

EMPRESARIZACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE PLANES DE NEGOCIOS DE
ORGANIZACIONES Y PRODUCTORES DEL MUNICIPIO DE ACACIAS-META

Autor:

JHONNATHAN JIMÉNEZ BELTRÁN

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
VILLAVICENCIO
2015

EMPRESARIZACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE PLANES DE NEGOCIOS DE
ORGANIZACIONES Y PRODUCTORES DEL MUNICIPIO DE ACACIAS-META

Autor:

JHONNATHAN JIMÉNEZ BELTRÁN

Trabajo de grado modalidad EPS para optar al título de Administrador de Empresas
según Resolución No 021 de 2009.

Director:

ANGÉLICA SOFÍA GONZÁLEZ PULIDO

Directora Centro Consultorio Empresarial

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
VILLAVICENCIO

2015

AUTORIDADES ACADÉMICAS

OSCAR DOMÍNGUEZ GONZÁLEZ

Rector

WILTON ORACIO CALDERON CAMACHO

Vicerrector académico

DEIVER GIOVANNY QUINTERO REYES

Secretario General

JUAN CARLOS LEAL

Decano Facultad de Ciencias Económicas

LILIA SUAREZ

Director Escuela de Administración y Negocios

HERNANDO CASTRO

Director Centro de Proyección Social

Facultad de Ciencias Económicas

DAGOBERTO TORRES FLOREZ

Director Programa Administración de Empresas

Nota de aceptación:

ANGELICA SOFIA GONZÁLEZ PULIDO
Director Centro Consultorio Empresarial

DAGOBERTO TORRES FLÓREZ
Director Programa Administración de Empresas

Villavicencio, Julio de 2015

Contenido

Presentación	9
1. Objetivo de los EPS	11
1.1. Objetivo general	11
1.2. Objetivos específicos.....	11
2. Marcos de Referencia	12
2.1. Marco teórico	12
2.2. Marco normativo	23
2.2.1. Ley 1014 de 2006 norma que fomenta la cultura del emprendimiento en Colombia. 23	
2.2.2. Ley que promueve el desarrollo de micros, pequeñas y medianas empresas en Colombia.....	23
2.2.3. Principales normas que rigen el campo agrícola Colombiano.....	24
2.3. Marco conceptual	26
2.4. Marco geográfico	28
2.4.1. Macrolocalización.....	30
2.4.2. Microlocalización.	32
3. Metodología	34
4. Producto	36

4.1. Realizar consultoría empresarial a las asociaciones del municipio en los componentes administrativos, organizacionales, contables y de mercadeo.....	36
4.1.1. Módulo de Mercado.....	38
4.1.2. Módulo de administración y operación (primera parte).	38
4.1.3. Módulo de administración y organización (segunda parte).	38
4.1.4. Módulo contable.	39
4.1.5. Asociación de productores agropecuarios del Meta “Asproagro”.	39
4.1.6. Asociación de usuarios del distrito de adecuación de tierras de pequeña escala de la vereda san José – “Asosanjose”.	40
4.1.7. Seguimiento.	42
4.2. Diseñar perfiles de negocios a las asociaciones del municipio de Acacias que no cumplan con los requisitos establecidos por la alcaldía de Bogotá.	42
4.3. Formular planes de negocios para las asociaciones que contengan una estructura contable y de costos, estudio de mercado, estudio técnico y una estructura organizacional.	45
5. Conclusiones	47
6. Recomendaciones	48
7. Referencias.....	49
8. Anexos	52

Lista de tablas

Tabla 1. Población de municipios seleccionados..... 35

Tabla 2. Requisitos para realizar los planes de negocio y seguir en el proceso..... 43

Lista de gráficas

Gráfica 1. Localización Colombia.	29
Gráfica 2. Localización Departamento del Meta.	30
Gráfica 3. Localización municipio de Acacias.	32
Gráfica 4. Estructura de perfiles de negocio. Fuente: Alcaldía Mayor de Bogotá.....	44
Gráfica 5. Estructura del plan de negocios. Fuente: Alcaldía mayor de Bogotá.	46

Presentación

El mundo identifica hoy en lo rural una promesa y una esperanza, ya no se habla solo de urbanización como sinónimo de modernización, sino de integración, continuidades e interdependencia entre las diferentes vocaciones territoriales del país. Los ciudadanos globales han comprendido que la calidad de vida en las urbes depende del bienestar de los que habitan las zonas rurales.

Actualmente el departamento del Meta juega un rol importante en el marco de seguridad alimentaria de la ciudad de Bogotá, colocándose como uno de los principales abastecedores del mercado capitalino junto a departamentos como Boyacá, Cundinamarca y Tolima. Los principales productos que el Meta ofrece a la capital son la leche y derivados, huevos, pollo, carne de res y vísceras, plátano, frutales, arroz, panela, yuca, cacao y sus derivados y café de origen, todos estos incluidos en la dieta habitual de los bogotanos.

La contraprestación del Distrito al abastecimiento que garantizarán estos cuatro departamentos en la capital del país es su compromiso de brindar apoyo técnico y logístico a los productores, logrando vincularlos en el mercado capitalino, lo que se haría con los compromisos de compra de los productos para un lapso de por lo menos cuatro años. Así las regiones cercanas a Bogotá podrán iniciar procesos de agro industrialización para dar valor agregado a las materias primas y asegurar la comercialización en Bogotá, para así dinamizar las economías agrícolas del departamento del Meta, generando más empleo.

Dado este panorama la Universidad de los Llanos se integra a la estrategia de seguridad alimentaria del Distrito Bogotano, presentando una propuesta empresarial para realizar formación en empresarización a las organizaciones rurales y productores del municipio y dando como resultado final la construcción de perfiles y planes de negocio de las diferentes organizaciones, este proyecto busca asociar tanto pequeños como medianos productores, localizados en nueve municipios del departamento del Meta (Acacias, Guamal, El Dorado, Cubarral, Fuente de oro, Granada, Lejanías, San Juan de Arama, y Villavicencio), de los cuales

se hará énfasis en el municipio de Acacias, en este municipio se llevara a cabo la vinculación al proceso de las organizaciones y productores agropecuarios de la región.

Este informe muestra la metodología utilizada y los resultados obtenidos en el desarrollo del proyecto con las asociaciones localizadas en el municipio de Acacias-Meta, entre las que se encuentran las siguientes asociaciones: la asociación de productores agropecuarios del Meta- “Asproagro” y la Asociación de usuarios del distrito de adecuación de tierras de pequeña escala de la vereda san José – “Asosanjose”.

Asproagro cuyo objeto social es la producción y comercialización de yuca en fresco y Asosanjose dedicada a la producción y comercialización de especies como cachama y mojarra roja en fresco, esta es una de las asociaciones que participo en el proceso pero que no cumplió con todos los requisitos establecidos por la Alcaldía de Bogotá.

Asproagro no cumplía con uno de los requisitos para la elaboración del plan de negocio, ya que en el momento de la realización del proyecto, esta asociación no tenía producción lo que no garantizaba una producción continua.

Por otro lado Asosanjose dedicada a la producción y comercialización de especies como la mojarra y la cachama roja en fresco, tampoco cumplió con los requisitos solicitados por la Alcaldía, ya que no estaba legalmente constituida, no contaba con certificado de cámara de comercio y su producción no estaba unificada en el momento, es decir sus productores asociados estaban produciendo y comercializando su producto por individual.

En el desarrollo del proyecto estuvo al frente un equipo de profesionales (profesores) y egresados de la Universidad de los Llanos de diferentes carreras, con el acompañamiento del consultorio empresarial de la universidad y el apoyo de estudiantes de proyección social del dicho consultorio, conformado por estudiantes de últimos semestres de la facultad de ciencias económicas, logrando obtener como resultado final la realización de perfiles y planes de negocio que son una herramienta necesaria para la búsqueda y consecución de los objetivos de cada asociación.

1. Objetivo de los EPS

1.1.Objetivo general

Desarrollar procesos de empresarización con organizaciones de pequeños y medianos productores localizados en el municipio de Acacias en el departamento del Meta.

1.2.Objetivos específicos

Realizar consultoría empresarial a las asociaciones del municipio en los componentes administrativos, organizacionales, contables y de mercadeo.

Diseñar perfiles de negocios a las asociaciones del municipio que no cumplan con los requisitos establecidos por la alcaldía de Bogotá.

Formular planes de negocios para las asociaciones que contengan una estructura contable y de costos, estudio de mercado, estudio técnico y una estructura organizacional.

2. Marcos de Referencia

2.1. Marco teórico

Según el ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT, 2012) “la historia económica de Colombia ha estado íntimamente ligada al desarrollo y crecimiento de las actividades agropecuaria y rural” (párr. 2).

La historia económica de Colombia ha estado íntimamente ligada al desarrollo y crecimiento de las actividades agropecuaria y rural.

Tanto, que ni siquiera frente al proceso de industrialización y tercerización operado a lo largo de los últimos años, el agro ha dejado de ser elemento fundamental de nuestra economía. Al contrario, por su contribución a la producción de alimentos, abastecimiento de materias primas, generación de empleo y de divisas, y a sus eslabonamientos con otros sectores en función de las cadenas agro-alimentarias, el agro ha desempeñado papel preponderante en el crecimiento económico del país.

Es más, hoy existe pleno consenso sobre la importancia estratégica del sector desde el punto de vista económico, social y político para garantizar un mayor bienestar, y la convivencia pacífica de la población. Pese a la crisis que lo ha afectado en los últimos años, producto de diversos factores y circunstancias de orden interno y externo incluyendo la inseguridad en el campo, el sector agropecuario y rural seguirá siendo responsable de una parte importante del futuro de Colombia. Para su desarrollo se requiere comprometer significativos recursos públicos y privados orientados a mejorar la empresarización del sector agropecuario. (MinCIT, 2012, párr.3).

“Colombia es más rural de lo que pensamos” por casi cuarenta años, la progresión del proceso de urbanización como la ruta privilegiada hacia la modernización opacó esa realidad. Según el Informe, el 32% de los colombianos son pobladores rurales, y en las tres cuartas partes de los municipios, cuya área ocupa la mayoría del territorio nacional, predominan relaciones

propias de sociedades rurales. Esta afirmación se encuentra en el resumen ejecutivo denominado Colombia rural razones para la esperanza elaborado por el PNUD.

Según Jaime Forero Álvarez (2003), Colombia figura entre los países en que la participación del trabajo asalariado, en la agricultura, es mayor que la de la mano de obra familiar; sin embargo, la producción familiar agrícola es más importante que la capitalista; sucede que los campesinos contratan, en niveles altamente significativos jornaleros para muchas de las labores en sus finca, de manera que la relación entre mano de obra asalariada y familiar subvalora la participación de la economía familiar.

La economía del departamento del Meta se basa principalmente en la agricultura, la ganadería, el comercio y la industria. Los principales cultivos son el arroz, palma africana, plátano, maíz, además de los de cacao, cítricos y otros frutales. La piscicultura es otro factor económico importante en el departamento; de los ríos y estanques artificiales se obtiene una aceptable pesca de bagres, blanquillo, bocachico y cachama.

Hay extracción de petróleo y gas en pequeña escala en los campos de Apiay y Castilla. La industria del departamento se ocupa principalmente en la elaboración de bebidas, extracción y refinación de aceite de palma, trilla de arroz, así como, actividad metalmecánica y de productos para construcción.

León (2011) afirma El departamento del Meta ha mantenido un crecimiento constante de su economía gracias al incremento en la competitividad de la silvicultura y pesca, todos pertenecientes al sector primario. Exceptuando estas actividades económicas, los sectores productivos que impliquen generación de valor se encuentran deprimidos y en términos de balanza comercial, el departamento presenta déficit constante. En cuanto al balance social, la región se ha ubicado en la media del país, pero en los últimos años ha tenido una tendencia a mejorar el nivel de vida de la población.

Según el informe *Nuestro futuro común* (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987):

La Teoría de desarrollo sostenible hace referencia al desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades. El Desarrollo sostenible se enfoca hacia la mejora de la calidad de vida de los habitantes de la tierra, sin aumentar el uso de recursos naturales más allá de la capacidad del ambiente de proporcionarlos. (p.3)

Se trata de tomar acciones, de cambiar políticas y prácticas en todos los niveles, desde el ámbito individual hasta el internacional.

La propuesta busca que los campesinos tengan un fortalecimiento empresarial, el cual les permita suministrar alimentos a la capital del país, obteniendo así unos ingresos dignos por su trabajo evitando los intermediarios, generando arraigo y compromiso por la actividad campesina como una opción de vida digna.

La experiencia en trabajo de proyectos productivos, de asociatividad y de emprendimiento es bastante amplia en el país. Se han encontrado antecedentes de proyectos empresariales que promueven el crecimiento de los pequeños productores, entre los cuales se encuentra el proyecto reciente que se llevó a cabo en la ciudad de Huila-Neiva, por parte de la gobernación respectiva, llamado Alianzas Productivas. Este proyecto convocó a productores de café, cacao, maíz, panela, gallinas ponedoras, frutas y ganadería, para acceder a recursos del gobierno y poder aumentar su capacidad productiva y empresarial.

Según Vargas (2014) “este tipo de convocatorias permiten desarrollar múltiples programas y la diversificación de cultivos en el departamento”, lo que conlleva a fortalecer el sector agropecuario en la región, por ende en el país. Tanto que puede ser tomado como modelo a seguir para empresarizar los campesinos y productores del sector rural del País.

Vale la pena mencionar que la Gobernación del Huila bajo la orientación de Carlos Mauricio Iriarte Barrios aportó cuantiosos recursos para cofinanciar los proyectos seleccionados. Se tiene previsto cofinanciar hasta \$ 50.000.000 por cada perfil que sea seleccionado.

Otro proyecto que se ha implementado para el desarrollo empresarial de los pequeños productores es “Punto de partida”, que consiste en el apoyo a alianzas productivas y oportunidades rurales, en el departamento del Cauca.

Como organización, la corporación Latinoamérica misión rural, viene trabajando hace ya diez años en el liderazgo, coordinación y operación de proyectos de diversos orígenes e iniciativas. Unos propios como la red de pueblos en Colombia y Perú con el apoyo de la corporación andina de fomento. Otros de iniciativa nacional como apoyo a alianzas productivas y oportunidades rurales ambos liderados por el ministerio de agricultura y financiados con créditos del banco mundial y FIDA y otro de iniciativa local como la misión para el desarrollo agropecuario del cauca.

En casi todos, la estrategia parte de la necesidad de asociarse para aumentar la capacidad y continuar escalando condiciones y capacidades socio-empresariales. Las comunidades locales de las zonas rurales, han establecido alianzas estratégicas entre productores, grupos comunitarios, empresarios, organizaciones y entre entidades estatales, para mantenerse en la región y poder desarrollar acciones desde lo político, social, económico y ambiental. Son estos procesos dinámicas que potencian la capacidad territorial y logran introducir en las comunidades rurales aspectos de organización que teniendo un carácter empresarial les dan mejores herramientas para producir y comercializar siguiendo las señas del mercado.

Solarte (2012) refiere que la principal causa del fracaso de políticas o su poca eficacia en la lucha contra la pobreza, es la ausencia de interlocución calificada en las asociaciones. Es por esto que la política rural dirigida a economía campesina o de pequeños productores tendría en las asociaciones ya constituidas un interlocutor con capacidad y organización.

Caso de Indupalma.

Indupalma Ltda., es una empresa promotora de negocios e inversión en palma y caucho. Gracias a un Modelo Integral de negocios e inversiones que la empresa implementó, logró hacer frente a la grave crisis y a las fuertes presiones de los grupos armados al margen de la ley.

Desarrolló y consolidó un Modelo Integral de Negocios e Inversiones, basado en la teoría de Michael Porter y Mark Kramer llamada “Valor compartido” que contemplaba los siguientes parámetros:

-) Estructuración financiera comercial y legal
-) Producción agroindustrial
-) Gestión ambiental
-) Impacto social
-) Desarrollo económico.

Lizarralde Montoya (2012) afirma:

Parte del problema es que las compañías siguen enredadas en un enfoque anticuado de creación de valor o tienen una visión estrecha de la creación de valor, optimizando el desempeño financiero de corto plazo, dejando pasar por alto el bienestar y necesidades de los clientes o las influencias más amplias que determinan su éxito (p. 2).

Lizarralde también afirma que “Valor compartido puede ser definido como las políticas y las practicas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa y a la vez ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. (p.3)”

Fue así como empezó un proceso de reingeniería social y empresarial en Indupalma, que durante los tres primeros años se caracterizó por un proceso de ajuste y de construcción de un nuevo lenguaje frente a terceros (la guerrilla), frente al sindicato y los trabajadores.

La teoría de la Administración científica de Frederick Winslow Taylor (como se citó en Coulter & Robbins, 2005) “busca la eficiencia en la producción para disminuir costos y hacer más alta la remuneración para mayor productividad como lo evidencian los cuatro principios de Taylor” (p.12).

Principios de la teoría:

1. Organización científica del trabajo. Lo importante es enfocar a los campesinos hacia el desarrollo de un cambio de actitud y mentalidad, que les permita obtener resultados a

corto, mediano, y largo plazo. Los productores tienen que definir las actividades que deben utilizar los administradores para reemplazar los métodos de trabajo ineficientes y evitar la simulación del trabajo, teniendo en cuenta los tiempos, las demoras, los movimientos, las operaciones responsables y las herramientas necesarias para un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles en todo el proceso de producción y distribución.

2. Principio de selección y entrenamiento del trabajador. Realizar un acompañamiento a 1200 productores rurales (pequeños y medianos), localizados en los nueve (9) municipios siguientes: Acacias, Guamal, El Dorado, Cubarral, Fuente de Oro, Granada, Lejanías, San Juan de Arama, y Villavicencio del Departamento del Meta.

Este acompañamiento consiste en realizar capacitaciones en cuanto a mejoramiento de las técnicas de siembra y asistencia para los cultivos, técnicas de producción agropecuaria y además de esto velar porque se manejen buenas prácticas de manejo con el apoyo de los ingenieros agrónomos y los veterinarios zootecnistas del presente proyecto. También se cuenta con capacitación para los productores en los temas de empresarización de la oferta agropecuaria, estructura de costos y estructura de comercialización de los productos, para lograr que se lleven las cuentas con la contabilidad adecuada y el debido control financiero. Que haya una sana administración, con criterios técnicos en sentido estricto, y que se mejore la eficiencia y la productividad.

3. Principio de cooperación. En el cual todas las partes que participen en el proceso tengan una ganancia, en el caso de los campesinos es mejorar la productividad en sus procesos y poder llevar sus productos a la capital del país. Para la universidad es la satisfacción de ayudar a que varios municipios del departamento del Meta realicen empresarización de la oferta agropecuaria. Para las asociaciones es poder organizar a los diferentes productores y formalizar las unidades productivas como un solo mercado logrando un mayor peso a la hora de negociar los productos. Y por último, en cuanto a la colaboración de la alcaldía de Bogotá, es sacar provecho para abastecer una población y satisfacer las necesidades de consumo interno.

4. Principio de la responsabilidad y especialización. Cada una de las partes interesadas en el proceso se responsabilizan en dar unos resultados óptimos, las asociaciones

como parte directiva y administrativa de la distribución y comercialización de los productos, los productores por su parte serán encargados de la parte operativa en el proceso de producción, donde cada parte será responsable por las actividades correspondientes.

Otro punto de vista similar encontramos según Robbins & Decenzo, (2002) quienes consideran que:

Esta teoría también se conoce como racionalización del trabajo y se centra en la maximización del trabajo humano, mediante la búsqueda de la eficiencia con el uso de materias primas, herramientas, máquinas y productos, busca la máxima prosperidad del patrón y afirma que la prosperidad del patrono se puede ver reflejada en prosperidad del empleado ya que las ganancias del patrono pueden generar ganancias para el empleado, las causas de una baja productividad radican en ausencia de una forma adecuada de administración, algunas de las características de la administración de iniciativa- incentivo son motivar al empleado para que haga uso de sus mejores esfuerzos; al ofrecer incentivos podemos aumentar la productividad, las formas de hacer las tareas sistematizadas y no están de acuerdo en transmitir el conocimiento en forma de información. (p. 23)

Plan de negocio.

Stutely (2000) afirma: “Un plan de negocio es un documento escrito, preparado por el empresario muchas veces, que estudia en detalle todas las facetas de oportunidad de negocio en consideración y que busca ante todo reducir el riesgo del proyecto” (p.32).

Componentes de todo Plan de negocios.

Análisis de mercado. Kinnear & Taylor (1998) afirman:

Todo análisis de mercado tiene como objetivo central determinar con un buen nivel de confianza los siguientes aspectos: La existencia real de clientes con pedidos para los productos o servicios que van a producirse, la disposición de ellos para pagar el precio establecido, la determinación de la cantidad demanda en términos de poder elaborar una proyección de ventas, la aceptación de las formas de pago, la validez del mecanismo de mercado y venta previstos la

identificación de los canales de distribución que se van a usar, la identificación de las ventajas y desventajas competitivas y etc. Este análisis de mercado incluye, claro está en análisis del entorno y comercial, en el cual se va a mover el nuevo negocio. (p.43)

Análisis Técnico. Tiene como objetivo central definir la posibilidad de lograr el producto o servicio deseado en la cantidad con la calidad y el costo requerido. Esto origina la necesidad de identificar procesos productivos productores de materias primas equipos tecnología, recursos humanos, suministros, sistemas de control, formas de operación, consumos unitarios de materia prima e insumos y servicio distribución de planta de equipos requerimientos de capacidad de recursos humanos, etc. En resumen debe definir la posibilidad de producir lo que se ha planteado en el análisis de mercado.

Análisis administrativo. Tiene como objetivo central definir las necesidades de perfil del grupo empresarial y del personal que el negocio exige las estructuras y los estilos de dirección los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y de participación del grupo empresarial en la gestión y en los resultados, claro está la posibilidad de contar con todos estos elementos.

Análisis legal y social. Tiene como objetivo definir la posibilidad legal y social que existe para que el negocio establezca y opere temas como permisos reglamentaciones leyes, efectos sociales, tipo de sociedad, responsabilidades entre otros, deben estudiarse detalladamente para visualizar la factibilidad para cumplir estos requerimientos legales y evitar las incidencias negativas sobre la comunidad.

Análisis económico. Tiene como objetivo central determinar las características económicas del proyecto; para ello hay una necesidad de identificar las necesidades de inversión, los ingresos, los costos, los gastos, la utilidad los puntos de equilibrio contable, y económico y determinar la posibilidad que al vender el producto al precio establecido el negocio deje un excedente adecuado.

Análisis financiero. Tiene como objetivo central determinar las necesidades de recursos financieros, la fuente y las condiciones de estas y las posibilidades reales de acceso a las mismas.

Análisis de riesgos e intangibles. Trata de analizar los efectos que cambios potenciales en las variables básicas del proyecto puede generar en sus indicadores de factibilidad; igualmente analiza al menos cualitativamente, aquellas variables que no han podido ser incluidas en todas las etapas anteriores y determina que dificultades pueden crear aquella en el futuro del negocio.

La evaluación integral del proyecto. Tiene como objetivo central determinar los indicadores de factibilidad del proyecto, el efecto, mediante el análisis de sensibilidad, que cambios en las distintas variables del proyecto puedan tener en esa evaluación.

Modelos para la empresarización rural casos 1987-1997 Colombia (caja agraria).

Bases para introducir la cultura empresarial en el mundo campesino:

Respeto incondicional a la cultura del campesino.

Diseño del sistema de asistencia técnica acorde a la actividad.

Capacitación empresarial por objetivos y resultados.

Identificar la línea base para iniciar el proceso de formación.

Introducción de procesos de formación por objetivos empresariales.

Diseño de apoyo y seguimiento a los procesos acorde a las condiciones locales de procesos productivos.

Registro sistemático y digital de los resultados obtenidos y de los procesos seguidos en su obtención.

Refuerzo a la dinámica mediante reconocimiento en sistemas de concurso ferias empresariales.

Elementos claves de la metodología de asistencia técnica dirigida a objetivos empresariales:

Diagnostico cultural, situacional y productivo.

Alianzas con los generadores de tecnología apropiada.

Diseños de la operación para establecer procesos sistemáticos y de formación empresarial.

Formación “IN SITU” sobre la actividad desarrollada por el productor campesino.

Capacitación en cascada para reforzar el liderazgo y asegurar la amplitud progresiva de la cobertura.

Evaluación sistemática durante el proceso y al concluir los ciclos productivos con participación de los actores involucrados.

FINAGRO “La Empresarización del campo, todo un éxito”.

Programa de Empresarización que está adelantando FINAGRO, ha sido todo un éxito pues a la fecha existen más de dos mil productores rurales capacitados, de diversos sectores y productos. FINAGRO ha llegado a los rincones más apartados del país para poder brindar esta gran oportunidad en alianza con las Secretarías de Agricultura; entre los departamentos y municipios del país.

FINAGRO, ante esta gran demanda decidió incursionar en el uso de las nuevas tecnologías de la información y abrir el primer curso de empresarización virtual que se inició el 16 de agosto del año 2010 y al cual se inscribieron más de 400 pequeños productores de diferentes regiones del país, el objetivo es que los productores incorporen buenas prácticas de gestión empresarial en el campo y adquieran el hábito de llevar registros de sus costos, de su producción, precios de venta, y otras variables que permitan medir su verdadera rentabilidad y hacer así productivo el campo colombiano.

Desde su lanzamiento el valor desembolsado para los créditos que se han generado a través del Programa de Empresarización y de las jornadas de planificación asciende a más de \$ 2.050 millones de pesos.

Líneas de Crédito FINAGRO.

FINAGRO ofrece recursos de crédito a través de los intermediarios financieros para el desarrollo de proyectos agropecuarios con las mejores condiciones financieras. La financiación al Sector Agropecuario y Rural se agrupa en líneas de crédito para Capital de Trabajo, Inversión y Normalización de Cartera.

Microcrédito Rural.

Es un producto de crédito administrado por FINAGRO que busca promover el acceso de la población rural al sistema financiero como estrategia para combatir la pobreza en el sector, buscando la generación de ingresos, el fortalecimiento económico y social de las familias campesinas a cargo de pequeñas unidades productivas, y el aumento de la competitividad del sector en base al crecimiento y consolidación de las microempresas rurales.

Asociatividad FINAGRO.

FINAGRO promueve un modelo de Asociatividad basado en encadenamientos productivos, en donde se integran un grupo específico de productores, comercializadores y entidades de apoyo, para la búsqueda de los siguientes objetivos:

Comercialización asegurada

Asistencia técnica

Transformación tecnológica

Mayor posibilidad de acceso al crédito

Aumento de la producción

Formación empresarial

2.2.Marco normativo

2.2.1. Ley 1014 de 2006 norma que fomenta la cultura del emprendimiento en Colombia.

Esta ley fomenta la cultura del emprendimiento en Colombia, que tiene por objetivo promover el espíritu emprendedor en todas las instituciones educativas del país, esta ley también propende por el desarrollo productivo de las micro y pequeñas empresas innovadoras, generando para ellas condiciones de competencia en igualdad de oportunidades, expandiendo la base productiva y su capacidad emprendedora a todo el país, también busca la asignación de recursos públicos periódicos para el apoyo y sostenibilidad de las redes de emprendimiento debidamente registradas en el MCIT.

Una obligación del Estado es buscar acuerdos con las entidades financieras para hacer que los planes de negocios de los nuevos empresarios sirvan como garantía para el otorgamiento de créditos y así tener capital para poner en marcha la idea de negocio que tiene cada emprendedor.

2.2.2. Ley que promueve el desarrollo de micros, pequeñas y medianas empresas en Colombia.

La ley 590 del 2000 en el capítulo I, artículo I nos dice que esta ley tiene como objetivo promover el desarrollo integrar de micro, pequeñas y medianas empresas en consideración con sus aportes de generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos. También Señala criterios que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos; así como entre estos y el sector privado, en la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Busca coadyuvar en el desarrollo de las organizaciones empresariales, en la generación de esquemas de asociatividad empresarial y en alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas.

2.2.3. Principales normas que rigen el campo agrícola Colombiano.

Ley 41 de 1993. Por la cual organiza el subsector de adecuación en tierras y se establecen sus funciones.

Ley 160 de 1994. Por la cual se crea el Sistema Nacional de Reforma Agraria y Desarrollo Rural Campesino, se establece un subsidio para la adquisición de tierras, se reforma el Instituto Colombiano de la Reforma Agraria y se dictan otras disposiciones.

Ley 607 de 2000. Por medio de la cual se modifica la creación, funcionamiento y operación de las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria, UMATA, y se reglamenta la asistencia técnica directa rural en consonancia con el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología.

Ley 811 de 2003. Por medio de la cual se modifica la Ley 101 de 1993, se crean las organizaciones de cadenas en el sector agropecuario, pesquero, forestal, acuícola, las Sociedades Agrarias de Transformación, SAT, y se dictan otras disposiciones.

Ley 1133 de 2007. Por medio de la cual se crea e implementa el programa “Agro, Ingreso Seguro – AIS”.

Ley 1448 de 2011. Por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones.

Ley 1450 de 2011. Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo, 2010-2014.

Ley 1561 de 2012. Por la cual se establece un proceso verbal especial para otorgar títulos de propiedad al poseedor material de bienes inmuebles urbanos y rurales de pequeña entidad económica, sanear la falsa tradición y se dictan otras disposiciones.

Decreto No. 2001 de 2013. Por el cual se crea la Comisión Intersectorial de insumos agrícolas y pecuarios.

Decreto No. 1987 de 2013. Por el cual se organiza el Sistema de coordinación de actividades públicas, privadas y de inclusión social para el cumplimiento del Pacto Nacional por el Agro y el Desarrollo Rural.

Decreto No. 1985 de 2013. Por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y se determinan las funciones de sus dependencias.

Decreto No. 126 de 2011. Por medio del cual se adoptan medidas en materia de riesgos, seguro agropecuario y crédito agropecuario, para atender la situación de emergencia económica, social y ecológica por grave calamidad pública declarada en el territorio colombiano e impedir la extensión de sus efectos.

Decreto No. 4909 de 2007. Por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y se asignan funciones a la Dirección de Pesca.

Decreto No. 4676 de 2007. Por el cual se determinan los Aranceles Intracuota, Extracuota y los Contingentes Anuales para la importación de maíz amarillo, maíz blanco y fríjol soya en desarrollo del Mecanismo Público de Administración de Contingentes Agropecuarios (MAC) para 2008.

Decreto No. 2980 de 2004. Por el cual se reglamenta parcialmente la ley 607 de 2000, en lo relativo a la asociación de Municipios para la prestación del servicio público obligatorio de asistencia técnica directa rural, mediante la creación de Centros Provinciales de Gestión Agro empresarial y se dictan otras disposiciones.

Decreto No. 00011 de 2004. Por el cual se amplían los beneficios del Programa Nacional de Reactivación Agropecuaria – PRAN a los pequeños productores beneficiarios de Reforma Agraria – Ley 160 de 1994, con cartera vencida a favor de las entidades financieras.

Decreto No. 1300 de 2003. Por el cual se crea el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural, INCODER y se determina su estructura.

Decreto No. 2478 de 1999. Por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y se dictan otras disposiciones.

Decreto No. 3800 de 2006. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 811 de 2003 modificatoria de la Ley 101 de 1993, sobre Organizaciones de Cadenas en el Sector Agropecuario, Pesquero, Forestal y Acuícola.

Resolución número 00074 DE 2002 (abril 4). Por la cual se establece el reglamento para la producción primaria, procesamiento, empaçado, etiquetado, almacenamiento, certificación, importación y comercialización de productos agropecuarios ecológicos. El Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, en ejercicio de facultades constitucionales y legales, en especial las que le confiere los artículos 6°, numerales 1 y 3 numeral 17, del Decreto número 2478 de 1999.

2.3.Marco conceptual

Para el desarrollo de este proyecto, se definieron los siguientes términos que se consideran relevantes:

Asociaciones. Son agrupaciones de personas constituidas para realizar una actividad colectiva de una forma estable, organizadas democráticamente, sin ánimo de lucro e independientes, al menos formalmente, del Estado, los partidos políticos y las empresas. En el caso de Asproagro y Asosanjose son asociaciones conformadas para beneficiar a los productores de la región, donde se les compra el animal en pie para posteriormente realizar una transformación y comercializarlo en la ciudad de Bogotá.

Capacitación. Son las actividades didácticas orientadas a suplir las necesidades de las organizaciones y que se orientan hacia una ampliación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los productores, la cual les permitirá desarrollar sus actividades de manera eficiente. En pocas palabras, implica proporcionarle al productor las habilidades y conocimientos que lo hagan más apto y diestro en la ejecución de su propio trabajo.

Costos de producción. Sinisterra Valencia (2006) afirma: “Es el valor monetario de los bienes y servicios consumidos por los productores en su actividad de transformación incluyendo los costos de la mano de obra (MO), de los materiales y de los costos indirectos” (p. 15)

Eje embrujo llanero. Corresponde a los (9) municipios del departamento del Meta: Acacias, Guamal, El Dorado, Cubarral, Fuente de Oro, Granada, Lejanías, San Juan de Arama, y Villavicencio. (Equipo Bogotá Humana)

Establecimiento agropecuario. Se le considera para este proyecto como la unidad donde se desarrolla la actividad productiva. Es la superficie de tierra contigua, aunque fuese atravesado por algún accidente geográfico como arroyos, ríos, u obras de infraestructura como caminos, rutas, ferrocarril, etc. donde se realice cualquier tipo de producción agropecuaria.

Fortalecimiento empresarial. Consiste en enfocar a las organizaciones hacia el desarrollo de un cambio cultural y un esquema de pensamiento estratégico organizacional, que les permita obtener resultados a corto, mediano y largo plazo sostenibles bajo criterios de Rentabilidad, Calidad, Compromiso Social y el cuidado del Medio Ambiente. Aportar al crecimiento empresarial de nuestro país, consolidando organizaciones eficientes capaces de generar empleo y desarrollo para las regiones (Asociación Colombiana de Cooperativas, 1998).

Plan de mercadeo. Describe en primera instancia las características del producto que se llevará al mercado; identifica los clientes y sus preferencias; analiza la estructura de mercado al que se va a enfrentar y por su puesto reconoce al competidor; la manera como la alianza le permitirá definir precios a mediano plazo, para generar una estabilidad en su flujo de caja; las estrategias de comunicación y publicidad para hacer visible el bien; predicción de ventas; empaque y distribución del producto (O'shaughnessy, 1998).

Plan de negocio. Es entendido como un documento escrito que define claramente los objetivos de un negocio y describe los métodos que van a emplearse para alcanzar dichos objetivos. En la presente propuesta se les apoyará a las organizaciones en la formulación, gestión y ejecución de los planes de negocio, para que sean las propias organizaciones quienes generen su propio modelo de negocio exitoso con el objeto de generar una oferta de alimentos constantes, planificados y de excelente calidad a Bogotá.

Productor. Según la FAO (2005) “Es una persona civil o jurídica que adopta las principales decisiones acerca de la utilización de los recursos disponibles y ejerce el control administrativo sobre las operaciones de la explotación agropecuaria” (párr. 2). El productor tiene la responsabilidad técnica y económica de la explotación, y puede ejercer todas las funciones directamente o bien delegar las relativas a la gestión cotidiana a un gerente contratado.

Proyecto. Es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (Project Management Institute); en este caso, desarrollar procesos concertados de empresarización de los productores, de las organizaciones y de las unidades productivas agropecuarias, conducentes a la construcción de planes de negocio de los pequeños y medianos productores organizados y localizados en los (9) municipios del departamento del Meta para fortalecer su participación efectiva y sostenible en el mercado bogotano de alimentos. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto.

2.4.Marco geográfico

Colombia cuenta con una posición geográfica estratégica, ya que es un punto de enlace entre los países del norte y del sur en el hemisferio. Además, posee amplias costas sobre los océanos Atlántico y Pacífico. Está cruzada de norte a sur por el principal sistema montañoso, los Andes.

Los Andes se inician a partir del nudo de Los Pastos o de Huaca, al sur del departamento de Nariño y desde este punto se dividen en las cordilleras Occidental y Central. Más al norte, en el Macizo colombiano de la Cordillera.

Colombia cuenta con 6.342 km de fronteras terrestres. El país limita con cinco países: por el oriente, con Venezuela y Brasil; por el sur, con Ecuador y Perú, y por el noreste; con Panamá.

De igual manera, cuenta con fronteras marítimas que se extienden al mar territorial y a la plataforma continental.



Gráfica 1. Localización Colombia.

Fuente: Google maps. <https://www.google.com/maps/place/Colombia/@4.228045,-72.953885,4z/data=!4m2!3m1!1s0x8e15a43aae1594a3:0x9a0d9a04eff2a340>

2.4.1. Macrolocalización.

Departamento del Meta.



Gráfica 2. Mapa Departamento del Meta.

Fuente: Secretaria de educación. <http://www.meta.gov.co/es/el-meta/mapas/>

Meta, nombre aborigen del río blanco que apellidó al departamento. El Meta tiene una extensión de 85.635 kms. Limita al norte con los departamentos de Casanare y Cundinamarca; al oriente con el departamento del Vichada; al sur con los departamentos de Guaviare y Caquetá y al occidente con los departamentos de Caquetá, Huila y Cundinamarca.

Está subdividido en 29 municipios : Acacias, Barranca de Upia, Cabuyaro, Castilla la Nueva, Cubarral, Cumaral, el Calvario, el Castillo, el Dorado, Fuente de Oro, Granada, Guamal, la Macarena, la Uribe, Lejanías, Mapiripán, Mesetas, Puerto Concordia, Puerto Gaitán, Puerto Lleras, Puerto López, Puerto Rico, Restrepo, San Carlos de Guaroa, San Juanito, San Martín, San Juan de Arama, Villavicencio y Vista Hermosa.

El Meta perteneció al Estado Soberano de Cundinamarca y a la provincia de Casanare. En 1909 se creó la Intendencia Nacional del Meta, y en 1959 ya fue departamento, lo que se oficializó al año siguiente. Este territorio puede considerarse único en el contexto nacional. Está fisiográficamente estructurado por cinco unidades: Andina, sierra macaranense, piedemontaña amazonense y orinoquense. En la parte andina están el Cerro Nevado que origina el río Meta, las salinas de Upín, las calizas de Cubarral y los orígenes de su rica hidrografía.

La Serranía de la Macarena o sierra de la Macarena, es una estructura fisiográfica de 125 kms. de larga por 35 kms dee ancha, perteneciente a los restos del gran Macizo de la Macarena, que desapareció por la acción erosiva de los ríos, cuando estos corrían de oriente a occidente, y también por el hundimiento de gran parte del anillo guayanés. La riqueza inimaginable de esta reserva nacional y tesoro del mundo, se cualifica por sus diamantes, potencial hídrico, fauna y flora andina, orinoquense, amazónica y macarenense. El interés científico por este retazo de tierra metense es tal, que se ha proclamado ante todos los países del mundo sobre la obligación moral de contribuir a su conservación como real patrimonio de la humanidad, como herencia universal que nos dejó la naturaleza.

La piedemonte es zona de cambio entre la Orinoquía y los Andes, y allí se inician las terrazas, colinas y abanicos aluviales por donde los ríos y caños blancos se dirigen a la sabana rodeados de boscosa vegetación.

La unidad orinoquense de llanuras de desborde, eólicas, altillanuras y pequeñas serranías forma la topografía de lo que se conoce como Llanos del Meta y antiguos Llanos de San Martín. El canal del Muco, conocido como el “Arrastradero”, es la vía inconclusa que sale del río Meta al caño Caracarate en distancia de 15 kilómetros para llegar al río Muco. Este desemboca en el

río Guaviare que es afluente del Orinoco. Abriendo este canal de terreno blando se comunicarían los ríos Meta y Amazonas.

Población.

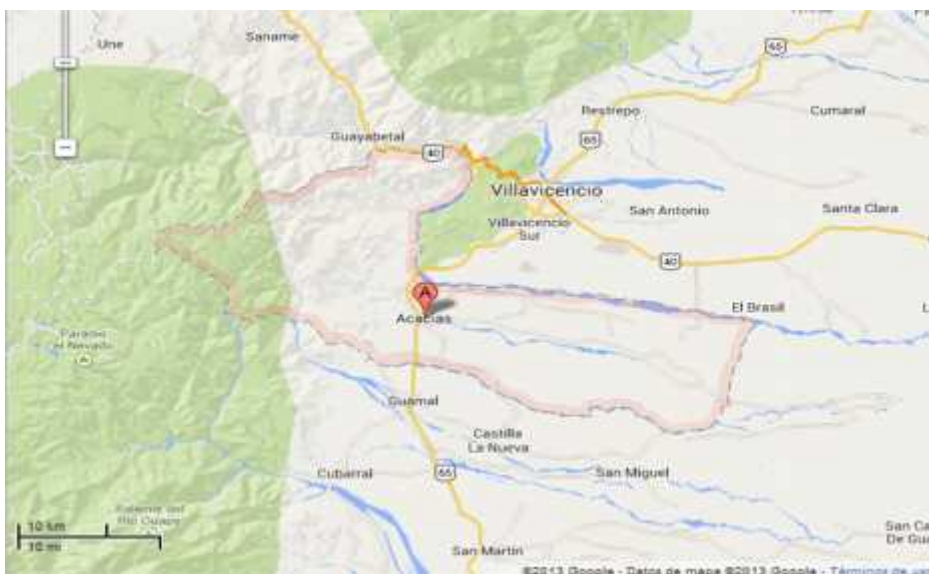
Los primitivos habitantes de la región fueron Guayupes, Caquetíos, Marvachares, Mituas, Achaguas, Guahíbos, Sálivas y Piapocos.

El mestizaje metense es fruto de la unión de los colonos cundinamarqueses y boyacenses, y de llaneros colombo-venezolanos principalmente, que se fueron localizando en el piedemonte y en las orillas de los ríos y caños sabaneros.

El Meta tiene una población de 906.805 habitantes. Villavicencio es su capital; la ciudad fue fundada el 6 de abril de 1840. Hoy es la hospitalaria y promisoría ciudad, con el más alto crecimiento del país.

2.4.2. Microlocalización.

Municipio de Acacias.



Gráfica 3. Localización municipio de Acacias.

Fuente: Google maps. <https://www.google.com.co/maps/@4.0235525,-73.7239239,10z>

Acacias es un municipio colombiano, situado en el departamento del Meta. Es uno de los municipios más importantes de este departamento, no solo por su población e importancia económica sino por el tesoro cultural que hay en ella.

La ciudad se ubica 28 km al sur de Villavicencio, y a 126 km de distancia de Bogotá, capital de Colombia. Acacias hace parte de los Llanos orientales y está bastante cerca de la Cordillera Oriental, ramal de la Cordillera de los Andes. La base económica del municipio se concentra en los renglones agropecuario y comercial.

Sector agrícola.

Entre los principales cultivos agrícolas están la palma de aceite con 9.000 ha sembradas, que generan aproximadamente 900 empleos directos. Le sigue el arroz con 4.500 hectáreas plantadas y la soya con unas 400 hectáreas. Además, en menor escala se cultivan cítricos, plátano, yuca, patilla y en la actualidad se viene impulsando el cultivo del arazá.

Sector pecuario.

La ganadería bovina con unas 60.000 cabezas ocupa el primer lugar, luego está la avicultura destinada al engorde y la postura, le sigue la piscicultura y la porcicultura. Para la realización de eventos pecuarios dispone del moderno complejo ganadero Rosendo Baquero.

Sector comercial.

La dinámica de crecimiento urbanístico y demográfico de la zona urbana ha generado un gran número de establecimientos comerciales de variada especialidad, que atienden las necesidades de la población. Así mismo la tradición arrocera del municipio permite que la industria molinera sea fuerte en la jurisdicción.

3. Metodología

Este proyecto se realizó bajo una técnica cuantitativa, aplicando como instrumento una encuesta diseñada por los profesionales del proyecto Bogotá humana, lo cual permitió recolectar información importante de los productores correspondientes al municipio de Acacias. Se obtuvieron datos que permitieron identificar aspectos importantes tales como: actividades agropecuarias, clases de cultivos, las técnicas de producción, tamaño de la producción, costos de producción, presentación y empaque del producto lo anterior en cuanto al producto.

Con respecto al productor se identificó si este pertenecía a alguna asociación y si ésta estaba legalmente constituida, si los productores contaban con los permisos necesarios para ejercer dichas actividades de producción y comercialización como lo exige la ley. También se tuvo en cuenta si cumplían con todas las exigencias de la Alcaldía Mayor de Bogotá para darles continuidad en el desarrollo del proyecto.

De igual forma se manejó una técnica cualitativa que permitió conocer y analizar, costumbres, comportamientos y la descripción de las actividades desarrolladas en el proceso de producción y comercialización de cada uno de los productores. Este proceso se realizó con la ayuda de los estudiantes EPS del consultorio empresarial, quienes se reunían con los productores varias veces al mes con el fin de asesorarlos y ayudarlos en el desarrollo de temas concernientes al ámbito de la producción y comercialización de su producto.

Se implementaron como fuentes primarias, la observación teniendo en cuenta que los estudiantes EPS de consultorio empresarial se dirigieron al municipio de Acacias (Como mínimo dos veces al mes en compañía del respectivo ingeniero agrónomo de cada sector) en busca de interacción directa con los productores agrícolas, en donde los estudiantes sirvieron como asistentes de investigación, para desarrollar las diferentes temáticas a fortalecer en las organizaciones, además de la investigación de los productos posibles a ofertar. Adicional a esto, se contaron con instrumentos primarios como las encuestas basadas en formatos que recopilan toda la información requerida para el desarrollo adecuado del proyecto. Como fuentes secundarias se utilizaran datos históricos del DANE, proyectos anteriores similares y el proyecto de Bogotá humana.

El proyecto tuvo una población objetivo de (2) asociaciones productivas del municipio de Acacias-Meta priorizados, las asociaciones son Asproagro su principal actividad está orientada a la producción y comercialización de Yuca en fresco y Asosanjose su principal actividad está dada en la producción y comercialización de peses como la cachama y mojarra roja en fresco.

Se debe tener en cuenta que las asociaciones se identifican por tener una producción de baja y mediana escala. Este tipo de unidades de producción son en su mayoría familias campesinas que hacen uso de la fuerza de trabajo de los integrantes del núcleo familiar y de tecnologías rudimentarias en la explotación agropecuaria de sus predios.

En este municipio viven un total 65.800 habitantes, distribuidos así 10.432 habitantes en la zona rural y 55.368 habitantes en la zona urbana. (Dane - 2.013).

Tabla 1. Población de municipios seleccionados.

MUNICIPIO	POBLACIÓN		
	TOTAL	RURAL	URBANA
ACACIAS	65.800	10.432	55.368
TOTAL	65.800	10.432	55.368

Fuente: DANE-2013

4. Producto

4.1. Realizar consultoría empresarial a las asociaciones del municipio en los componentes administrativos, organizacionales, contables y de mercadeo.

Se realizó asesoría profesional a los productores de las diferentes asociaciones del municipio de Acacias con el fin de ayudar a que alcancen sus objetivos trazados por medio de una serie de soluciones empresariales, hallando y evaluando oportunidades, aumentando el aprendizaje requerido y poniendo en práctica los cambios necesarios para un mejoramiento continuo, a través de un programa de formación empresarial desarrollado por la Alcaldía Mayor de Bogotá y la Universidad de los Llanos y puesto en marcha por el equipo de Bogotá Humana conformado por profesionales en administración, contaduría, economía, agronomía y zootecnia, apoyado por un grupo de pasantes EPS del consultorio empresarial de la Universidad que realizaron su trabajo de grado brindando un acompañamiento continuo a dichas organizaciones y aportando su conocimiento en administración, contaduría y economía.

Con estos programas de formación empresarial se lograron fortalecer las falencias que las asociaciones tenían en temas del área contable, administrativa, mercadeo, organizacional y agropecuaria, estas falencias ocasionaban problemas que no dejaban avanzar los proyectos productivos de cada una de las asociaciones, pues no tenían una visión clara hacia donde se quería llegar y como conseguirlo y sus objetivos no eran claros, ni cuantificables, adicional a ello no estaban constituidas legalmente algunas las asociaciones y había mucho desconocimiento de las herramientas contables, administrativas y de mercadeo necesarias para que una organización aumente su posibilidad de éxito y reduzca sus riesgos, también para la implementación de buenas prácticas agropecuarias para el desarrollo de sus actividades en la producción.

Por eso en cada uno de los temas anteriormente mencionados se realizó una asesoría profesional como aporte que ayudo a dar solución a muchas de las dificultades que se tenían, esta ayuda se realizó a través de capacitaciones y talleres que buscaban la claridad en estos temas para su adecuada aplicación en sus asociaciones o si aún eran desconocidas para ellos, darlas a

conocer con el fin de su implementación y así obtener resultados positivos y mejoras en sus proyectos productivos.

Las capacitaciones y talleres que se realizaron fueron formuladas con base en información relevante y necesaria que brindó la Alcaldía Mayor de Bogotá, para que estos temas fueran tratados con las asociaciones que se vincularan al proyecto, estas capacitaciones fueron implementadas por el grupo de Bogotá Humana conformado por un grupo de profesionales en los diferentes temas y con el apoyo de pasantes EPS de diferentes carreras universitarias.

Al final de las capacitaciones se realizaron talleres que buscaban medir el conocimiento adquirido durante la capacitación para posteriormente realizar su aplicabilidad en cada uno de los proyectos de los productores de las diferentes asociaciones, para el desarrollo de estos talleres se contó con la ayuda de los estudiantes de proyección social, quienes realizaban acompañamiento en el desarrollo del taller, liderando las actividades por cada asociación, despejando dudas, aclarando conceptos, generando ideas para luego debatirlas y dando ejemplos de su aplicabilidad.

En el desarrollo de los talleres se identificaban las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades que tenían las asociaciones en cada uno de los temas tratados, con esto al finalizar las capacitaciones se establecían encuentros posteriores personalmente, se realizaban llamadas telefónicas a los productores para despejar dudas, se enviaba y recibía información vía email concerniente al desarrollo de los talleres, esto se desarrollaba como parte de la consultoría que se realizaba a las asociaciones en los temas tratados, con el fin de brindar un acompañamiento constante para que estos temas fueran desarrollados y aplicados en los proyectos productivos de las diferentes asociaciones.

A continuación se mostrara los temas que se desarrollaron en cada uno de los módulos de las diferentes capacitaciones.

4.1.1. Módulo de Mercado.

Para el desarrollo de este módulo, se citó inicialmente a la primera capacitación a las asociaciones productoras de los municipios de Acacias, Villavicencio, Guamal, El Dorado y El Calvario, con el objetivo de capacitar a los productores en temas de mercadeo como:

Conceptos básicos sobre mercadeo.

Análisis del mercado: Estructura, segmentos, perfil del consumidor o cliente, análisis del sector, oferta y demanda.

Análisis de la competencia: Productos sustitutos y complementarios, precios y estudio de importaciones y exportaciones.

Estrategia de mercadeo: comercialización, ventas, canal de distribución, innovación en el producto y presupuesto.

Proyecciones de venta: Punto de equilibrio, cantidad de ventas por periodo y estrategias de comercialización.

4.1.2. Módulo de administración y operación (primera parte).

En la segunda capacitación se citó a todas las asociaciones de los diferentes municipios, en este módulo se capacitó en lo referente a la parte operativa del proyecto es decir en cómo se elabora la Ficha técnica del producto (Características), los planes de producción, los planes de compras, los costos de producción, los registros contables, la infraestructura a utilizar y algunos conceptos básicos como (Costos fijos y variables, gastos, empaque, embalaje, proveedores, contabilidad, inventarios entre otros).

4.1.3. Módulo de administración y organización (segunda parte).

En este módulo se realizaron capacitaciones sobre la importancia de tener una estructura organizacional definida que contara con los diferentes niveles jerárquicos (directivo, administrativo y operativo), realización del análisis DOFA (debilidades, oportunidades,

fortalezas y amenazas) de los factores internos y externos que afectan a la organización (asociación), esto con el fin de hacer un análisis profundo para entrar a analizar y realizar mejoras en todo el proceso productivo y estrategias de control de impactos.

También se desarrollaron temas como los aspectos legales (registro único tributario, cámara de comercio, licencias sanitarias, y ambientales), Costos administrativos, Gastos (personal, puesta en marcha y de administración.), nómina y Conceptos básicos (Empresa, estructura organizacional, etapas de administración, misión, visión, objetivos, valores), algunos de estos ítems no se tenían, pero con estas capacitaciones se logró elaborarlos para las diferentes organizaciones (asociaciones).

4.1.4. Módulo contable.

Dentro de este módulo se trataron temas relevantes para las organizaciones tendientes a fortalecer la parte contable y financiera de las asociaciones pues estos son elementos importantes en toda empresa pues permite conocer la realidad económica y financiera de la empresa, sus avances y lo que se puede esperar de ella, a través de la contabilidad tenemos un control absoluto sobre la empresa, como por ejemplo en términos de ingresos, gastos y costos, permitiendo ser más eficientes a la hora de realizar un producto y a la hora de tomar decisiones en general.

Por lo anterior se trataron temas como: Fuentes de financiación (Necesidades, inversión inicial, plan de financiación, tasa de rentabilidad), costos directos, indirectos y fijos, gastos de administración y de ventas, Estados financieros (Balance inicial y proyectado, estado de resultados, flujo de caja, capital de trabajo), conceptos básicos (Financiación interna – externa, activos, pasivos, patrimonio, balance general, estado de resultados y flujo de caja), estudio técnico y evaluación financiera, esta evaluación se realizó con la proyección a 5 años, esto nos permite saber si el proyecto es viable en términos financieros.

4.1.5. Asociación de productores agropecuarios del Meta “Asproagro”.

Asproagro es una asociación conformada por 10 productores agrícolas, dedicada a la producción y comercialización de yuca en fresco, está constituida legalmente registrada en cámara de comercio, cuenta con una propiedad para sus cultivos de alrededor de 10 hectáreas de

tierra y actualmente esta asociación comercializa sus productos en los mercados minoristas de Acacias y Guamal, teniendo dentro de sus nuevos objetivos la incursión en los mercados minorista y mayoristas de ciudades como Villavicencio y Bogotá D.C de forma directa, es decir sin ningún tipo de intermediación que incremente sus ingresos.

Por lo anterior Asproagro se acogió al proyecto de Empresarización y construcción de planes de negocio de organizaciones y productores del departamento del Meta, haciendo parte de la caracterización que se realizó a todas las asociaciones, participando en todas las capacitaciones realizadas por el equipo del proyecto Bogotá Humana, esto con el fin de obtener conocimiento para aplicarlo a su asociación y así realizar las mejoras pertinentes en su organización obteniendo un mayor beneficio a la hora de la producción de su producto.

Esta asociación tenía una plataforma estratégica que no estaba acorde con sus nuevos objetivos, por esto se rediseño pues no se tenía claro a lo que se dedicaban, lo que se quería en el futuro y lo que se debía realizar para alcanzar esos objetivos, este rediseño se realizó con los productores de la asociación y en compañía de los estudiantes de proyección social del consultorio empresarial, designados para los municipios, quienes brindaban consultoría en cómo implementar una plataforma estratégica acorde para la asociación.

Las productores de esta asociación no tenían conocimiento de temas de mercado es decir desconocían sobre la elaboración de un estudios de mercado, estrategias de comercialización y de la gran mayoría de temas que se trataron en el módulo de mercadeo, de igual manera no llevaban una contabilidad adecuada, pues no tenían claro algunos conceptos como los costos fijos, costos variables, costos directos, costos indirectos, de cada producto producido y listo para comercializar, sus conocimientos en temas agropecuarios son empíricos y desconocían maneras diferentes de realizar sus actividades en el proceso productivo.

4.1.6. Asociación de usuarios del distrito de adecuación de tierras de pequeña escala de la vereda san José – “Asosanjose”.

Asosanjose es una asociación conformada por 29 productores agrícolas, dedicada a la producción y comercialización de especies como la mojarra y la cachama roja en fresco, cuenta con alrededor de 56 espejos de aguas para su producción, esta asociación comercializa sus

productos en los mercados minoristas de Acacias, tiene dentro de sus nuevos objetivos la incursión en los mercados minoristas y mayoristas de ciudades como Villavicencio y Bogotá D.C, esto de forma directa, es decir sin ningún tipo de intermediario a la hora de su comercialización.

La asociación desconocía temas contables y de mercado que eran de suma importancia para cualquier empresa o asociación de productores, la contabilidad que se llevaba era totalmente obsoleta es decir se realizaba de forma manual, sin ningún tipo de tecnología, esto hacia que su control fuera dispendioso, al igual que desconocían como se realizaba un estudio de mercado y como se aplicaba.

Esta asociación no contaba con una plataforma estratégica definida, ni el permiso pertinente para el desarrollo de su actividad pues estaba en proceso, así como el registro en cámara de comercio y una serie de requisitos que debían cumplir para realizar negocios en la ciudad de Bogotá, por esto se trabajó en estos temas con el fin realizar lo que les faltaba, gestionando para así continuar en el proceso.

Asosanjose se acogió al proceso que venía llevando a cabo la Alcaldía Mayor de Bogotá a través del equipo de Bogotá humana, mediante el proyecto Empresarización y construcción de planes de negocio de organizaciones y productores del departamento del Meta, asistiendo y participando en las capacitaciones realizadas por este equipo, cuyo objetivo era obtener conocimiento en temas de mercadeo, administración, organización, contabilidad y en temas agropecuarios.

Los estudiantes de proyección social del consultorio empresarial de la universidad, realizaron consultoría en diferentes temas en los cuales se tenían falencias como en la estructura organizacional, análisis de mercados, estrategias de comercialización, análisis DOFA entre otras los cuales fueron abordados en los módulos de capacitación y que posteriormente se realizaron encuentros para la aclaración de dudas y el desarrollo de tareas que surgieron de la capacitación.

4.1.7. Seguimiento.

Se realizó un acompañamiento al productor durante este proceso de formación y empresarización, brindándole información que ayudara a aclarar sus dudas y permita a su vez al estudiante de proyección social aportar todos sus conocimientos profesionales en temas empresariales. Los métodos a implementar para este seguimiento fueron presenciales, por email, llamadas telefónicas o cualquier medio de comunicación posible para mantener el contacto con los productores, esto con el fin de no perder contacto con los productores de la asociación y así garantizar el mayor acompañamiento para el desarrollo de los diferentes dudas, consultas y demás que se presentaran en el desarrollo de las actividades y talleres propuestos.

4.2. Diseñar perfiles de negocios a las asociaciones del municipio de Acacias que no cumplan con los requisitos establecidos por la alcaldía de Bogotá.

El proyecto tiene como propósito principal la empresarización de los productores del departamento del Meta, que mediante asociaciones trabajan unidos con el propósito de ser competitivos en el mercado, para ello se acogieron a este proyecto el cual brinda una serie de capacitaciones y talleres en temas importantes a la hora de empresarizar su negocio, los temas van desde mercadeo, contabilidad, finanzas y administración, esto con el propósito de hacerles ver la importancia de legalizar y estructurar su negocio para ser competitivos en un mercado amplio y exigente.

Para esto junto con la capacitación y los talleres van de la mano una serie de compromisos para aplicar en sus asociaciones todo lo aprendido, adicional a esto el equipo de Bogotá Humana y sus estudiantes EPS, realizaron junto con los productores los diferentes planes de negocios de las asociaciones que cumplieran con una serie de requisitos establecidos por la Alcaldía de Bogotá a través de su programa Bogotá Humana.

Tabla 2. Requisitos para realizar los planes de negocio y seguir en el proceso.

REQUISITOS PARA LA CREACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO.	
1.	Las empresas deben estar legalmente constituidas.
2.	Las empresas deben comercializar un producto que tenga cierto grado de transformación o esté listo para la venta en el mercado bogotano.
3.	Las empresas deben garantizar una producción continua.
4.	Las empresas deben efectuar buenas prácticas agropecuarias.
5.	Las empresas deben efectuar buenas prácticas de manejo.
6.	Las empresas deben efectuar buenas practicas ganaderas, si aplica.

Fuente: Alcaldía Mayor de Bogotá

Las asociaciones que cumplieron con los anteriores requisitos se les realizo su respectivo plan de negocio que es un paso adelante a la hora de ir a realizar futuros negocios con la Alcaldía de Bogotá, pues el equipo de Bogotá Humana envió esos planes de negocio a la Alcaldía con el fin de que ellos evaluaran la posibilidad de incluirlos como unos de sus proveedores de alimentos para abastecer el mercado capitalino.

Las asociaciones que no cumplieron con los anteriores requisitos continúan en el proceso mejorando y llenando los requisitos necesarios para tener la posibilidad de ser proveedores de la Alcaldía, pero quedan opcionados pues el equipo de Bogotá Humana y los pasantes realizaron la construcción de perfiles de negocio que posteriormente serán enviados a la capital de la república para que puedan ser tenidos en cuenta en posteriores proyectos.

En el municipio de Acacias fueron varias las asociaciones que no alcanzaron a cumplir con estos requisitos, por eso se les ayudo a construir los respectivos perfiles de negocio, que estaban conformados por los siguientes ítems.

Perfil de negocio

<p>Presentación.</p> <p>Ubicación geográfica.</p> <p>Descripción general del negocio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Idea de negocio. • Justificación. • Objetivo general y específicos. • Beneficiarios esperados. <p style="font-size: small;">Fuente: Alcaldía Mayor de Bogotá.</p>	<p>Mercadeo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de mercado. • Segmentación • Ficha técnica. • Precio. <p>Inversiones.</p> <p>Identificación y prevención de riesgos.</p>
--	---

Gráfica 4. Estructura de perfiles de negocio.
Fuente: Alcaldía Mayor de Bogotá.

Las asociaciones del municipio de Acacias que se les ayudo a realizar los perfiles de negocio fueron: Asproagro, Asosanjose y Asojuania, quienes no cumplieron con los requisitos establecidos para la elaboración del plan de negocio.

Asproagro no cumplía con uno de los requisito pues no garantizaba una producción continua, pues en el momento de realizar el proyecto, esta asociación no tenía producción, la asociación estaba en la adecuación del terreno para el proceso de sembrado de las plantas de yuca, por tal motivo se le realizo el perfil de negocio pertinente.

Asosanjose tampoco cumplía con los requisitos pues no estaba legalmente constituida, no contaba con certificado de cámara de comercio y su producción no estaba unificada en el momento, es decir sus productores asociados estaban produciendo y comercializando su producto por individual.

Por otra parte Asojuania no cumplía con los requisitos exigidos por la Alcaldía Mayor de Bogotá, en cuanto a garantizar una producción continua ya que en el momento no estaban en proceso de producción pues faltaban recursos para poder en marcha su producción, ya que todos sus productores pasaban por una crisis financiera sin la posibilidad de realizar su producción.

4.3. Formular planes de negocios para las asociaciones que contengan una estructura contable y de costos, estudio de mercado, estudio técnico y una estructura organizacional.

La única asociación en el municipio de Acacias que cumplió con los requisitos establecidos por la Alcaldía Mayor de Bogotá para ayudarles en la construcción del plan de negocio fue la Asociación de Agroprocesos en grano Corocora, esta asociación tuvo la posibilidad de que se enviara su plan de negocio a la Alcaldía Mayor de Bogotá para ser evaluada como un posible proveedor de la capital de la república en materia alimenticia.

Asociación de Agroprocesos en grano Corocora, está conformada por 17 personas que fueron víctimas de la violencia que buscaron una fuente de ingresos estable y que hoy por hoy está dedicada a la transforma y comercializa café y cacao molido 100% puro, cuenta con registro de cámara de comercio, registro único tributario, estando legalmente constituida, su producción es continua con alrededor de 1 tonelada de café molido al mes, cuentan con un manejo de prácticas agropecuarias adecuadas para la transformación del producto, generando así un producto de calidad y su producción actual es comercializada en el municipio de Acacias.

Este producto cuenta con una transformación adecuada y acorde, ya que tiene una buena presentación y comercialización del producto que le permiten tener una ventaja comparativa con otros productos similares, permitiéndole competir con un gran número de empresas con gran trayectoria en el mercado de la capital de la república.

Los ítems tratados en el plan de negocio se construyeron, de acuerdo con una serie de elementos que son fundamentales a la hora de incursionar en un mercado competitivo y exigente, los ítems son los siguientes:

Plan de Negocios		
Presentación del proyecto: <ul style="list-style-type: none"> • Resumen ejecutivo. • Descripción de la empresa. • Nombre y constitución. • Objeto social. • Misión. • Visión • Valores Objetivos del proyecto. Justificación y antecedentes del proyecto	Investigación y análisis de mercado: <ul style="list-style-type: none"> • Situación actual del mercado. • Análisis del sector. • Análisis de la competencia 	Estrategias de mercado: <ul style="list-style-type: none"> • Descripción del producto. • Determinación del precio. • Determinación de la demanda.
Estrategias de mercado: <ul style="list-style-type: none"> • Descripción del producto. • Determinación del precio. • Determinación de la demanda. 	Comportamiento frente a productos sustitutos. Determinación de la oferta. Matriz DOFA. Plan operativo: <ul style="list-style-type: none"> • Especificaciones técnicas. • Tamaño del proyecto. • Proceso productivo. 	Estructura organizacional de la empresa. Plan financiero: <ul style="list-style-type: none"> • Plan de inversión • Cronograma de inversión. • Balance general. • Estado de resultados. • Flujo de caja

Gráfica 5. Estructura del plan de negocios.
 Fuente: Alcaldía mayor de Bogotá.

Este plan de negocio fue construido entre los profesionales de campo (agrónomos, zootecnistas, economistas y administradores) que eran egresados de la Universidad de los Llanos, los estudiantes EPS del consultorio empresarial de la Universidad, la junta directiva de la asociación y los productores que conformaban la asociación.

El plan de negocio está conformado a grandes rasgos por una plataforma estratégica de la asociación, una investigación y análisis del mercado, una estrategias del mercado, un análisis interno mediante la matriz DOFA en el que se exponía las debilidades, oportunidades, fortalezas y las amenazas de cada asociación, también se realizó un plan operativo y por último se realizó un plan financiero.

5. Conclusiones

La asociatividad es una muy buena opción para iniciar con el proceso de empresarización de los productores agrícolas del municipio de Acacias.

Los productores agrícolas del municipio de Acacias desconocen información fundamental a la hora de conformar una empresa legalmente constituida y su importancia en el mundo empresarial.

Las asociaciones del municipio de Acacias realizan su planeación, producción y comercialización de manera empírica, disminuyendo la posibilidad de ser competitivas en el mercado.

Mediante la capacitación, apoyo y acompañamiento a las asociaciones del municipio de Acacias se logró concientizar sobre la importancia de manejar temas de mercadeo, administración, contabilidad y finanzas en sus organizaciones para tener la posibilidad de incursionar en nuevos mercados.

Se logró poner en práctica lo aprendido durante las capacitaciones, talleres y acompañamiento realizados por el equipo de Bogotá Humana y los EPS del consultorio empresarial, dando como resultado la construcción de perfiles y planes de negocio para las diferentes asociaciones.

Las asociaciones que participaron en el proyecto de Empresarización y construcción de planes de negocios de organizaciones y productores del departamento del Meta, lograron obtener la posibilidad de realizar negocios con la Alcaldía Mayor de Bogotá, ampliando así su mercado.

6. Recomendaciones

Realizar de forma constante este tipo de proyectos que apoyan el sector agropecuario de la región, fortaleciendo su desarrollo y su crecimiento para ser competitivo en el país.

Fortalecer y consolidar alianzas estratégicas como (Alcaldía Mayor de Bogotá- Universidad de los Llanos) con el fin de desarrollar proyectos que beneficien a la región y generen desarrollo económico para el mismo.

Continuar apoyando la participación de la academia en este tipo de proyectos para que enriquezcan este proceso, ya que estos son parte activa de la economía de una región.

Seguir con el acompañamiento a las asociaciones que se les ayudo a construir su perfil de negocio para que continúen mejorando y puedan poner en práctica todo lo aprendido en las capacitaciones a fin de convertirse en empresas con un alto nivel competitivo.

Realizar un seguimiento continuo a las asociaciones que continuaron en el proceso de empresarización con sus planes de negocio, en la posibilidad de convertirse en adelantar negocios con la Alcaldía Mayor de Bogotá, ampliando su mercado.

7. Referencias

- Asociación Colombiana de Cooperativas. (1998). *Metodología para el fortalecimiento empresarial cooperativo*. Bogotá, DC: Asociación Colombiana de Cooperativas.
- Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. (1987). *Nuestro futuro común. Informe Brundtland*. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). Pág. 3. Oxford
- Escobar, W., & Sardi, P. (1998). *Proyectos de Inversión*. Cali: Fundación Carvajal
- FAO. (2005). *Organización de las naciones unidas para la alimentación y la Agricultura*. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/004/x2919s/x2919s05.htm>
- FINAGRO. (2012). *La Empresarización del campo, todo un éxito*. Recuperado de <https://www.finagro.com.co/article/la-empresarizaci%C3%B3n-del-campo-todo-un-%C3%A9xito>
- FINAGRO. (s.f.). *Microcrédito Rural*. Recuperado de <http://www.finagro.com.co/productos-y-servicios/microcr%C3%A9dito-rural>
- Forero, A. J. (2003). *Economía campesina y sistema alimentario en Colombia: Aportes para la discusión sobre seguridad alimentaria*. Bogotá. Universidad Javeriana. Recuperado de http://www.javeriana.edu.co/ear/d_des_rur/documents/campesinadoysistemaalimentarioencolombia.pdf
- Hencker, A. (2013). *Modelos para la empresarización rural: casos 1987-1997 Colombia (caja agraria)*. [s.n.]. Recuperado de http://prezi.com/jcw_r6csxacc/copy-of-modelos-para-empresarizacion-rural/
- Kinnear, T., & Taylor, J. (1998). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. Bogotá. DC., Colombia: Mc Graw Hill.

- León Camargo, A. (2011). Diagnóstico socioeconómico del departamento del meta. *Eumed.net*. Recuperado de <http://www.eumed.net/eve/resum/06-12/alc.htm>
- Lizarralde Montoya, R. D. (2012). *INDUPALMA*. Recuperado de <http://www.indupalma.com/>
- Martín, M. A. (s.f.). Del Folclor Llanero. *Departamento del Meta*. Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República. Recuperado de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/folclor/folclor/departa3.htm>
- Ministerio de Comercio. (2012). MinCIT. *La empresarización del agro*. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/tlc/publicaciones.php?id=12939>
- O'shaughnessy, J. (1998). *Marketing Competitivo: un enfoque estratégico*. Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos, S. A.
- PNUD. (2011). Colombia rural. *Razones para la esperanza*. Informe Nacional de Desarrollo Humano 2011. Bogotá: INDH PNUD, septiembre. Recuperado de http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Colombia/Colombia_NHDR_2011_resumen.pdf
- Project Management Institute, I. (s.f.). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)* (Cuarta ed.). Newtown Square, Pennsylvania, EE.UU: Global Standard. Recuperado de www.pmi.org
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de la Administración* (Tercera ed.). México, DF, México: Pearson.
- Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2000). La ley 590 del 2000. *Ley que promueve el desarrollo de micros, pequeñas y medianas empresas en Colombia*. Capítulo I, artículo I. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>
- Sinisterra Valencia, G. (2006). *Contabilidad de costos*. Madrid, España: Ecoe Ediciones.

Solarte, G. (2006). *Redes institucionales y Cooperación local: nuevos abordajes en la lucha contra la pobreza*.

Solarte, G. (2012). *Corporacion Latinoamericana Mision Rural*. Recuperado de <http://www.misionrural.net/publicaciones/pactos/capitulocinco.html>

Stutely, R. (2000). Plan de negocios: *La estrategia inteligente*. (F. De Hoyos Parra, J. Lopez Andrade, Edits., & J. M. Toraya, Trad.) Mexico, DF, Mèxico: Pearson.

Teorías de la organización. (10 de noviembre de 2009). Frederick Taylor, teoría de la administración científica. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://teoriasorganizacion2009.blogspot.com/2009/11/frederick-taylor-teoria-de-la.html>

8. Anexos

Evidencia fotográfica reuniones con ASOSANJOSE Y ASPROAGRO



Imagen 1. Villavicencio-Meta. 2da Capacitación por parte del coordinador del proyecto de Bogotá Humana a los productores en la sala de conferencias de la Universidad de los Llanos. Archivo del autor.



Imagen 2. Granada-Meta. Capacitación por parte del equipo del proyecto de Bogotá Humana a los productores y asociaciones. Archivo del autor.



Imagen 3. Villavicencio-Meta. 5ta Capacitación por parte del coordinador del proyecto de Bogotá Humana a los productores en la sala de conferencias de la Universidad de los Llanos. Archivo del autor.



Imagen 4. Acacias-Meta. Entrevista del autor al representante Legal de Asproagro en la sede de ésta asociación . Archivo del autor.