



**USAID** | Programa MIDAS  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA  
Más Inversión para el Desarrollo Alternativo Sostenible



Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible  
CECOCES  
ALIANZA PARA LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

# De Las Alianzas Productivas a los Negocios Inclusivos

Guía de Mejores Prácticas para la implementación de Negocios Inclusivos en palma de aceite





# De Las Alianzas Productivas a los Negocios Inclusivos

Guía de Mejores Prácticas para la implementación  
de Negocios Inclusivos en palma de aceite

Contenido: María Clara Rodríguez Raga, Ana Carrizosa Umaña, Carlos Bonell y Sergio Rengifo  
Fotos Cortesía de: USAID/ Programa MIDAS y María Clara Rodríguez Raga

Concepto gráfico: Itandem.net

Impreso en Colombia por: Molher Impresores

ISBN: 978-958-98599-7-1

Contáctenos por correo electrónico en [cecodes@cecodes.org](mailto:cecodes@cecodes.org)

[www.midas.org.co](http://www.midas.org.co) • [www.fedepalma.org](http://www.fedepalma.org) • [www.cecodes.org.co](http://www.cecodes.org.co) • [www.snvla.org](http://www.snvla.org)

Junio de 2010



# Tabla de Contenido

## INTRODUCCIÓN

### CARACTERÍSTICAS DE UN NEGOCIO INCLUSIVO EN PALMA DE ACEITE

- ¿Qué es un Negocio Inclusivo en palma de aceite?
- ¿Quiénes pueden participar en un Negocio Inclusivo?
- ¿Hay experiencia suficiente en Colombia en Negocios Inclusivos de palma?
- ¿Qué se gana al hacer Negocios Inclusivos en palma?
- ¿Cuál es el papel de las Organizaciones de Productores y de la Empresa Ancla en el Negocio Inclusivo?
- ¿Cuáles son los compromisos y responsabilidades dentro de un Negocio Inclusivo en palma?
- ¿Cómo se formaliza la relación entre los miembros de un Negocio Inclusivo?

### PREPARACIÓN DE UN NEGOCIO INCLUSIVO EN PALMA DE ACEITE

- ¿Cómo se hace un Negocio Inclusivo en palma de aceite?
- Aspectos importantes a tener en cuenta en la formulación del Negocio Inclusivo en palma.

### EJECUCIÓN DE UN NEGOCIO INCLUSIVO EN PALMA

- Fortalecimiento de la Organización de Productores.
- Desarrollo productivo del Negocio Inclusivo
- Armonía con el medio ambiente.
- Acuerdos comerciales transparentes y respetados
- Prácticas administrativas y financieras modernas.
- Desarrollo de bienestar social de los productores
- El entorno del Negocio Inclusivo y sus efectos sobre su desarrollo
- Un gremio fuerte, reconocido nacional e internacionalmente

### ACOMPañAMIENTO A UN NEGOCIO INCLUSIVO EN PALMA

- ¿Para qué se requiere acompañamiento en un Negocio Inclusivo?
- ¿Quiénes pueden acompañar un Negocio Inclusivo?

## CONCLUSIÓN

- ¿Las alianzas productivas en palma de aceite son un Negocio Inclusivo?





## Introducción

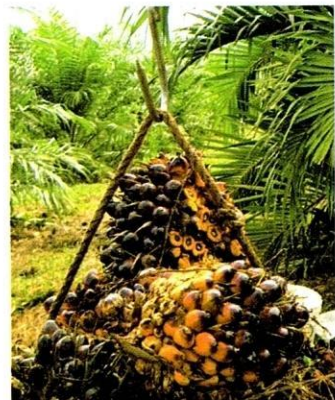
La Guía de Mejores Prácticas para la implementación de Negocios Inclusivos en palma de aceite pretende dar orientaciones y facilitar la formulación e implementación de alianzas productivas en palma de aceite para que sean verdaderos Negocios Inclusivos para sus participantes.

Esta Guía está dirigida principalmente a las directivas de las Organizaciones de Productores así como a los profesionales de las empresas extractoras de aceite de palma.

Los Negocios Inclusivos en palma son negocios donde la empresa extractora –Empresa Ancla– vincula a un grupo de pequeños y medianos productores de palma dentro de su cadena de valor, como proveedores. La condición para que estos negocios sean inclusivos es que ambas partes se beneficien de esta relación.

Se presentan los pasos a seguir para su conformación y se describen las prácticas más adecuadas para alcanzar Negocios Inclusivos exitosos en palma de aceite.

Esta Guía se basa en una Evaluación que durante el 2009 la Alianza SNV-CECODES<sup>1</sup>, Fedepalma<sup>2</sup> y USAID/ Programa MIDAS<sup>3</sup> hicieron a 22 casos de alianzas productivas en palma de aceite en todas las regiones palmeras del país. Estas alianzas involucran a más de 20 empresas extractoras, 90 Organizaciones de Productores y 3.900 familias de pequeños y medianos productores de palma.



- 1 Alianza SNV- CECODES:** El Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible, CECODES, creado en 1993, es el capítulo colombiano del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible. SNV es una empresa social holandesa comprometida con eliminar la pobreza y la desigualdad en los países emergentes, quien en Abril 2006 suscribió un convenio de Cooperación para fomentar y desarrollar Negocios Inclusivos con el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD, por sus siglas en inglés), constituyendo la Alianza SNV-WBCSD, que en Colombia es representada por la Alianza SNV-CECODES.
- 2 FEDEPALMA** es la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite que agrupa y representa a cultivadores y productores de aceite de palma desde su fundación en 1962 y lidera la estructura gremial y de servicios de apoyo al sector palmicultor.
- 3 USAID/ Programa MIDAS:** El programa MIDAS, Más Inversión para el Desarrollo Alternativo Sostenible, de la la Agencia del Gobierno de Estados Unidos para el Desarrollo Alternativo, USAID, es un programa de desarrollo alternativo que genera y fortalece fuentes sostenibles de ingresos y empleos lícitos en el sector privado, y a su vez, fomenta el crecimiento económico y la competitividad del sector productivo del país. Trabaja en conjunto con la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional – ACCIÓN SOCIAL – para contribuir con las políticas del Gobierno Nacional.



La evaluación permitió conocer las fortalezas y debilidades de las alianzas estudiadas, así como su desempeño en temas tan importantes como el productivo, el ambiental, el social, el comercial, el de la capacidad organizacional, el institucional y el administrativo y financiero.

La Guía también se basa en la experiencia y los procedimientos del Proyecto “Apoyo a Alianzas Productivas” del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

## Objeto de la evaluación

Realizar el análisis integral del comportamiento de 22 esquemas de alianzas productivas en palma de aceite que vienen desarrollando las diferentes empresas privadas del sector palmero del país y otros promotores, para evaluarlas con una visión estratégica.

Los resultados obtenidos permitieron a todos los actores tener una perspectiva detallada de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, y derivaron en un conjunto de recomendaciones que son base para el ajuste de las políticas públicas, acciones gremiales y para la formulación de programas de mejoramiento continuo. De esta manera se busca que las alianzas productivas superen debilidades y refuercen fortalezas para que garanticen su sostenibilidad y su desarrollo.

El estudio se basó en el diligenciamiento y análisis de encuestas, talleres participativos, entrevistas personales a productores y empresarios e información secundaria principalmente de FEDEPALMA y USAID/Programa MIDAS. La Unidad del estudio fue la empresa palmera o promotor o integrador, que agrupa una o mas organizaciones de productores. Para el estudio integral de las Alianzas se identificaron 8 componentes o dimensiones: de contexto, organizacional, social, administrativa/ financiera, productiva, institucional, comercial y ambiental.

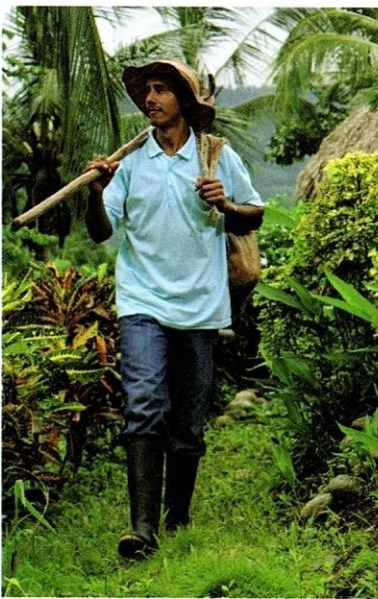
Teniendo en cuenta que hay diferentes modelos de Alianzas Productivas, se clasificaron las Alianzas estudiadas en dos tipologías:

### Tipología 1:

Organizaciones de Productores con vínculos directos de comercialización y de otros servicios con empresas extractoras (64% de los casos)

### Tipología 2:

Organizaciones de Productores sin vínculo directo con empresas extractoras (36% de los casos)





# Características de un Negocio Inclusivo en Palma de Aceite

## ¿Qué es un Negocio Inclusivo en palma de aceite?

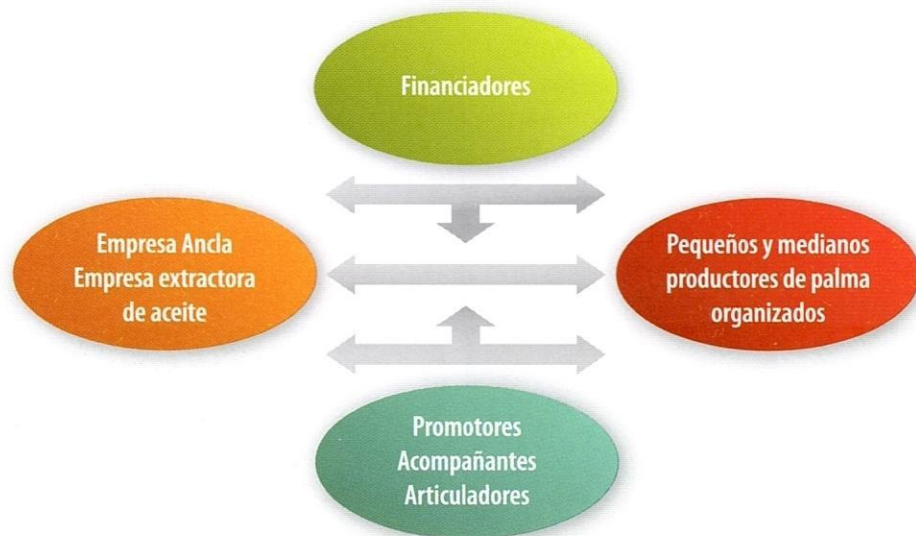
Un Negocio Inclusivo en palma de aceite es la manera de poner en práctica los deseos de montar un **negocio rentable**, de manera **conjunta** entre un grupo de pequeños y medianos productores agrícolas y unas empresas extractoras de aceite de palma –Empresas Ancla–.

## ¿Quiénes pueden participar en un Negocio Inclusivo?

Pueden participar empresas extractoras –Empresas Ancla– y grupos de pequeños y medianos productores que ven una oportunidad de mejorar su situación económica y social desarrollando un negocio de manera conjunta.

Estos dos actores principales pueden estar acompañados por organismos que asesoren o faciliten esta relación y por organismos que financien el Negocio Inclusivo.

Para tener Negocios Inclusivos exitosos en palma es indispensable la participación directa y activa de la Empresa Ancla.



La Evaluación de las alianzas productivas en palma demostró claramente que las Organizaciones de Productores que no se involucran directa y activamente con una Empresa Ancla, teniendo a otro tipo de organismos como promotores o integradores de las alianzas, tienen resultados inferiores en la productividad de sus

cultivos y se desempeñan menos adecuadamente que las Organizaciones de Productores que si lo hacen. Estos resultados se presentaron para todas las dimensiones estudiadas: capacidad organizacional, desarrollo productivo, ambiental, comercial y administrativo/financiero.



### ¿Hay experiencia suficiente en Colombia en Negocios Inclusivos de palma?

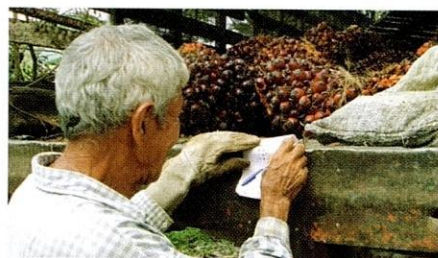
Desde hace más de 10 años se vienen desarrollando alianzas productivas en palma en las diferentes zonas palmeras del país, con el apoyo del Gobierno Nacional que ha destinado incentivos financieros para facilitar su desarrollo.

Hoy, el 9% del aceite de palma que se produce en Colombia proviene de los cultivos de los pequeños y medianos productores que participan en alianzas productivas con empresarios palmeros. Estos productores tienen en promedio 12 hectáreas de palma de aceite.

No todas las alianzas productivas en palma son Negocios Inclusivos.

### ¿Qué se gana al hacer Negocios Inclusivos en palma?

Los pequeños y medianos productores organizados ganan porque:	Las Empresas Ancla ganan porque:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tienen oportunidades de empleo.</li><li>• Crean un historial crediticio.</li><li>• Aseguran sus ingresos durante 25 años, ofreciendo estabilidad y tranquilidad a sus familias.</li><li>• Reducen costos de producción al generar economías por cantidad de producto en el transporte y en la compra de los insumos.</li><li>• Se convierten en empresarios de la palma.</li><li>• Mejoran su calidad de vida</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utilizan sus plantas extractoras más acorde con la capacidad instalada.</li><li>• Tienen acceso a los incentivos financieros que ofrece el gobierno nacional a través del sistema bancario.</li><li>• Desarrollan nuevas líneas de negocios en asistencia técnica y acompañamiento a los cultivos de los pequeños y medianos productores.</li><li>• Comparten el riesgo de la producción de materia prima para sus industrias.</li><li>• Tienen mayor aceptación en su zona de influencia.</li></ul>





¿Cuál es el papel de las Organizaciones de Productores y de la Empresa Ancla en el Negocio Inclusivo?

La Organización de Productores	La Empresa Ancla
Ejerce la gerencia del Negocio Inclusivo en palma y representa a los pequeños y medianos productores ante la Empresa Ancla y ante los organismos financiadores.	Asegura el mercado y transfiere la tecnología y el conocimiento del negocio de la palma a los pequeños y medianos productores.

¿Cuáles son los compromisos y responsabilidades dentro de un Negocio Inclusivo en palma?

Los pequeños y medianos productores se comprometen a:	La Empresa Ancla se compromete a:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con las recomendaciones técnicas y administrativas brindadas por el equipo técnico.</li> <li>• Realizar el mantenimiento agronómico del cultivo oportunamente.</li> <li>• Asistir a las reuniones y capacitaciones que se programen.</li> <li>• Reembolsar los montos que le sean financiados para su cultivo.</li> <li>• Entregar a la Empresa Ancla la totalidad del fruto de palma cosechado, con los parámetros acordados en cantidad y calidad.</li> <li>• Autorizar el descuento de la financiación en el pago del fruto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartir sus conocimientos técnicos, ambientales, gerenciales y de mercado con los pequeños y medianos productores.</li> <li>• Garantizar la compra de la cosecha durante la vida útil del cultivo, de acuerdo con los precios y plazos de pago concertados con los pequeños y medianos productores.</li> <li>• Apoyar y acompañar a los pequeños y medianos productores en la gestión del crédito para sus cultivos.</li> <li>• Participar activamente en el desarrollo de los procesos productivos del Negocio Inclusivo.</li> <li>• Informar oportuna y claramente a la Organización de Productores los resultados técnicos, productivos, de calidad y de cantidad de las cosechas, así como el estado de los créditos.</li> <li>• Promover la participación de los pequeños y medianos productores en campañas de prevención y control sanitario de los cultivos.</li> </ul>



¿Cómo se formaliza la relación entre los miembros de un Negocio Inclusivo?  
Mediante la suscripción formal de acuerdos, convenios o contratos.

### Los acuerdos, convenios o contratos deben contener:

- Los detalles del proyecto productivo.
- Las responsabilidades de cada una de las partes en los aspectos técnicos, gerenciales, administrativos, comerciales, sanitarios, etc.
- Los mecanismos para la definición del precio de compra del fruto y los descuentos y bonificaciones que se harán por financiación, por ahorro o por calidad.
- Una instancia de decisión participativa que facilite los consensos entre la Empresa Ancla y la Organización de Productores en las orientaciones del Negocio Inclusivo, y que sea el escenario para compartir información sobre su desarrollo, donde se tomen los correctivos necesarios y donde se aclaren dudas o se resuelvan los desacuerdos entre las partes.
- Una instancia de arbitraje cuando los desacuerdos no hayan podido ser resueltos directamente entre la Empresa Ancla y la Organización de Productores.

A título indicativo, el Proyecto "Apoyo a Alianzas Productivas" del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural utiliza un formato de convenio de alianza con el siguiente contenido:

#### CAPITULO I: LA ALIANZA

- 1.1. Entorno de la Alianza
- 1.2. Descripción de la Alianza
- 1.3. Ubicación de la Alianza
- 1.4. Metas Generales de la Alianza

#### CAPITULO II: LOS ACTORES COMPROMETIDOS CON LA ALIANZA

- 2.1. Los Pequeños Productores
- 2.2. El Sector Privado
- 2.3. Las Entidades Acompañantes de la Alianza

#### CAPITULO III: EL ENTORNO SOCIOECONÓMICO Y AMBIENTAL

- 3.1. Entorno Socioeconómico
- 3.2. Organización Social
- 3.3. Plan Social
- 3.4. Plan de Manejo Ambiental

#### CAPITULO IV: LA POLÍTICA DE COMPETITIVIDAD Y PRECIOS

- 4.1. Plan de Negocios
- 4.2. Compromisos de los Aliados
- 4.3. Cantidades, precios y calidades

#### CAPITULO V: EL FINANCIAMIENTO Y LA ADMINISTRACIÓN

- 5.1. Inversiones de la Alianza y Fuentes de Financiamiento
- 5.2. Incentivo Modular y Constitución del Patrimonio Autónomo
- 5.3. Fondo de Reinversión

#### CAPITULO VI: LA INSTITUCIONALIDAD DE LA ALIANZA

- 6.1. Organización para la ejecución de la Alianza
- 6.2. Estímulos
- 6.3. Sanciones
- 6.4. Resolución de conflictos





## *Preparación de un Negocio Inclusivo en Palma de Aceite*

### *¿Cómo se hace un Negocio Inclusivo en palma de aceite?*

Como en todo negocio, primero se debe confirmar que el Negocio Inclusivo que se pretende establecer es viable desde el punto de vista económico, financiero, social y ambiental.

Con esta información, tanto la Empresa Ancla como el grupo de pequeños y medianos productores interesados en el Negocio Inclusivo, pueden tomar decisiones sobre si es conveniente o no seguir adelante.

Una vez identificados los actores, es decir la Empresa Ancla y el grupo de pequeños y medianos productores, se deben llevar a cabo las siguientes tareas:



# Tareas para preparar un Negocio Inclusivo en Palma de Aceite

Esta formalización es necesaria para suscribir los contratos y acceder a fuentes de financiación.





Para su selección hay que tener en cuenta que sean agronómicamente aptas, que tengan acceso a agua y que la distancia hasta la fábrica de extracción de aceite sea preferiblemente inferior a 50 kilómetros.

Bajo la figura que más se acomode a los participantes: asociación, cooperativa, empresa de trabajo asociado, empresas comunitarias, sociedad anónima, etc. Cada figura jurídica tiene implicaciones tributarias, reglas de distribución de utilidades y de responsabilidad de los socios, que son particulares.

¿Cuánto cuesta adecuar las tierras, instalar y mantener el cultivo hasta que comience a producir?

¿Cuál será el precio estimado de venta del fruto?

¿Cuánto cuesta cosechar y transportar el fruto hasta la planta extractora de aceite?

¿Cómo se calcula el precio a lo largo de los años de producción?

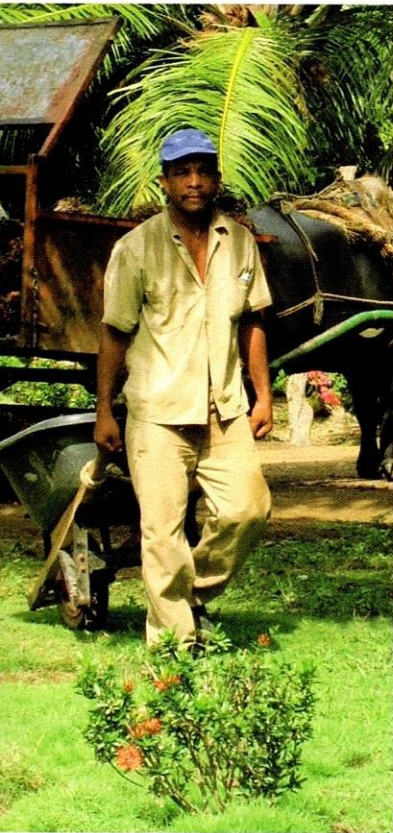
¿Cuál será la productividad del cultivo a través del tiempo?

¿Cómo será el comportamiento del precio del aceite de palma para los próximos años?

- Existen en el país diferentes fuentes de financiación que pueden ser complementarias entre si; cada una tiene requisitos, condiciones y rubros elegibles específicos.
- La oferta es amplia en recursos reembolsables y es menos amplia en recursos no reembolsables.
- Las fuentes de financiación existentes van desde recursos propios, crédito bancario<sup>1</sup>, inversionistas, recursos públicos nacionales, departamentales o municipales, recursos de ONGs o fundaciones incluso de cooperación internacional.
- El acceso a estas últimas fuentes dependerá del tipo de población involucrada, de la zona específica donde se desarrolle la alianza y del impacto esperado.

1 Ver alternativas, requisitos y condiciones de la financiación de Finagro: <http://www.finagro.gov.co>





Para afianzar la factibilidad del Negocio Inclusivo, se sugiere realizar además de lo anterior un estudio de preinversión<sup>5</sup> que analice con mucho más detalle lo siguiente:

- Las características de los participantes, sus fortalezas y debilidades para desarrollar el Negocio Inclusivo y un plan de manejo social que fortalezca la relación entre los actores.
- Las características agroecológicas de las fincas del proyecto y su relación con la aptitud para el cultivo de palma
- Las normas ambientales de la zona del Negocio Inclusivo, el impacto que puede tener el proyecto sobre el medio ambiente, los riesgos y las medidas de mitigación y un plan de manejo ambiental que se debe aplicar durante la ejecución del Negocio Inclusivo.
- El paquete tecnológico a desarrollar así como las necesidades de capacitación y asistencia técnica a los pequeños y medianos productores.
- Las capacidades gerenciales y administrativas de los agricultores y sus organizaciones que les permita dirigir el Negocio Inclusivo, identificando los puntos a reforzar.
- El comportamiento del mercado del aceite de palma, sus derivados y sustitutos a nivel mundial y nacional, tanto para consumo como para la producción de biodiesel.
- El flujo de caja necesario durante la vida del Negocio Inclusivo y un análisis financiero que incluya sus costos administrativos, financieros y gerenciales.
- La fuentes de ingresos de los agricultores y los montos con los que pueden disponer para enfrentar el período improductivo del cultivo de palma

#### Aspectos importantes a tener en cuenta en la formulación del Negocio Inclusivo en palma.

Antes de iniciar la implementación del Negocio Inclusivo, es importante estar seguros que:

- Cada uno de los pequeños y medianos productores participantes tiene la información detallada del Negocio Inclusivo y entiende completamente las implicaciones que su compromiso individual tiene sobre los resultados colectivos.
- Los acuerdos financieros y comerciales están establecidos y concertados.
- Las responsabilidades técnicas, gerenciales y administrativas están claramente definidas.

5 Ver Términos de Referencia para los estudios de preinversión del Proyecto "Apoyo a Alianzas Productivas". <http://www.minagricultura.gov.co>



- Si se buscan bonificaciones y ventajas en el mercado gracias a las certificaciones sociales o ambientales existentes, se debe confirmar que se cumplen todos los requisitos exigidos por cada una de ellas y que los costos de su implementación se justifican con los beneficios esperados.

El plan de Manejo Social debe incluir el detalle de las actividades a realizar, en qué momento se van a realizar, cuánto van a durar y cómo se van a financiar.

Muchos de los conflictos e incumplimientos encontrados en la Evaluación de las alianzas productivas, son causados por falta de información clara y oportuna.







## Ejecución de un Negocio Inclusivo en Palma

A continuación se presentan algunas recomendaciones y lecciones aprendidas a tener en cuenta durante la implementación de los Negocios Inclusivos en palma.

### Fortalecimiento de la Organización de Productores.

Las organizaciones de pequeños y medianos productores requieren generalmente adquirir competencias y habilidades para gerenciar adecuadamente un Negocio Inclusivo.

Los temas más importantes a tratar en el fortalecimiento de la Organización de Productores son los que tienen que ver con la administración del Negocio Inclusivo. Para tener las cuentas claras es necesario llevar registros contables y de gestión, y así poder medir el nivel de cumplimiento de los resultados esperados.

Este fortalecimiento debe lograr que la Organización cuente con fuentes claras y permanentes de recursos para su funcionamiento y que adquiera la capacidad de gestión para fortalecer su posición de negociación con la Empresa Ancla.

Una buena Organización de Productores debe contar con directivas preparadas, al menos con estudios secundarios completos, y debe tener un amplio nivel de participación de los afiliados en las instancias de decisión como asambleas y juntas directivas.

Para lograr una cohesión de la Organización mas allá del reembolso de los créditos es aconsejable promover y desarrollar paralelamente otro tipo de proyectos como proyectos de vivienda, de educación o nuevos negocios.

Se busca consolidar el sentido de pertenencia y responsabilidad de los productores con respecto a sus organizaciones y el fortalecimiento de los valores colectivos.

Se comprobó en la Evaluación de las alianzas productivas que los pequeños y medianos productores con mejores resultados productivos y económicos pertenecen a Organizaciones de Productores más consolidadas.

Existe un Índice de Capacidad Organizacional- ICO<sup>1</sup> que mide el nivel de desarrollo de las Organizaciones, con base en su capacidad administrativa y financiera, su capacidad de gestión y su nivel de comunicación interna. También analiza su vinculación con otras organizaciones y la suscripción de convenios y contratos. Este índice puede aplicarse a las Organizaciones de Productores de palma que participan en los Negocios Inclusivos de manera periódica para medir sus fortalezas y atender sus debilidades.

1 Serie de Documentos-Proyecto Piloto -4. Proyecto Piloto Zona de Reserva Campesina. Índice de Capacidad Organizacional-ICO. Instrumento de diagnóstico del estado organizativo de las comunidades campesinas locales. Editor IICA.



## Desarrollo productivo del Negocio Inclusivo

Para tener buenos resultados económicos en el negocio de la palma es necesario que su producción sea óptima. Esto significa que cada una de las labores del cultivo, de la cosecha y del transporte del fruto deba ser cuidadosamente realizada y/o cuidadosamente supervisada por los pequeños y medianos productores.

Esta condición solamente se logra cuando los productores se apropian de la realización o del seguimiento de las labores del cultivo como la fertilización, las podas, el control de plagas y enfermedades, los registros de producción, etc.

Una de las maneras más efectivas para lograr que los pequeños y medianos productores se apropien del desarrollo de sus cultivos es mediante capacitaciones participativas, acompañadas de un estricto seguimiento a la aplicación de las prácticas aprendidas.

La capacitación participativa y el seguimiento a la aplicación de las prácticas aprendidas se complementan con la contratación de excelentes equipos de asistencia técnica, compuestos por técnicos y profesionales.

### Los equipos técnicos de los Negocios Inclusivos de palma deben:

- estar comprometidos plenamente con su tarea,
- tener la preparación profesional y técnica acorde con las tareas a realizar,
- tener experiencia en cultivos de palma de aceite,
- estar en permanente actualización de los nuevos avances tecnológicos,
- tener claramente establecidas las responsabilidades, el alcance y la duración de las actividades técnicas que deben realizar,
- tanto los productores como la Empresa Ancla deben conocer los detalles de las obligaciones y responsabilidades del equipo técnico.

Para el control y manejo sanitario se recomienda tener estrategias de prevención y atención de manera conjunta entre la Empresa Ancla y los productores. Estas estrategias deben ser de aplicación estricta y deben estar fuertemente supervisadas.





Existen varios documentos que describen las buenas prácticas agronómicas para el cultivo de la palma de aceite. En el Centro de Documentación de Fedepalma se encuentra una gran variedad de documentos nacionales e internacionales sobre temas específicos de palma de aceite, oleaginosas, biocombustibles, aceites y grasas, con la información actualizada sobre los avances científicos de Colombia y el mundo<sup>1</sup>.

Se resalta el esfuerzo de la empresa Indupalma Ltda., que con el apoyo de USAID/ Programa MIDAS, elaboró una serie de publi-

caciones dentro de su "Diplomado de la Palma"<sup>2</sup> que incluye los siguientes volúmenes:

- Aspectos Generales en la siembra de la palma de aceite
- Viveros de la palma de aceite
- Cómo se mantiene el cultivo de la palma de aceite
- Polinización Asistida Industrial (PAI)
- Manejo integral de la sanidad vegetal de la palma de aceite
- Cosecha en el cultivo de palma de aceite

1 <http://www.fedepalma.org/publicaciones.shtml>

2 Diplomado de la palma, Serie documental, Indupalma Ltda- USAID/ Programa MIDAS, 2008.

Existe una metodología ampliamente utilizada y probada para la capacitación de productores llamada Escuelas de –Campo ECAS–<sup>1</sup> La Escuela de Campo de Agricultores es una metodología de capacitación participativa. Se basa en el concepto de aprender por descubrimiento. Los agricultores y facilitadores intercambian conocimientos, tomando como base la experiencia y la experimentación a través de métodos sencillos y vivenciales. Se utiliza el cultivo como herramienta de enseñanza-aprendizaje.

Las actividades de una ECA contienen elementos de observación, de análisis y experimentación que se orientan al desarrollo de co-

nocimientos básicos y habilidades prácticas. El objetivo principal es mejorar la capacidad de los agricultores para solucionar problemas y manejar sus cultivos.

Las ECAs están basadas en principios básicos de aprendizaje:

- El campo es la mejor fuente de aprendizaje.
- La experiencia es la base para el aprendizaje.
- Los temas para la capacitación dependen de las necesidades locales.
- El agricultor se convierte en un experto.

1 Guía para la implementación del Modelo Metodológico- Escuelas de Campo de Agricultores- ECAS. USAID/ Programa MIDAS, Acción Social. 2009.

Según la Evaluación de las alianzas productivas, la situación sanitaria de los cultivos de palma es percibida como la principal amenaza del negocio, el 81% de los pequeños y medianos productores que participan en las alianzas así lo manifestaron. En el 52% de las alianzas hay incidencia de problemas sanitarios.

Fedepalma viene implementando las Unidades de Asistencia y Auditoría Técnica Ambiental y Social –UAATAS–<sup>1</sup> que se organizan alrededor de los núcleos palmeros conformados por las plantas extractoras, con las áreas propias o áreas de sus socios y las plantaciones de sus aliados estratégicos, integrados, aplicando un solo criterio de manejo en áreas de los pequeños, medianos y grandes productores.

1 "Las UAATAS son instancias de índole técnico responsables de la asistencia técnica en los núcleos palmeros que, a partir de las necesidades de los productores (proveedores, clientes o aliados estratégicos), ofrecen un servicio de asistencia técnica integral aplicando metodologías de gestión de extensión en capacitación, formación y transferencia de tecnología a los palmicultores, interactuando con el gremio y otras entidades del orden local, regional, nacional e internacional, para canalizar sus demandas o necesidades y acceder a los servicios y/o productos que estas ofrecen". Versión Final de la Cartilla "Estructuración y Organización de las UAATAS". - Fedepalma. 2010.



### Armonía con el medio ambiente.

El cultivo de la palma tiene una vida útil de 25 años. Si el cultivo no se desarrolla de manera amigable con el medio ambiente, el suelo y el acceso al agua se van deteriorando, afectando su productividad.

El cultivo de palma tiene definidas unas prácticas que previenen el deterioro del medio ambiente y mitigan su eventual impacto. Estas prácticas están descritas en la Guía Ambiental para el subsector de la Agroindustria de la Palma de Aceite<sup>6</sup>.

Estas prácticas son bien conocidas por las Empresas Ancla y pueden replicarlas en los cultivos de los pequeños y medianos productores.

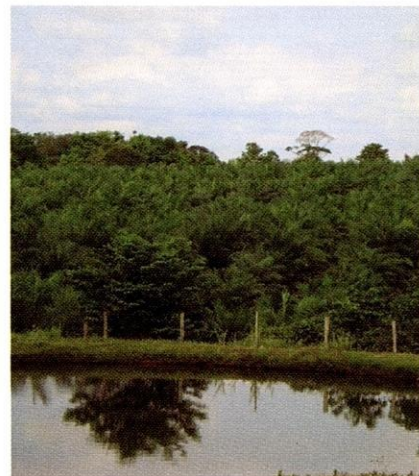
Para tener conciencia del cuidado del medio ambiente se debe hacer participar a toda la familia. Con frecuencia son los niños y los jóvenes los que adoptan con mayor facilidad este cambio de mentalidad.

En todas las regiones palmeras hay autoridades ambientales que pueden orientar y acompañar el desarrollo ambiental de los cultivos de palma. La participación de las Corporaciones Autónomas Regionales puede contribuir a la sensibilización de los productores en el manejo ambientalmente amigable de sus cultivos.

Unas prácticas ambientales amigables en el cultivo de la palma pueden abrir puertas en el mercado del aceite de palma e incluso pueden representar mejores precios de venta. También pueden reducir los costos de producción al disminuir la utilización de agroquímicos.

El mercado mundial del aceite de palma tiene tendencia a inclinarse por productos certificados por lo que algunas empresas palmeras ya iniciaron el proceso de certificación. Las certificaciones más conocidas en el cultivo de la palma son certificación orgánica, certificación de RSPO -Mesa redonda sobre el aceite de palma sostenible- y certificación Rainforest<sup>7</sup>.

Las certificaciones de los cultivos se basan en el desarrollo económico con calidad, en el desarrollo ambiental y en el desarrollo social. Si las empresas palmeras involucran a los pequeños y medianos productores en los procesos de certificación, estos lograrán más rápidamente tener sus cultivos certificados.



La Evaluación de las alianzas productivas en palma constató que hay muy poca participación de las Corporaciones Autónomas en la asesoría ambiental de los cultivos de palma. En contraste, las alianzas que han sido acompañadas por USAID/ Programa MIDAS tienen mayor sensibilidad a los temas ambientales.

6 Autor, Miguel Angel Mazorra, Publicación de Fedepalma, 2002.

7 Ver mas información en: [www.rainforest-alliance.org](http://www.rainforest-alliance.org); [www.rsop.org](http://www.rsop.org); [www.naturacert.org](http://www.naturacert.org)



### Acuerdos comerciales transparentes y respetados

Los acuerdos y contratos comerciales son el eje principal de la relación entre la Empresa Ancla y la organización de productores.

#### Estos contratos deben ser muy precisos y claros en:

- la definición del cálculo del precio de compra,
- la definición de las calidades aceptadas,
- la definición de las sanciones o bonificaciones que se pueden aplicar,
- el detalle de los descuentos por reembolso de insumos, pago de créditos, pago de transporte o de asistencia técnica y otros servicios.

Cada uno de los productores debe conocer y entender este contrato y debe ser informado oportunamente por su Organización sobre el cumplimiento de los acuerdos y sobre las posibles modificaciones que se le hagan al contrato. Toda modificación debe discutirse en los espacios de participación interna de la Organización antes de ser acordada con la Empresa Ancla.

La Empresa Ancla debe informar oportunamente a la Organización de Productores el detalle de las liquidaciones y, si fuera necesario, hacer liquidaciones individuales a cada productor.

En algunos casos, los productores venden el fruto a otros compradores por fuera de los acuerdos y contratos del Negocio Inclusivo. Esto genera desconfianza, inquietud y malestar con la Empresa Ancla y con los demás productores de la Organización. Esto es particularmente grave cuando la Empresa Ancla es la responsable de realizar los descuentos para el pago de los créditos que adeuda la Organización de Productores.

El acuerdo comercial debe prever las penalidades a aplicar a los productores que incumplen los compromisos de venta, ya que ponen en riesgo los resultados económicos de todo el Negocio Inclusivo.

**La comunicación permanente y fluida entre la Empresa Ancla y la Organización de Productores resuelve la mayor parte de los conflictos que puedan presentarse durante la implementación del Negocio Inclusivo.**

El escenario ideal de comunicación y de resolución de conflictos es un Comité Directivo del Negocio Inclusivo donde tanto la Empresa Ancla como la Organización de Productores tengan voz y voto, así como los organismos financiadores del Negocio Inclusivo. Los Comités Fiduciarios<sup>8</sup> pueden cumplir las funciones del Comité Directivo.



<sup>8</sup> Los Comités Fiduciarios son exigidos por las entidades fiduciarias que administran los recursos de los créditos asociativos que financian los Negocios Inclusivos.



Cuando no se logran resolver los conflictos en los espacios de comunicación, las partes deben acudir a las instancias de resolución y de arbitraje establecidos en los acuerdos comerciales.

La evaluación de alianzas productivas encontró que los acuerdos comerciales se cumplen en el 70% de las alianzas, el 26% de las alianzas está conforme con los acuerdos que suscribieron, el 43% desearía revisar el precio acordado del fruto y el 17% quisiera fortalecer las garantías de la entrega del fruto a la Empresa Ancla.

El Proyecto "Apoyo a Alianzas Productivas" del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural establece un Comité Directivo para cada alianza que tiene como funciones:

1. Participar activamente en la validación del Plan Operativo del proyecto.
2. Realizar el seguimiento detallado de la implementación del Plan Operativo.
3. Analizar los informes de monitoreo de la alianza que periódicamente se elaboren y utilizar su información para la toma de decisiones.
4. Analizar y proponer los correctivos necesarios cuando se presenten dificultades en la implementación del proyecto.
5. Actuar bajo los principios de austeridad, economías de escala, por volúmenes o aglomeración geográfica.
6. Seleccionar rigurosamente a los proveedores de bienes y servicios para la alianza, señalando las prioridades de inversión y respetando el Plan de Inversiones de la alianza.
7. Decidir sobre las diferentes cotizaciones o alternativas de proveedores de bienes o servicios a contratar y/o pagar con los recursos de inversión de la alianza.
8. Proponer las modificaciones al Plan Operativo de la alianza que se requieran así como los cambios o traslados presupuestales del Plan de Inversiones derivados de estas modificaciones.
9. Orientar toda la operación de la alianza, velar por el cumplimiento de los acuerdos suscritos en el Convenio de Alianza, incluidos los compromisos de cofinanciación.
10. Aprobar los estados financieros de la alianza.
11. Apoyar la solución de conflictos entre los miembros de la alianza y de ésta con otros agentes externos a ella que puedan comprometer la obtención de sus metas.

Las decisiones del Comité Directivo de las alianzas se buscan por consenso, pero en caso de no lograrse, el sentido de la decisión se determinará por el voto de la mayoría de los miembros. El Comité Directivo se debe reunir por lo menos una vez al mes.

### Prácticas administrativas y financieras modernas.

Una Organización de Productores fuerte está en capacidad de manejar administrativa y financieramente el Negocio Inclusivo. La mayoría de las Organizaciones de Productores necesita un acompañamiento en estos temas mientras que adquiere esta capacidad. Este acompañamiento lo puede dar la Empresa Ancla o alguna otra entidad externa que conozca el negocio de la palma y que sea de plena confianza tanto de la Empresa Ancla como de los pequeños y medianos productores.

Todo Negocio Inclusivo debe tener las cuentas claras para generar tranquilidad y confianza entre todas las partes. También debe estar a paz y salvo con las autoridades tributarias y con los organismos financiadores.

Una planificación financiera es una herramienta indispensable para el



manejo administrativo del Negocio Inclusivo. Esta planificación contempla los gastos operativos y administrativos, así como los ingresos y el pago de las deudas del Negocio Inclusivo en un periodo de tiempo específico. La planificación financiera ayuda a prever situación de escasez de flujo de caja o a realizar las provisiones para el pago de las cuotas del crédito.

Si el Negocio Inclusivo ha recibido recursos no reembolsables, se propone crear un fondo de reinversión para fortalecer a la Organización de Productores y contar con capital de trabajo para el cultivo.

El manejo de las cuentas de los créditos asociativos puede generar inquietud e inconformidad entre los productores. Una vez más, tener procedimientos claros, concertados de manera anticipada y conocidos por todos, así como información precisa y oportuna, facilita las relaciones y genera confianza.

La Evaluación de las alianzas productivas en palma evidenció que entre el cuarto y el sexto año del cultivo hay con frecuencia escasez de recursos y poco acompañamiento a las Organizaciones de Productores, que se refleja en bajas productividades en los años siguientes. Estas bajas productividades comprometen los resultados económicos y la viabilidad de las alianzas.

El Proyecto "Apoyo a Alianzas Productivas" del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural tiene dentro de sus instrumentos operativos un fondo de reinversión para cada alianza, que se alimenta del reembolso de los recursos de presupuesto nacional que le otorga el Proyecto a cada una. Este fondo es administrado por la Organización de Productores y es utilizado para fortalecer y ampliar la alianza productiva y la misma Organización.







### Desarrollo de bienestar social de los productores

No siempre tener mayores ingresos significa tener mejor calidad de vida. Cuando el Negocio Inclusivo comienza a producir, los productores requieren un acompañamiento social que los oriente a tomar las mejores decisiones para invertir sus excedentes. La Organización de Productores puede orientar a sus afiliados para que acudan a entidades especializadas como las Cajas de Compensación o algunas fundaciones que ofrecen planes de mejoramiento de vivienda, programas educativos o de recreación y planes de ahorro.

Según la Evaluación de las alianzas productivas en palma, los pequeños y medianos productores vinculados a las alianzas y que ya están en plena producción consideran que han mejorado su calidad de vida con mejores viviendas, mejores oportunidades educativas y con mayor capacidad de ahorro.

### El entorno del Negocio Inclusivo y sus efectos sobre su desarrollo

Conocer la actividad económica de la zona de influencia del Negocio Inclusivo así como la situación sanitaria, de orden público y de proyección de inversiones ayuda a aprovechar las situaciones favorables y a prever y resolver las situaciones desfavorables.

Establecer relaciones constructivas con las autoridades locales así como con las organizaciones civiles, empresariales o sociales de influencia en la región, facilita la inserción armónica del Negocio Inclusivo con su entorno.

### Un gremio fuerte, reconocido nacional e internacionalmente

Fedepalma es el gremio que integra a los productores y procesadores de aceite de palma. Las Organizaciones de Productores pueden acudir a ella para recibir información, orientación, asesoría técnica y desarrollo de nuevas tecnologías. Fedepalma acoge a todas las organizaciones de productores que deseen afiliarse y participar en las instancias de discusión y decisión de las orientaciones gremiales del negocio, en las mismas condiciones que reciben a las Empresas Ancla.



# Acompañamiento a un Negocio Inclusivo en Palma

## ¿Para qué se requiere acompañamiento en un Negocio Inclusivo?

El acompañamiento a las Organizaciones de pequeños y medianos productores en su participación en Negocios Inclusivos se considera importante mientras la Organización conoce el negocio de la palma y está en capacidad de administrarlo.

El acompañamiento puede hacerse en la etapa de formulación del Negocio Inclusivo siendo más importante sin duda, en la etapa de implementación.

La función del organismo acompañante es tan diversa que puede hacer los estudios de preinversión, gestionar los recursos de cofinanciación, elaborar el plan operativo del Negocio Inclusivo y sobre todo asesorar y acompañar su puesta en marcha. Puede involucrarse en temas técnicos, de fortalecimiento de la Organización de Productores, de manejo administrativo y financiero o de manejo ambiental y social. Puede también servir de intermediario en las relaciones entre la Empresa Ancla y la Organización de Productores mientras se construyen lazos de confianza y puede incluso facilitar las relaciones del Negocio Inclusivo con su entorno.

Es importante que el acompañamiento tenga una duración apropiada y acorde con el crecimiento de la Organización de Productores y el desarrollo de los cultivos. Debe evolucionar en la intensidad y los temas a acompañar. No se recomienda un acompañamiento perpetuo pues genera dependencia e inhibe la autonomía de las Organizaciones de Productores.

El Proyecto "Apoyo a Alianzas Productivas" del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural define a las Organizaciones Gestoras Acompañantes de las alianzas como los organismos encargados de prestar el acompañamiento, asesoría y transferencia del conocimiento a las Organizaciones de Productores para que ejerzan la gerencia y ejecuten sus alianzas productivas.





### ¿Quiénes pueden acompañar un Negocio Inclusivo?

Poco a poco se está consolidando una capacidad técnica y profesional en Colombia que ofrece servicios de acompañamiento a los Negocios Inclusivos. En particular, el cultivo de la palma se beneficia de esta capacidad institucional que se ha construido alrededor de las alianzas productivas en palma existentes desde hace varios años.

Como en cualquier servicio, es necesario comprobar la idoneidad, experiencia y seriedad del oferente. La conformación de un equipo interdisciplinario asegura un acompañamiento integral. Empresas de consultoría, EPSAGROs (Empresas prestadoras de servicios técnicos agropecuarios), ONGs, gremios de la producción, fundaciones e incluso las mismas Empresas Ancla, son las que ofrecen con mayor frecuencia este acompañamiento a los Negocios Inclusivos en palma.

La financiación de estos servicios se ha hecho tradicionalmente con recursos no reembolsables provenientes de diversas fuentes: gobierno local, departamental o nacional, organismos de cooperación internacional, entidades y empresas de influencia en la zona del Negocio Inclusivo - como parte de su estrategia de responsabilidad social - o de la misma Empresa Ancla.





# Conclusión

## ¿Las alianzas productivas en palma de aceite son un Negocio Inclusivo?

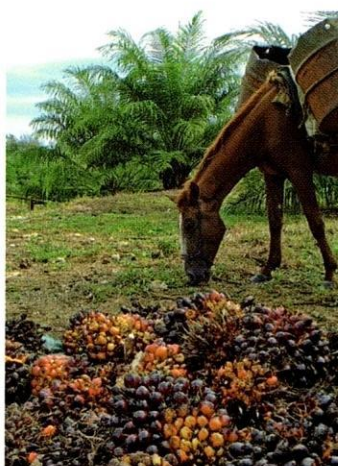
Un Negocio Inclusivo es un negocio rentable, social y ambientalmente sostenible, donde la Empresa Ancla vincula a su cadena de valor a un grupo de población de menores ingresos en una relación gana-gana entre las partes.

Es una relación donde sus miembros aportan, arriesgan y ganan.

Los Negocios Inclusivos son un modelo alternativo de desarrollo económico que facilita la generación de ingresos de la población menos favorecida de manera sostenible en el tiempo.

Se basa en la construcción de relaciones de confianza entre las partes donde cada una cumple sus compromisos con responsabilidad y transparencia.

Las alianzas productivas en palma de aceite que ponen en práctica las recomendaciones de esta Guía pueden considerarse **Negocios Inclusivos**.



## Bibliografía:

1. Evaluación del modelo de Alianzas Productivas en palma de aceite- Informe Final- Documento de Trabajo, Alianzas SNV-CECODES- USAID/ Programa MIDAS – Fedepalma, 2009.
2. Guía para la Implementación del Modelo de Alianzas Productivas- Manual Operativo, Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas Fase II, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Versión de febrero de 2008.





9 789589 859971