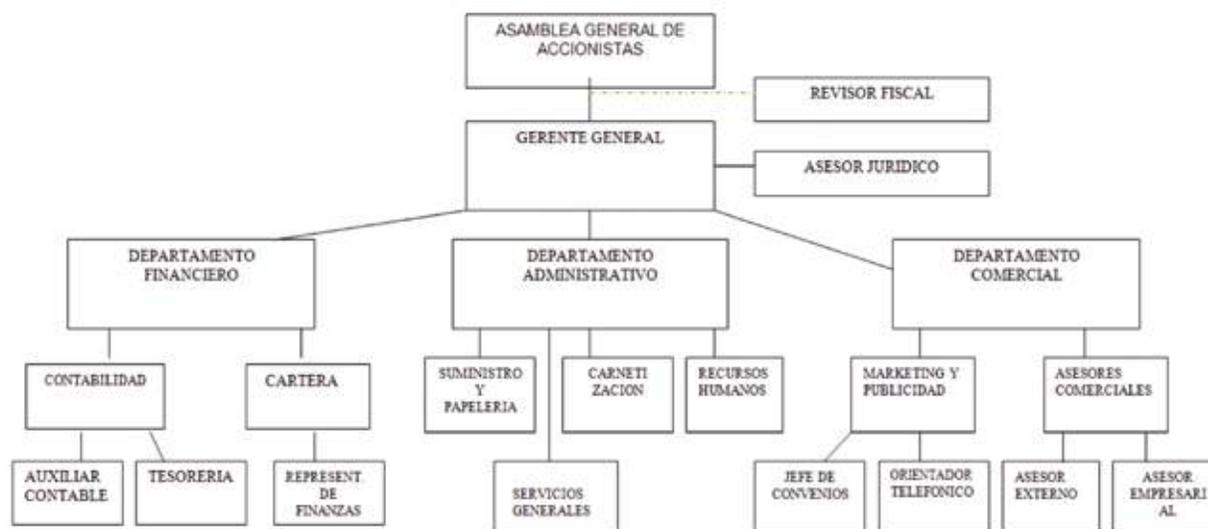
El Gerente General es seleccionado de un conjunto de candidatos según su curriculum y otros factores que determine la junta directiva para ser evaluado. Debe actuar como representante legal de la empresa, garantiza el cumplimiento de las políticas estatutarias, operativas, administrativas y de calidad fijadas por la Asamblea de socios. Es responsable ante los socios, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional; junto con los demás gerentes funcionales planea, dirige y controla las actividades de la empresa. Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización. Actúa como soporte de la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional, así como con conocimientos del área comercial y de aplicación de nuestros productos y servicios.

Además, es la imagen de la empresa en el ámbito externo, provee de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo, tanto de forma local como a nivel nacional e internacional. Su objetivo principal es el de crear valor agregado con base en los productos y servicios que se ofrece, maximizando el valor de la empresa para los socios.

## Conformación del equipo de trabajo

Una vez formalizada la empresa de comercialización, la Unidad de Gestión del proyecto, cesará su operación y seguirá acompañando el proceso por un periodo de 6 meses. Una tarea crucial es conformar al equipo de colaboradores el cual se muestra en la siguiente propuesta de organigrama en donde se puede establecer el Departamento Comercial, cuyo personal genera ventas de distintas unidades de negocios sociales como el Call Center, entre otros que se describen más adelante.

## Ilustración 96 Organigrama de la comercializadora social



Fuente: Elaboración propia.

Es importante resaltar que los planes de negocio son fundamentales para el cierre financiero y por ende la sostenibilidad de la comercializadora social a través de sus distintas unidades de negocio. Esto requiere un profundo trabajo de presupuestar las inversiones, costo, proyección de ingresos, entre otros.

### Imagen corporativa y papelería de trabajo comercial

El gerente y equipo administrativo y comercial diseñarán el logotipo, slogan y manual de imagen corporativa consensado con la junta directiva. Posteriormente se requerirá la impresión y reproducción de material de promoción y publicidad de los servicios de la comercializadora, así como formularios de suscripción de convenios, facturas, recibos, planillas, tarjetas de descuento, entre otros.

### Entrenamiento del personal

Esta es una labor constante, consiste en laboratorios de ventas para asesores comerciales, manejo de documentación y software para personal de oficina. Solución a dificultades, jornadas de feed back semanales, ajuste de estrategias y tácticas, entre otros.

#### a. Etapa de implantación del área de Call Center

La Comercializadora social con el servicio de Call center no es un intermediario de cada proveeduría, es un servicio de conexión de negocios, por tanto, no se encarga directamente de la recolección y acopio de los productos.

Esta área es transversal a los tres departamentos de la empresa, la triangulación consiste en que el call center realiza convenios (sin costo en el primer año) con clientes potenciales; tenderos, supermercados, comercios fruver, hoteles, restaurantes, comerciantes de plazas de mercado, entre otros, en los cuales genera el compromiso

de orientar proveedores de agro productos (a los productores si se realiza un cobro anual por el servicio).

De otro lado el call center realiza convenios y carnetización de productores individuales y asociaciones con el objeto de búsqueda de clientes para los agroproductos. Este servicio tendrá un costo anual que brinda derecho a estrategias de mercadeo y colocación de productos en otros canales y campañas de comercialización (ver estrategias). El primer año de operación deberá ser subsidiado por alguna entidad de cooperación internacional, municipios, gobernación y/o programas de Responsabilidad Social Empresarial.

**Ilustración 97** Diagrama de funcionamiento de Call center de la comercializadora social



Fuente: Elaboración propia.

El Call center requerirá el diseño de un software a la medida para manejar toda la información comercial; productores oferentes afiliados, renovaciones, geolocalización, pronósticos de cosechas, fidelización de clientes, pedidos, transacciones, PQR, entre otros. Este software podrá alinearse con el software contable de la empresa.

En el área de Call Center funciona el servicio al cliente, informar al usuario sobre los servicios que se obtiene suscribiéndose a la empresa, explicar las diferentes tarifas actualizadas, además es aquí en donde se coordinan las agendas de encuentros entre oferentes y demandantes y se realiza seguimiento a ambas partes de la evolución de los negocios.

### Implementación de otras unidades de negocio

El incremento de las ventas en las plazas de mercado o galerías de los municipios del G11 las cuales sufren problemas de informalidad, inseguridad, insalubridad, pérdida de vocación, baja gobernanza, entre otros. La comercializadora social tendrá concesionados puestos de venta en distintas plazas de la ciudad para facilitar la venta de productos de los pequeños productores con tarifas justas por la colocación de los productos e impulso a la venta.

En la siguiente tabla se indican las unidades de negocio relacionándolas con productos y servicios, indicadores y tipo de costos asociados.

**Tabla 44** Unidades de negocio de la propuesta “comercializadora social”

PRODUCTOS Y SERVICIOS DE INTERMEDIACIÓN JUSTA	Unidad de negocio	Indicador	Costos asociados
Unidad de negocios concesiones plazas de mercado	Venta directa	No. de toneladas/año	Materia prima, Pago de arriendos de puestos de venta, logística de acopio
Unidad de negocios domicilios (incluye tiendas)			mensajeros, Combustible, mantenimiento
Unidad de negocios mercados campesinos	Operador logístico	Pesos por contratos/Año	Servicios de seguridad, logística, permisos
Unidad de negocios productos agroindustriales	Valor agregado con identidad local	No. de toneladas/año	Personal operativo, administrativo, marca
Unidad de negocios islas, carritos	Comisión operación de islas y carritos	Pesos venta/día	Materias, primas e insumos, permisos, electricidad o combustible
Unidad de negocios de conexiones de negocios	Call center	No. convenios asociaciones y productores/año No. Convenios mipymes/año	Asesores comerciales, telefonistas, papelería

## Promoción

Fuente: Elaboración propia.

Un equipo de asesores comerciales visita en campo a los productores (individuales o asociados que tengan una capacidad de producción que pueda sostener una proveeduría semanal, quincenal, mensual o semestral). Cuando los productores requieren servicios de logística la comercializadora los prestará bajo la modalidad de intermediario social, es decir que interviene en la compra y venta del producto en los mercados designados. Para esto se requerirá diseñar flujos de caja por negocio para determinar la viabilidad de cada solicitud. Si los volúmenes son pequeños y la calidad no es la exigida por clientes de la Región Metropolitana, la comercializadora podrá realizar intermediaciones para llevar los productos a los cascos urbanos de los municipios; mercados campesinos, plazas de mercado, tenderos.

## Ilustración 98

Esquema sugerido del portal web de la comercializadora social



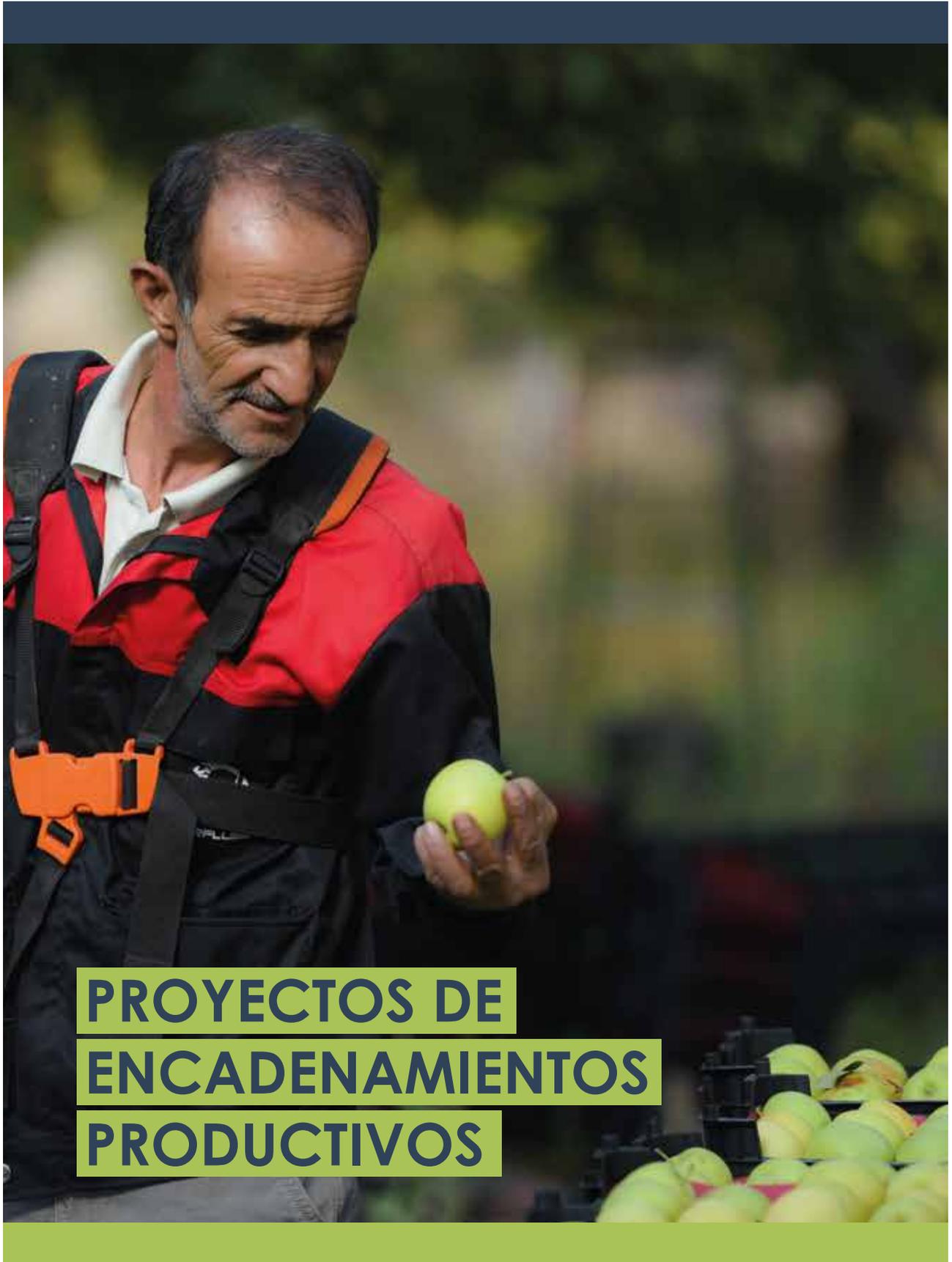
Fuente: Elaboración propia.

La visibilización hace parte de la promoción, es una acción pública y visible que se desarrolla a través de: jornadas interinstitucionales, encuentros, ferias, festivales, etc. Se busca el uso de los servicios de apoyo al comercio.

### **Seguimiento y evaluación**

Los procesos de seguimiento y evaluación (S&E) le apuntan a la medición cuantitativa y cualitativa de la gestión, los efectos y los impactos de la estrategia, esto requiere hacer seguimiento a planes de acción de las unidades de negocio evaluando cumplimiento de metas propuestas, esto requiere:

- Un plan estratégico del que se deriven planes operativos anuales de inversiones y planes de acción.
- Obtener regularmente información sobre los avances y alertas oportunas sobre el seguimiento a las negociaciones efectuadas.
- Proporcionar información suficiente, para brindar recomendaciones que alimenten el proceso de toma de decisiones sobre el desarrollo y reestructuración de la estrategia.
- Un ranking interno de la comercializadora social para comparar áreas de negocios en función del cumplimiento de las metas planeadas.



**PROYECTOS DE  
ENCADENAMIENTOS  
PRODUCTIVOS**



## 12. FACTIBILIDAD DE ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS

Realizada la priorización de los encadenamientos se ejecuta la priorización de proyectos tipo teniendo en cuenta los siguientes criterios. Los proyectos deben responder a:

- Involucrar pequeños productores asociados del G11 <sup>57</sup>.
- Proyectos replicables y escalables en distintos municipios del G11.
- Productos agropecuarios priorizados en este estudio.
- Que los productores tengan intención de realizar ejercicios de comercialización en cadena corta.
- Voluntad de entrega de información para construir los proyectos por parte de UMATAs, Secretarías de Agricultura municipales y asociaciones.
- Que representen soluciones a las problemáticas diagnosticadas en este estudio; que faciliten el acceso a mercados, que sean incluyentes en lo social, que faciliten el mejoramiento de las capacidades establecidas en las estrategias y líneas de acción del estudio.
- Que se puedan orientar fácilmente a fuentes de financiamiento de recursos no reembolsables.
- Que se puedan alinear a políticas de gobierno y planes de desarrollos departamentales y municipales.

### Los proyectos resultantes del ejercicio son:

- 1) Implementación de una comercializadora con enfoque social para los pequeños productores del G11
- 2) Fortalecimiento de la agroindustria artesanal y encadenamientos productivos con productores primarios de caña y viche
- 3) Fortalecimiento de la comercialización de la producción agrícola familiar mediante encadenamientos de cadena corta
- 4) Implementación de huertos hortofrutícolas familiares con prácticas agroecológicas y encadenamientos productivos con plazas de mercado, mercados campesinos y tenderos
- 5) Fortalecimiento de los procesos de producción y comercialización de bananito

Los proyectos se estructuraron en la Metodología General Ajustada – MGA, formato del Departamento Nacional de Planeación para la gestión de proyectos del sector público colombiano y ampliamente empleado a nivel de alcaldías, gobernaciones y entes nacionales. Está basado en el enfoque de marco lógico el cual parte de un análisis de problemas que posteriormente se convierten en objetivos y de estos se determinan los productos y así las actividades que se costean y se ubican en una línea de tiempo (ver carpeta en medio magnético denominado Proyectos).

57. Organizaciones asociativas y solidarias bajo la forma de cooperativas, mutuales y asociaciones del sector agropecuario, sociedades agrarias de transformación SAT, de ahora en adelante organizaciones agropecuarias

## - Fichas de resumen de los proyectos

**Proyecto 1:** Implementación de una comercializadora con enfoque social para los pequeños productores del G11. La siguiente tabla describe los principales elementos del proyecto de implementación de una comercializadora con enfoque social para los pequeños productores del G11

**Tabla 45** Elementos del proyecto 1

Objetivo	Establecer una plataforma de comercio justo con soporte en tecnologías de telecomunicación e informática.
Cobertura	Todos los municipios del G11
Personas beneficiadas	1.000
Agro productos clave	Frutas, hortalizas priorizados. - Etapa de formalización y puesta en marcha. - Call center o centro de llamadas. - Unidades de negocio: Puestos de mercado en plazas de mercado, mercados campesinos, mercados agroecológicos, domicilios, tienda a tienda, alianzas comerciales. - Servicios de microfinanzas. - Maquilas de productos con valor agregado. - Promoción y mercadeo.
Componentes	- Asistencia Técnica. - Dotación de equipos. - Entrenamiento de personal. - Desarrollo web. - Capacitación.
Fuente de financiamiento	Min. TIC, Min. Comercio, Sistema General de Regalías, Cooperación Internacional.

Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 99** Esquema de la comercializadora con enfoque social



Fuente: Elaboración propia.

**Proyecto 2:** Fortalecimiento de la comercialización de la producción agrícola familiar mediante encadenamientos de cadena corta. La siguiente tabla describe los principales elementos del proyecto

**Tabla 46** Elementos del Proyecto: 2.

<b>Objetivo</b>	<b>Incrementar los ingresos de pequeños productores</b>
<b>Cobertura</b>	<i>Florida, Pradera, Dagua</i>
<b>Personas beneficiadas</b>	<b>380</b>
<b>Agro productos clave</b>	<b>Frutas y hortalizas</b>
<b>Componentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Asistencia técnica en BPA con énfasis prácticas en agroecológicas.</i></li> <li>• <i>Fortalecimiento de las capacidades técnicas en manipulación poscosecha.</i></li> <li>• <i>Fortalecimiento de la asociatividad, la gestión empresarial y el mercadeo.</i></li> <li>• <i>Fomentar el valor agregado de los agroproductos.</i></li> <li>• <i>Formación en productividad empresarial.</i></li> <li>• <i>Impulso al valor agregado.</i></li> <li>• <i>Ejercicios de mercadeo.</i></li> </ul>
<b>Fuente de financiamiento</b>	<i>Ministerio de Comercio, línea Innpulsa.</i>

Fuente: Elaboración propia.

**Proyecto 3:** Fortalecimiento de la agroindustria artesanal y encadenamientos productivos con productores primarios de caña y viche. La siguiente tabla describe los principales elementos del proyecto

**Tabla 47** Elementos de Proyecto 3.

<b>Objetivo</b>	<b>Fortalecer los procesos de innovación productiva de bebidas artesanales como práctica ancestral y patrimonio de diversidad étnica y cultural.</b>
<b>Cobertura</b>	<i>Consejo Comunitario Campo Hermoso de Buenaventura.</i>
<b>Personas beneficiadas</b>	<b>160</b>
<b>Agro productos clave</b>	<b>Caña panelera y viche (bebida agroindustrial artesanal).</b>
<b>Componentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Siembra agroecológica sostenible.</i></li> <li>- <i>Asistencia en procesamiento, calidad y envasado.</i></li> <li>- <i>Insumos agrícolas para siembra.</i></li> <li>- <i>Asistencia técnica agrícola.</i></li> <li>- <i>Asistencia técnica agroindustrial.</i></li> <li>- <i>Equipos de transformación agroindustrial.</i></li> </ul>
<b>Fuente de financiamiento</b>	<i>Agencia de Desarrollo Rural, SGR, Cooperación nacional regional, internacional</i>

Fuente: Elaboración propia.

**Proyecto 4:** Fortalecimiento de los procesos de producción y comercialización de bananito. La siguiente tabla describe los principales elementos del proyecto.

**Tabla 48** Elementos del proyecto 4

<b>Objetivo</b>	<i>Fortalecer los procesos de producción y comercialización de bananito.</i>
<b>Cobertura</b>	<i>Consejo Comunitario de Achicayay Buenaventura.</i>
<b>Personas beneficiadas</b>	<i>200</i>
<b>Agro productos clave</b>	<i>Bananito (baby banana).</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Servicio de educación informal en Buenas Prácticas. Agrícolas y producción agroecológica sostenible.</i></li> <li>- <i>Apoyo financiero para proyectos productivos unifamiliares.</i></li> <li>- <i>Asistencia en mercadeo y comercialización.</i></li> <li>- <i>Insumos agrícolas para siembra.</i></li> </ul>
<b>Componentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Asistencia técnica agrícola.</i></li> <li>- <i>Asistencia técnica empresarial.</i></li> <li>- <i>Adecuaciones locativas.</i></li> </ul>
<b>Fuente de financiamiento</b>	<i>Agencia de Desarrollo Rural</i>

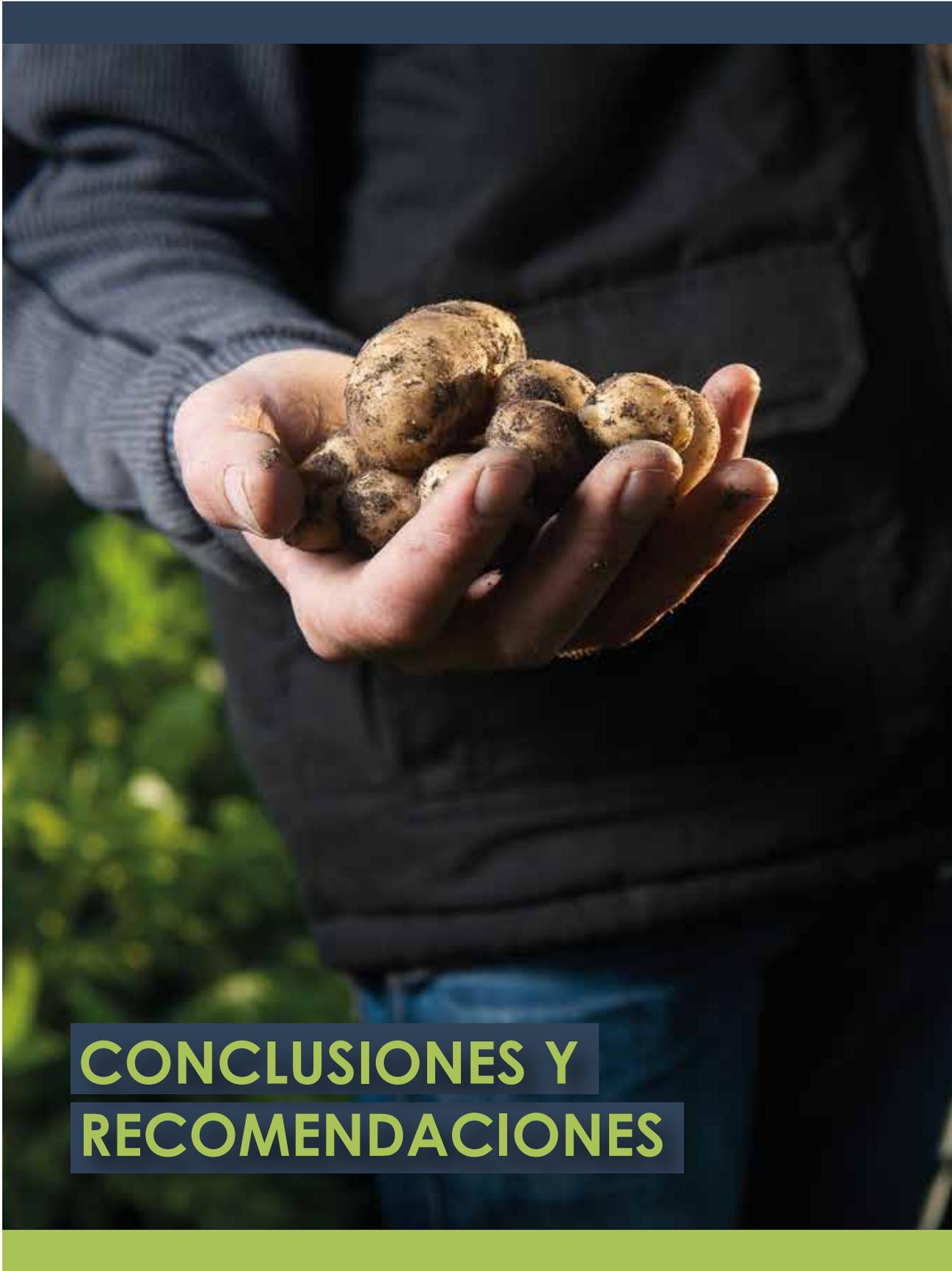
Fuente: Elaboración propia.

**Proyecto 5:** Implementación de huertos hortofrutícolas familiares con prácticas agroecológicas y encadenamientos productivos con plazas de mercado, mercados campesinos y tenderos. La siguiente tabla describe los principales elementos del proyecto

**Tabla 49** elementos del Proyecto 5

<b>Objetivo</b>	<i>Implementar huertos hortofrutícolas familiares con prácticas agroecológicas y acciones para mejorar los circuitos cortos de abastecimiento local.</i>
<b>Cobertura</b>	<i>Cali, Yumbo y Palmira.</i>
<b>Personas beneficiadas</b>	<i>270</i>
<b>Agro productos clave</b>	<i>Mora, lulo, plátano, aromáticas, leguminosas.</i>
<b>Componentes y acciones clave</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Siembra (proyectos productivos unifamiliares).</i></li> <li>- <i>Asistencia técnica especializada en producción agroecológica.</i></li> <li>- <i>Plan de distribución.</i></li> <li>- <i>Fomento al consumo saludable y social.</i></li> <li>- <i>Asistencia técnica agroindustrial para la agregación de valor.</i></li> <li>- <i>Adecuaciones locativas a espacios para el valor agregado y comercio.</i></li> </ul>
<b>Fuente de financiamiento</b>	<i>Cooperación internacional, Sistema General de Regalías, entes territoriales, entes nacionales</i>

Fuente: Elaboración propia.



**CONCLUSIONES Y  
RECOMENDACIONES**



### 13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La identificación de mipymes para efectos del estudio de la demanda se analizaron en grupos tales como: hoteles, restaurantes, empresas transformadoras de materias primas agrícolas (agroindustrias) y comercios de frutas y verduras. La RPG del G11 cuenta aproximadamente con 6.082 registros de mipymes y la mayor concentración de éstas se localizan en Cali (62%), seguido de Buenaventura (21%), Palmira (11%) y Yumbo (3%).

- Los productos que más del 40% de las empresas encuestadas demandan (o compran), de mayor a menor, son: arroz, tomate, papa, frijol, ajo y plátano; en este grupo se destacan algunos resultados dispersos por sector como:

- Agroindustria: demandan frutas, principalmente: uva, papaya, guanábana, banano, piña, lulo, maracuyá, guayaba, tomate de árbol, naranja y mandarina.

- Hoteles: zanahoria, cebolla cabezona, pimentón, cebolla larga, frutas, pepino cocombro, lechuga, café, brócoli, berenjena y arveja.

- Supermercados: zanahoria, pepino cocombro y repollo.

- Tiendas: zanahoria, cebolla cabezona, pimentón, cebolla larga, cilantro, frutas, habichuelas, yuca, pepino cohombro, repollo, café, papa criolla, ají y remolacha.

- Los productos que entre el 20% y 40% de las empresas encuestadas demandan, de mayor a menor, son: zanahoria, cebolla cabezona, pimentón, cebolla larga, cilantro, frutas, habichuelas, yuca, pepino cohombro, repollo, lechuga, café, papa criolla y ají; en este grupo se destacan algunos resultados dispersos por sector como:

- Agroindustria: maíz.

- Hoteles: apio, remolacha, ahuyama, maíz, arveja, aromáticas, perejil, arracacha, jengibre, espinaca y coliflor.

- Supermercados: apio, ahuyama, maíz, aromáticas, perejil, arracacha, jengibre, espinaca, brócoli y coliflor, es decir, esta categoría se extiende hacia abajo en todo el siguiente segmento.

- Tiendas: apio, ahuyama, maíz, arveja, aromáticas.

- Los productos que entre las 19,9% y 5% de las empresas encuestadas demandan (o compran), de mayor a menor, son: apio, ahuyama, maíz, aromáticas, perejil, arracacha, jengibre, espinaca, brócoli y coliflor.

- Los hoteles, supermercados y tiendas mipymes tienen una más amplia demanda de productos en cuanto a variedad, destacando las tiendas entre estas; y son los hoteles aquellos con la demanda más sofisticada.

- En función de las cantidades demandadas (toneladas por mes), los productos más demandados son los frutícolas (más de 6.000 Ton/mes), principalmente: uva, papaya, guanábana, banano, piña, lulo, maracuyá, guayaba, tomate de árbol, naranja y mandarina. En grupos de productos diferentes a las frutas se tiene:

- Productos de alta demanda con más de 40 Ton/mes: papa, plátano, maíz, tomate y zanahoria.

- Productos con demanda media entre 20 – 39,9 Ton/mes: arroz, lechuga, cebolla larga, cebolla cabezona, ahuyama, papa criolla.

- Productos con demanda baja entre 19,9 y 3 Ton/mes: yuca, habichuelas, pepino cohombro, pimentón, repollo, remolacha, frijol, arracacha, apio, aromáticas y arveja.

- Productos con demanda muy baja menor a 3 Tn/mes: ajo, brócoli, cilantro, coliflor, espinaca, cidra papa (guatila), perejil, pepino de guiso, calabacín, jengibre, café, acelga, rábano, berenjena, ají, ñame, soya, alcachofa, habas y espárragos.

- El plátano y las frutas aparecen como los productos de mayor interés pues cruzan en las secciones de alta demanda, tanto por volumen de empresas como de toneladas mes que compran las mipymes encuestadas. Se destaca también la demanda hortícola, pues estos productos se obtienen en sistemas de policultivo, es decir, arreglos de dos o más de estos productos en un solo predio, de manera que la sumatoria de ellos supera incluso la demanda frutícola. A estas consideraciones, se suma que la cadena hortofrutícola esta priorizada a nivel departamental, en función no solo del mercado sino también de su la alta vocación agrícola en el territorio.

- Las plazas de mercado son el canal de mayor uso (51%) para la proveeduría de las mipymes encuestadas (se destaca principalmente el sector de Santa Elena), seguido de los comercializadores directos (23%) y Cavasa (18%). El 81% de encuestas indican un interés en valores agregados asociados a productos agroecológicos (más saludables) y amigables con el medio ambiente, por lo que se recomienda diferenciar los productos con esas características.

- Se destaca que el 49% de las mipymes encuestadas estarían dispuestas a pagar más por los productos agrícolas siempre que con esto se esté apoyando al campesinado como valor social principal, por lo que se visibiliza la oportunidad de desarrollar sellos o etiquetas que permitan identificar estos productos con un enfoque de marketing territorial.

- Se determinó que los encadenamientos productivos con mipymes son poco atractivos para éstos (studio de mercados), ya que cuentan con canales de proveeduría tradicionales y generalmente fuertes, segmentos como restaurantes y hoteles se surten de plazas mayoristas como Cavasa y Santa Elena y son generalmente los supermercados y Fruver quienes algunas veces generan encadenamientos directos con asociaciones de pequeños productores. Por ende, continuar con este tipo de encadenamientos y buscar empresas que adquieran los productos de unas asociaciones es interesante, pero genera bajo impacto social.

• La RPG de G11 tiene un promedio de 3,7 millones de habitantes y 5 ciudades con más de 100.000 habitantes (Jamundí, Palmira, Yumbo, Cali y Buenaventura), mientras que el resto de las municipalidades tienen poblaciones en un rango promedio de 40 mil personas, esto permite estimar que existe un mercado potencial regional/local con necesidades de consumo que equivalen a un promedio de 156.102 ton/año, que representa aproximadamente \$236,8 mil millones para el 2019.

• A nivel de microempresas rurales agropecuarias y agroindustriales, muestra que los mercados locales son el destino más importante de su oferta, incluyendo ferias, tiendas, pequeños comercios, supermercados y mercados institucionales (representado por entidades gubernamentales, colegios y organizaciones empresariales, entre otras), lo que no significa que se acceda a ellos sin participación de intermediarios.

• De los estudios de caso exitosos analizados hay factores comunes de éxito como el apoyo externo de alguna entidad pública, privada o de cooperación internacional que generó procesos detonantes de desarrollo local. En todos los casos se incrementan la productividad y calidad de los productos agrícolas y se asegura el mercadeo a nivel local, regional o internacional. Esto último, requiere sellos o certificaciones especiales. Un fuerte factor común también lo constituye la asociatividad, son organizaciones que funcionan como empresa en cuanto a operatividad, visión y gestión social y comercial.

• Es importante indicar que, si bien se presentan algunas producciones de café en los municipios del G11, este producto no es representativo en área y producción comparada con municipios distintos a los del G11 que cuentan con cantidad y calidad superior. Especialmente el G11 no cuenta con áreas de café especial en lo cual se viene especializando el mercado, según expertos de las Umata son cultivos que han cumplido la edad productiva y requieren renovación y por ende inversiones superiores a los 7 millones de pesos por hectárea. Ahora bien, el encadenamiento productivo que ha fomentado el Estado Colombiano a través de las cooperativas comercializadoras locales asegura la compra del grano pergamino seco, no obstante, hay una constante reclamación de los pequeños productores cafeteros en materia de precio por parte de esos organismos que canalizan el café de mejor calidad a la marca Juan Valdés y al mercado extranjero mediante Almacafe y las segundas y terceras calidades se destinan al mercado nacional. Según el programa Procompite de la cooperación canadiense en Colombia, la tendencia de asociaciones de pequeños caficultores es desarrollar encadenamientos productivos directos con clientes internacionales, lo cual requiere fortalezas asociativas para cumplir con factores de cantidad, calidad y frecuencia.

• La formación es un factor fundamental para sostener los encadenamientos, ya que crear y fortalecer capacidades debe ser una labor de corto y mediano plazo, en especial para las asociaciones de pequeños productores que, según la muestra en la que aplicó el ICO, tienen falencias en gerencia, administración, contabilidad, gobierno corporativo, trabajo en equipo, entre otros. El desafío más grande es contar con servicios de desarrollo empresarial de mediano y largo plazo puesto que entidades como las Umata y SENA tienen limitantes de continuidad y cobertura en servicios de asistencia técnica especializada y de apoyo a la gestión empresarial.

- El desafío de la sostenibilidad financiera en los encadenamientos es uno de los más sensibles por las variaciones de precios del mercado y las pérdidas por factores climáticas. Estos dos aspectos se mitigan, de un lado, con la proximidad y conquista de mercados locales (minimizando costos, pérdidas postcosecha y aumentando la margen de utilidad al productor) y, de otro, con la implementación de prácticas de agricultura ecológica y la potenciación de productos que en la ladera no generen afectaciones negativas en los ecosistemas y que además son productos con una margen de contribución superior al 30% que los productos tradicionales.
- Se recomienda que la priorización de encadenamientos este centrada en productos especializados mediante producción orgánica y/o agroecológica, y los encadenamientos en circuitos cortos con plazas de mercado, tiendas y mercados campesinos.
- Se recomienda que el objetivo de la estrategia y de los proyectos de encadenamientos, giren en torno a fomentar y ordenar la producción agroecológica con los pequeños productores, dada la agregación de valor con la especialización de la oferta, así como de lograr esquemas de intermediación o encadenamientos locales de valor social más eficientes a través de las plazas de mercado, tenderos y mercados campesinos, que permitan mejorar 1) los esquemas asociativos de los productores para que estos desarrollen una función comercial, 2) las capacidades de negociación de los productores y sus asociaciones, 3) el retorno al productor y 3) la calidad y el precio de los alimentos a las mipymes y consumidores finales, dado que se minimizan los recorridos de los alimentos. Esto permitirá también fortalecer el reglón micro empresarial asociado al comercio local de las ciudades de la RPG del G11 y avanzar en materia de seguridad, soberanía y abastecimiento alimentario.
- Dentro de los mercados que valorizan los aspectos éticos y sociales en la producción y la comercialización, el denominado Comercio Justo ocupa un puesto importante. Esto se evidencia una alta sensibilidad de las mipymes encuestadas por productos más saludables y/o amigables con el medio ambiente, el 81% manifiestan estar interesados en estos valores agregados. Los mercados también valoran lo propio, lo autóctono, lo local. En el país, la estrategia de desarrollo local One Village One Product "Mi pueblo, mi producto, mi orgullo" liderada por el Departamento Nacional de Planeación en los últimos 5 años, viene impulsando procesos de desarrollo endógeno desde los productos locales. Por todo lo anterior se recomienda trabajar en una estrategia de sello o etiqueta que permita visibilizar estos valores en los productos.
- La bancarización y crédito son una política nacional que vienen impulsando entidades como el Departamento para la Prosperidad Social – DPS, los Ministerios de Comercio, Industria y Turismo y el de Agricultura y Desarrollo Rural. A nivel del departamento del Valle, la Gobernación viene adelantando los denominados "Bancomunales" como alternativa de salida de población vulnerable a fenómenos de empobrecimiento como los créditos informales "gota a gota" y la alta dependencia a intermediarios prestamistas. Se recomienda la creación y fortalecimiento de grupos de auto ahorro y crédito comunitarios en el marco de asociaciones y núcleos de productores quienes con unos capitales semilla pueden crecer rápidamente como pequeñas bancas comunitarias.

- Se proponen estrategias que, comparadas con alianzas comerciales de asociaciones con empresas individuales en la Región metropolitana, generan más inclusión social, es decir, más personas de la cadena se benefician de los canales locales de comercio, los productos tienen menos rechazo, hay aceptabilidad social, y los productos no surten rutas logísticas ineficientes (sitio de producción-mayorista-retorno al pueblo). Además, los productores mejoran ingresos por colocar directamente sus productos en plazas de mercado, tiendas y mercados campesinos. Estos espacios a su vez se fortalecen en sostenibilidad socio económico y vocación comercial.
- Los entes públicos y privados con responsabilidad social empresarial así como cooperantes internacionales deben facilitar la incorporación de procesos de certificación de unidades agrícolas familiares en producción agroecológica, semi orgánica y orgánica para que los pequeños productores puedan acceder a nuevos mercados especializados que exigen estas distinciones.

## 14. BIBLIOGRAFIA

Agencia Presidencial de Cooperación (APC) (2017). Asociatividad para el desarrollo rural y la construcción de paz realizado en el Valle del Guamuez, Putumayo. Guamez, Putumayo.

Agencia Presidencial de Cooperación Internacional. (2016). Fortalecimiento en asociatividad, emprendimiento y gerencia de microempresas rurales como herramientas efectivas que aportan a la construcción de la paz. Belén de Umbría, Risaralda.

Agricultura, O. d. (2018). FAO. Obtenido de Colombia en una mirada: <http://www.fao.org/colombia/fao-en-colombia/colombia-en-una-mirada/es/>  
Aguilar, M. J. (30 de noviembre de 2013). María José Aguilar Idáñez . Obtenido de Word Press: <https://mariajoseaguilaridanez.wordpress.com/2013/11/30/participacion-comunitaria-que-es/>

Alcaldía de Bogotá (2016). Plan de Desarrollo Distrital "Bogotá mejor para todos" 2016 – 2020. Proyecto "Administración y fortalecimiento del sistema distrital de plazas de mercado".

Alcaldía de Yumbo - Departamento Administrativo de Planeación e Informática. (2016). Bases del plan de desarrollo (diagnóstico) Yumbo territorio de oportunidades para la gente. 2016 - 2019. Yumbo.

Alcaldía Municipal de Planadas en Tolima. (2017). [www.planadas-tolima.gov.co](http://www.planadas-tolima.gov.co). Obtenido de <http://www.planadas-tolima.gov.co/municipio/nuestro-municipio>

Alcaldía municipal de Yumbo - Departamento Administrativo de Planeación e Informática. (2016). Anuario estadístico municipal (revista No. 7). Yumbo.

Alcaldía municipal del Valle del Guamuez. (2016). [www.valledelguamuez-putumayo.gov.co](http://www.valledelguamuez-putumayo.gov.co). Obtenido de <http://valledelguamuez-putumayo.gov.co/Transparencia/PlaneacionGestionyControl/Plan%20de%20Desarrollo%202016.pdf>

APC Colombia. (2016). [www.apccolombia.gov.co](http://www.apccolombia.gov.co). Obtenido de <https://www.apccolombia.gov.co/articulos/galeria-fotografica>

ASOHOFrucol. (2006) Plan Frutícola Nacional. Cali, Colombia

Arroyo Mina, J. S., Herrera Giraldo, M. F., & Ruíz Jaime, C. H. (2014). Apuestas productivas del Valle del Cauca: Un ejercicio de competitividad regional. Cali.

BANREPUBLICA (2016). Informe de coyuntura económica regional – Departamento Valle del Cauca", ISSN 1794-3582, BANCO DE LA REPUBLICA. Octubre de 2016.

Bolaños Gutierrez, M. R., & Daza Cajas, J. H. (2011). Programa agropecuario del municipio de Jamundí periodo 2012 - 2015. Jamundí.

Buelvas, P., Franco, C., García, G., Gómez, L., López, S., Matiz, F. Varela, R. (2017). Actividad empresarial colombiana. Cali.

Cali, C. d. (s.f.). Revista Acción. Obtenido de Proteína Blanca: <https://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/proteina-blanca/>

Cámara de Comercio Buenaventura. (2017). Análisis socioeconómico de Buenaventura. Buenaventura.

Cámara de Comercio de Buenaventura. (2014). Caracterización tejido empresarial Buenaventura. Buenaventura: Difusión.

Cámara de Comercio de Buenaventura. (2017). Análisis socioeconómico de Buenaventura 2017. Buenaventura.

Cámara de Comercio de Cali. (2017). Balance socioeconómico de Cali. Cali.

Cámara de Comercio de Cali. (2017). Balance socioeconómico de Cali. Cali.

Cámara de Comercio de Palmira. (2016). Situación económica de Palmira y su área de influencia (Pradera, Florida y Candelaria). Palmira.

Cámara de Comercio de Palmira. (2017). Informe de composición empresarial 2016. Palmira.

Cámara de Comercio de Palmira, Fundación Progresamos, Comité Cívico Intergremial de Palmira (CCIP). (2013). Anuario estadístico de Palmira. Palmira.

Clúster Depvelopment. Cali, Colombia. (2013)

Comité departamental de cafeteros seccional Peñas Blancas. (2015). Comité departamental de cafeteros, informe 2015. Viotá: Comité departamental de cafeteros.

CONAMYPE (2017). Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. Ministerio de Economía del Salvador. Manual para la Facilitación del Programa Un Pueblo, Un Producto. El Salvador.

Consejo privado de competitividad. (2017). Índice departamental de competitividad 2017. Bogotá D.C.

Consejo privado de competitividad. (2017). Informe nacional de competitividad 2017 - 2018. Bogotá D.C.

DAMP (2018). Pliegos definitivos del proceso 4132.010.26.1.324.

Decreto 1565 de 2015

Departamento Administrativo de Planeación Gobernación Valle del Cauca. (s.f.). Apuestas Productivas del Valle del Cauca: Un ejercicio de Competitividad Regional. Cali.

Desarrollo Económico y Desarrollo Social. (2018). Revisión de metas de producto y resultado, plan de Desarrollo Departamental 2016-2019.

Dinero 2017. <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/comproagro-la-plataforma-que-apoya-a-productores-agricolas-colombianos/242459>

FAO. (2015). Colombia en una mirada <http://www.fao.org/colombia/fao-en-colombia/colombia-en-una-mirada/es/>

FEPP (2016) EL COMERCIO JUSTO. Un camino hecho al andar. 2016. Disponible en <http://fepp.org.ec/?p=1327>

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2017). Actividad Empresarial Colombiana. Cali.

Gobernación del Valle del Cauca 2014. Apuestas Productivas del Valle del Cauca: Un Ejercicio de Competitividad Regional. Departamento Administrativo de Planeación Cali, Colombia 2014

Gobernación del Valle del Cauca (2014). Estadísticas económicas del Valle del Cauca relacionadas con el sector agrícola, pecuario, pesca, silvicultura y minería, periodo 2014. Departamento Administrativo de Planeación. Cali.

Gobernación Valle del Cauca. (2013). Índice de precios al consumidor para Cali área metropolitana y Yumbo 2010 - Departamento Administrativo de Planeación 2012. Cali. Gobernación Valle del Cauca -. (2015). Estadísticas económicas comercio externo e interno del departamento del Valle del Cauca, periodo 2011 - 2015. Departamento Administrativo de Planeación Cali.

Gobernación Valle del Cauca. (2015). Estadísticas económicas relacionadas con el sector turismo en el departamento del Valle del Cauca, periodo 2010 - 2015. - Departamento Administrativo de Planeación Cali.

Gobernación Valle del Cauca. (2015). Estadísticas económicas relacionadas con la ciencia, tecnología e innovación en el departamento del Valle del Cauca, periodo 2012 - 2015. - Departamento Administrativo de Planeación Cali.

Gobernación Valle del Cauca. (2015). Estadísticas económicas relacionadas con la industria al año 2013 en el departamento del Valle del Cauca, periodo 2015. Departamento Administrativo de Planeación Cali.

Gobernación del Valle del Cauca. (2018) Trabajo decente y agenda 2030 de desarrollo sostenible.

Gobierno colombiano. (2002). Plan Colombia: Plan para la Paz, la Prosperidad y el Fortalecimiento del Estado. Cuestiones de América. Obtenido de <https://www.telesurtv.net/news/Que-es-realmente-el-Plan-Colombia--20160128-0078.html>

Gualteros, M. C. (2018). Diálogo. Fundación Progresamos. Palmira.

Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero de 1993

Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial LOOT 1454 de 2011

Khan Shaheena y Wakeman Wendy (2003). Banco Mundial. Intermediación Social.

Ley 905 (2004) Para prohibir el discrimen contra las madres que lactan a sus niños o niñas.

Machado, A. (1999). Agroindustria Y Desarrollo Rural. Cartagena: Academia Colombiana de Ciencias Económicas.

Mercados Campesinos. (2018). Obtenido de Semana Rural: <https://semanarural.com/web/articulo/el-campo-puede-venir-a-bogota/490>

Ministerio de agricultura y desarrollo rural, Decreto 000893 (28 de Mayo de 2017).

Nodoká (2018). - Gestión, colaboración y conocimiento para el sector social. [www.nodoka.co](http://www.nodoka.co). Obtenido de <https://www.nodoka.co/es/3/usaid-agencia-de-los-estados-unidos-para-el-desarrollo-internacional>

Oliveros, C. (2013). Ecomill, tecnología de bajo impacto ambiental para el lavado del café. Avances técnicos Cenicafé, 8.

Ortiz, B. T. (2010). Descripción Socioambiental Del Suelo En el valle. Obtenido de El caso de la agroindustria azucarera.

Ospina (2016). El papel de las vías secundarias y los caminos vecinales en el desarrollo de Colombia. Revista de Ingeniería No. 44. Universidad de los Andes. Bogotá.

Plan de Desarrollo de Buenaventura. (2016, 2019).

PFN (2006) - Plan Frutícola Nacional – Valle del Cauca, tierra de frutas", Equipo técnico Plan Frutícola Nacional de Colombia (PFN), noviembre de 2006.

Planeación, D. A. (2014). Apuestas productivas del Valle del Cauca; un ejercicio de competitividad Regional. Cali.

Políticas Públicas y Comercio Justo en el Ecuador. (s.f.). Obtenido de El caso de la Estrategia Ecuatoriana para el Comercio Justo: [https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/patrick\\_clark\\_\\_politicas\\_publicas\\_y\\_comercio\\_justo\\_en\\_el\\_ecuador\\_0.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/patrick_clark__politicas_publicas_y_comercio_justo_en_el_ecuador_0.pdf)

Procasur. (2015). [americalatina.procasur.org](http://americalatina.procasur.org). Obtenido de <http://americalatina.procasur.org/index.php/actividades/item/375/375>

Semana Rural. (2018). Artículo "Mercados Campesinos" Bogotá. Disponible en <https://semanarural.com/web/articulo/el-campo-puede-venir-a-bogota/490>

Secretaría de Agricultura y Pesca, M. a. (2000). Cadenas Productivas Frutícolas. Cali.

Sociedad de Cooperación para el Desarrollo Internacional (SOCODEVI). Programa PROCOMPITE Colombia. (2017). Sistematización ASOPALMARES. Viotá, Cundinamarca.

Tejido empresarial. (2014). Caracterización tejido empresarial Buenaventura. Buenaventura: Difusión.

Tejido Empresarial. (2014). Caracterización tejido empresarial Yumbo. Yumbo: Difusión.

Tejido Empresarial. (2014). Caracterización tejido empresarial Yumbo. Yumbo: Difusión.

Torres Paz, S. d., & Márquez Ceballos, G. M. (2016). Resultados del censo nacional agropecuario realizado en el área rural dispersa del departamento del Valle del Cauca en el año 2014. Cali.

Torres Paz, S. d., & Pinzón Gutiérrez, L. F. (2016). Caracterización sociodemográfica del Valle del Cauca: Un análisis espacial de indicadores a partir del SISBEN, año 2015. Cali.

UMATA, & Urbana, E. d. (2017). EMRU.

Universidad del Valle. (2017). Estudio de factibilidad para implementar una central de abastecimiento de productos agropecuarios y agroindustriales en Santiago de Cali con enfoque de Ciudad Región. Cali.

## Anexo 1

### Mesas de trabajo para realización del ICO

1. Preparación de la reunión y convocatoria y ejecución de la mesa de trabajo: Esta etapa contempla la definición de la agenda y aspectos logísticos de la mesa sectorial, así como la realización de la convocatoria a los asistentes. Para la realización de las mesas de trabajo se identifican tres FASES así:

#### Checklist:

- Definir la temática central o intención de la mesa de trabajo.
- Realizar reunión previa con entidades de apoyo, cabeza visible o líderes del proceso.
- Establecer listado de entidades/empresas/personas a convocar.
- Plantear agenda de trabajo.
- Determinar recursos necesarios (humanos, físicos y tecnológicos).
- Enviar de la convocatoria y agenda de trabajo con 5 días de antelación
- Confirmar asistencia.
- Preparar la presentación de la reunión y/o ayudas audiovisuales.
- Preparación de las fichas de trabajo (formatos para que los asistentes consignen aportes de los temas en discusión).

Una vez convocados los actores y se hayan dispuestos los recursos y la logística necesaria, se lleva a cabo la reunión con tres momentos específicos:

- **Introducción (primer momento):** la cabeza visible del proceso da la bienvenida, explica los alcances e intenciones de la reunión. Presenta al invitado central (en caso de que se tenga una presentación central).

El equipo organizador designa un facilitador, persona responsable de explicar la metodología específica de la sesión de trabajo y de verificar su cumplimiento.

#### • **Desarrollo (segundo momento):**

- Se realiza la presentación central de la reunión.
- Conformar grupos de trabajo. El facilitador junto con las personas de apoyo conforma los grupos de trabajo.
- A cada grupo se le entregará una "ficha de trabajo", (formatos donde se consignan y priorizan situaciones/problemas relacionados con la temática específica de la reunión así como alternativas de solución para los mismos).
- Para cada grupo de trabajo se debe escoger un moderador, quien registrará la información que se va obteniendo en un formato "resumen de grupo de trabajo".
- Por último, se realiza una socialización ante todos los asistentes por parte del moderador de cada grupo de trabajo con base en el formato de resumen de trabajo.

#### • **Finalización (tercer momento):**

- El equipo organizador recoge los dos instrumentos (ficha de trabajo y resumen de grupo de trabajo).
- El facilitador realiza un resumen de los hallazgos u observaciones relevantes de cada

grupo de trabajo y define compromisos/tareas de la mesa sectorial al igual que los responsables de las mismas.

- El equipo organizador comunica a los asistentes la próxima fecha
- Durante la reunión el apoyo logístico asegura el registro de asistencia y fotografías de la reunión.

## 2. Fase de sistematización y seguimiento de mesas de trabajo:

- Sistematización de la información: se consolida la información obtenida en los instrumentos y se realiza un acta de reunión.
- Se envía la información sistematizada a los interesados (puede ser a todos los participantes o solamente a los responsables de los compromisos/tareas).
- Se realiza reunión interna de seguimiento a los compromisos/tareas.

**Nota:** Cada mesa debe contar con acta e informe de seguimiento.

## Anexo 2 Matriz de correlación de productos de este estudio

Etapa	Objetivo/ Producto	Actividad(es)/Subproducto(s)	Metodología
Etapa 0. Alistamiento	Socializar el objetivo del estudio de factibilidad, la metodología, el plan de trabajo y los requerimientos a los municipios que integran el G11.	1. Contar con un enlace operativo con las UMATA y/o secretarías (oficinas) de desarrollo económico, agricultura o componentes.	Oficio suscrito por el Alcalde de Cali y reunión G11.
		2. Consolidar una base de datos de productores con la información de los entes territoriales, las Cámaras de Comercio y/u otras fuentes secundarias.	Mesa de trabajo Gerencias G11 (Ver metodología mesas de trabajo).
		3. Antecedentes de proyectos implementados con objetivos afines. 4. Información o caracterización productiva de los municipios (cultivos, áreas, rendimientos, vocaciones agroecológicas, usos de suelo, mapas en SIG de infraestructura, entre otros).	
		5. Revisar las fuentes secundarias (Alcaldías de Cali y municipio G11 planes de desarrollo, EOT, POT, EVA, CMDR; ADR; Dane; ProColombia; MinComercio; MinAgricultura; Gobernación del Valle; y/o, programas/proyectos afines en el territorio).	Metodología CODESPA Fase 2.
	1.1 Mapear de actores y productores Agrícolas de Cali Ciudad Región	6. Validar la información con entes territoriales, entrevistas con expertos y CMDR. 7. Realizar visitas a alcaldías y de campo para levantamiento de información básica primaria (entrevistas, testimonios, actas, registro fotográfico) por municipio.	Matriz consolidada de información secundaria (Base de datos de actores, productos e indicadores económicos, sociales, productivos, entre otros).  Visita alcaldías y entrevistas semiestructurada con autoridades y líderes por municipio G11.
Etapa 1. Estudiar las condiciones de la oferta de los Productos Agrícolas de Cali Ciudad Región		8. Geolocalizar cartográficamente las asociaciones y cooperativas y otras formas de economía solidaria de los 11 municipios (indicando número de asociados, producción y ubicación).	Mesa de trabajo No. 1 con actores locales por municipio de la RPG del G11. Cartografía social y mapeo de actores.  Sistematización en SIG de la información recolectada.
		9. Con base la información de los puntos 1.1 y 2.1, priorizar tres (3) cadenas de valor objeto del estudio.	Metodología CODESPA Fase 2.

	<p>10. Identificar los posibles actores locales de las cadenas priorizadas y sus esquemas de gobernanzas.</p> <p>11. Sistematizar casos exitosos (buenas prácticas) de encadenamientos productivos con valor social (benchmarking).</p> <p>12. Establecer las rutas de origen y de destino de la producción agrícola priorizada para los encadenamientos de los municipios de la RPG del G11 (situación actual).</p> <p>13. Analizar las problemáticas sociales y económicas y alternativas de solución de los actores identificados</p> <p>14. Realizar talleres participativos de la situación actual y alternativas de solución con los actores locales identificados para los posibles encadenamientos.</p>	<p>Mesa de trabajo equipo proyecto (Análisis mapeo, problemáticas, alternativas de solución, potencialidades pre identificadas, ver metodología mesas de trabajo).</p> <p>Valoración en mesa de trabajo Alcaldía-LPIC (Matriz ponderada de priorización de cadenas productivas, ver metodología mesas de trabajo).</p> <p>Mesa de trabajo No. 2 con actores locales por municipio G11. Marco lógico (análisis de involucrados, árbol de problemas, árbol de soluciones) y Matriz FODA.</p> <p>Visita de campo (Bitácora de visitas y aplicación Índice de Capacidad Organizacional (ICO) ajustado.</p> <p>Sistematización en SIG de la información recolectada.</p>
<p><b>Etapa 2. Estudiar las condiciones de la demanda de los Productos Agrícolas de la Región Metropolitana de Cali y el Distrito Buenaventura</b></p>	<p>2.1 Identificar las MiPymes en Cali, Candelaria, Palmira, Jamundí, Yumbo y Buenaventura que demandan materias primas agrícolas.</p> <p>2.2 Segmentar los productos con mayor potencial de encadenamiento productivo según la vocación social y agrícola de los municipios de la Ciudad Región.</p> <p>2.3 Analizar la demanda actual y potencial de productos agrícolas susceptibles de encadenamientos.</p>	<p>15. Consultar fuentes secundarias de información de estudios de demanda afines.</p> <p>16. Instalar mesa de trabajo con Cámaras de Comercio de Cali, Palmira y Buenaventura.</p> <p>17. Entrevistar a principales actores de las cadenas identificadas (gremios, grandes y medianas superficies, industriales-agroindustriales, cadenas hoteleras, restaurantes, entre otros).</p> <p>18. Analizar y sistematizar la información recolectada (Base de MiPymes identificadas).</p> <p>Con base en la información levantada en los puntos 1.1, 1.2 y 2.1:</p> <p>19. Diseñar estadístico y las encuestas a MiPymes.</p> <p>20. Aplicar telefónicamente las encuestas.</p> <p>21. Analizar y sistematizar la información recolectada (Base de productos con mayor potencial de encadenamientos).</p>
	<p>23. Priorizar al menos 3 encadenamientos productivos con valor social.</p> <p>24. Diseñar las rutas de origen y de destino de las alianzas para conformar los encadenamientos potenciales de la producción agrícola en los municipios de la RPG del G11.</p> <p>25. Proponer un documento de visión prospectiva de los encadenamientos productivos de la Ciudad Región.</p> <p>26. Diseñar participativamente planes de acción con los actores locales para el logro de los objetivos de las alianzas del encadenamiento.</p> <p>27. Elaborar las recomendaciones y conclusiones para la sostenibilidad de los encadenamientos productivos propuestos</p> <p>28. Elaborar una propuesta, diseño y construcción de una herramienta de contenidos e información actualizada de productos, tendencias, del mercado, proveedores, comercializadores e ideas innovadores.</p>	<p>Metodología CODESPA Fase 1.</p> <p>Mesa de trabajo con Cámaras de Comercio (Ver metodología mesas de trabajo).</p> <p>Entrevista semiestructurada.</p> <p>Matriz consolidada de información secundaria (Base de datos de MiPymes).</p> <p>Muestreo aleatorio estratificado.</p> <p>Encuesta telefónica mercado potencial/consumidor.</p> <p>Mesa de trabajo equipo proyecto (Matriz de segmentación de productos, ver metodología mesas de trabajo).</p> <p>Método descriptivo/cuantífico sobre la base de los resultados de las encuestas telefónicas, la proyección del crecimiento poblacional, su correlación con el PIB y las entrevistas de la actividad 17.</p>
<p><b>Etapa 3. Factibilidad de Encadenamientos Productivos.</b></p>	<p>3.1 Diseñar las líneas de acción y mecanismo de los encadenamientos productivos priorizados.</p> <p>3.2 Definir las estrategias para los encadenamientos productivos priorizados.</p> <p>3.3 Proponer herramientas innovadoras que permitan mantener interconectados a</p>	<p>Metodología CODESPA Fases 3 a 6.</p> <p>Mesa de trabajo equipo proyecto (Priorización de al menos 3 encadenamientos productivos).</p> <p>Mesa de trabajo Alcaldía-LPIC (Validación de la priorización encadenamientos).</p> <p>Metodología general para el diseño de estrategias de fortalecimiento de cadenas de valor.</p> <p>Mesas de trabajo No. 3 encadenamientos productivos priorizados.</p> <p>Sistematización en SIG de la prospectiva y los diseños de los encadenamientos.</p> <p>Mesa de trabajo Gerencial G11 (Ver metodología mesas de trabajo).</p> <p>Mapeo de herramientas exitosas y rediseño adaptado a las condiciones locales y de los encadenamientos priorizados.</p>

	los actores de los encadenamientos productivos.		Enfoque Leader (Agenda de desarrollo y paternariado).
<b>Etapa 4. Proyectos de encadenamientos productivos formulados</b>	4.1 Formular tres (03) proyectos de encadenamientos productivos formulados de acuerdo con la priorización realizada en la fase previa.	29. Establecer los proyectos con base en los encadenamientos priorizados, las estrategias y planes de acción construidos en la etapa 3 participativamente.	Metodología MGA (DNP).
		<p>30. Levantar la línea de base de beneficiarios por proyecto y análisis de los actores.</p> <p>31. Realizar costeo de la producción y comercialización.</p> <p>32. Elaborar el presupuesto de inversión.</p> <p>33. Estructurar la narrativa en cada proyecto; Problemática, justificación, contexto, actores, estrategia comercial, otros periféricos.</p> <p>34. Estructurar los Flujos financieros de los proyectos.</p>	Mesas de trabajo No 4 Formulación de proyectos encadenamientos productivos priorizados (Ver metodología mesas de trabajo)
<b>Etapa 5. Entrega producto final</b>	5.1 Publicar estudio de factibilidad sobre encadenamientos productivos entre pequeños productores de la región de Planeación y Gestión – RPG G11 y la demanda empresarial de la región metropolitana de Cali (Cali, Candelaria, Jamundí, Tumbo y Palmira) y Buenaventura.	35. Consolidar documento.	Mesa de trabajo Gerencial G11 (Ver metodología mesas de trabajo).
		36. Realizar la revisión técnica y de estilo.	
		37. Realizar el diseño gráfico y la diagramación del documento.	Mesas de trabajo (Ver metodología mesas de trabajo).
		38. Revisar y dar VoBo por parte de Alcaldía de Cali.	
		39. Imprimir y publicar 100 ejemplares del estudio y	
40. Realizar mínimo cinco (5) reuniones de socialización.			
		41. Entrega informe final y cierre de contrato.	

### Anexo 3

#### Organigrama y equipo de trabajo



EQUIPO DE TRABAJO		ESTUDIOS FORMALES	
Nombre/Identificación	Cargo	Profesión	Posgrado
Jesús Manuel Loaiza	Prof. Apoyo 1	Ing. Agroindustrial	Especialización en Gestión Integral de Proyectos
Diego Velasco	Prof. Apoyo 2	Ing. Agrónomo	Especialización en Proyectos
Alexander Burgos	Prof. Apoyo 3	Ing. Ambiental	Magister en Ambiente y Desarrollo Territorial
Sandra Tapia	Prof. Apoyo 4	Administradora Pública	Especialista Gestión de Proyectos Especialista Gerencia de Servicios Sociales
Edilberto Alarcón	Prof. Apoyo 6	Contador Público	Especialista en Contraloría Financiera
Juan Carlos Garzón	Prof. Apoyo 7	Geógrafo	
Álvaro Octavio Benavides	Coordinador	Ingeniero Agroindustrial	Especialista en Gerencia

## Anexo 4

### Encuesta a Mipymes demandantes de productos agrícolas por sectores

Contrato de consultoría No. 4132.010.26.1.324 suscrito entre el municipio de Santiago de Cali y la empresa LIDAPATY INTERNATIONAL CONSULTING S.A.S

La Alcaldía de Cali con el fin de continuar construyendo el desarrollo de la ciudad región, actualmente adelanta el estudio de factibilidad sobre encadenamientos productivos entre pequeños productores y la demanda empresarial de la región metropolitana de Cali y la Región de Planeación y Gestión-RPG-G11, razón por la cual requiere de su apoyo y lo invita a responder la siguiente encuesta.

Agradecemos de antemano su colaboración, su información será muy valiosa para nuestro estudio.

Nombre empresa: \_\_\_\_\_

Nit/Cédula: \_\_\_\_\_

Ciudad: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono/Celular: \_\_\_\_\_

Página web: \_\_\_\_\_

Representante Legal: \_\_\_\_\_

Encuestado: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Sector al que pertenece la empresa:

- Agroindustrial
- Restaurantes
- Hoteles
- Supermercados
- Fruver
- Tienda

11. ¿Qué tipo de productos consume?:

- Convencional
- Orgánico
- Agroecológico

¿Qué productos consume actualmente?

Productos	Cantidad (Kg/mes)	Compra (\$/mes)	Observaciones (detalle productos)
Ají			
Tomate			
Pimentón			
Lechuga			
Repollo			
Habichuelas			
Zanahoria			
Arveja			
Pepino cohombro			
Pepino de guiso			
Cilantro			
Perejil			
Espinaca			
Coliflor			
Ahuyama			
Ajo			
Espárragos			
Apio			
Remolacha			
Jengibre			
Brócoli			
Alcachofa			
Berenjena			
Calabacín			
Cidra papa (Guatila)			
Acelga			
Frijol			
Maíz			
Habas			
Soya			
Arroz			
Aromáticas			
Frutas			
Café			
Cebolla larga			
Cebolla cabezona			
Papa			
Papa criolla			
Rábano			
Arracacha			
Yuca			
Plátano			
Ñame			

13. ¿Cuál(es) es (son) su(s) canal(es) de proveeduría?

- Comercializador directo
- Cavasa
- Supermercado
- Plaza de mercado
- Fruver
- Tienda

14. ¿Sabe sí los productores son locales/regionales?

- Si
- No

15. La decisión de compra corresponde a:

- Precio
- Calidad
- Precio y Calidad
- Confianza en el proveedor
- Todas las anteriores

16. ¿Le interesaría una proveeduría local en asocio directo con pequeños productores?

- Si
- No

17. ¿Estaría dispuesto a pagar más por estos productos dados el valor social de apoyo a pequeños productores?

- Si
- No

18. En caso de que la respuesta anterior sea "SI", ¿con relación a qué valores agregados?:

- Apoyo al campesinado
- Estrategia de mercado como factor diferenciador
- Desarrollo de una proveeduría a la medida

19. ¿Qué valor agregado le gustaría tuvieran estos productos?

- Productos y/o modelos de producción más saludables y amigables con el medio ambiente
- Distintivo comercial avalado por terceros
- Algún grado de transformación específico
- Otros
- Si selecciona una de las dos últimas opciones, detalle ¿cuáles?

20. ¿Condiciones de negociación?

- Cantidad

- Precio
- Forma de pago y plazo
- Empaque y transporte
- Otras

Indique las condiciones de compra:

---

---

\_\_\_\_\_  
Firma encuestado

Nombre empresa: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma encuestador

Nombre encuestador: \_\_\_\_\_



