

Tuluá, Abril 28 de 1997

Señor
OTTY PATIÑO HORMAZA
Santafé de Bogotá.

ASUNTO: REMISIÓN DOCUMENTO DE ANÁLISIS FINCA "EL CAPRI".

Apreciado Otty.

De acuerdo a su solicitud estoy remitiendo el documento que contiene los análisis y plan de acción a corto plazo para la Finca "El Capri"; proyecto visitado del 27 al 30 de Marzo/97, con la asesora Sonia Beatriz Benavides López; realizándose una jornada intensa de tres días de trabajo participativo, con los dueños de la finca.

La metodología utilizada fueron talleres de trabajo, a través de los cuales se avanzó en recolección de información sobre las áreas de la Finca, enfatizándose en la definición de un plan de actividades a realizar a corto plazo, estipulándose fechas límites para cada acción, así como los responsables.

Cordialmente,



EDGAR PATIÑO HORMAZA
CC 14.879.497 de Buga.

copia a: Jairo Peña.

**ASESORES EMPRESARIALES
ESPECIALISTAS EN PLANES DE
DESARROLLO ESTRATÉGICOS**

**EDGAR PATIÑO HORMAZA
SONIA BEATRIZ BENAVIDES LÓPEZ**

**FINCA "EL CAPRI"
PROYECTO EMPRESARIAL**

TIMBÍO-CAUCA, MARZO 1997.

**PROYECTO FINCA EL "CAPRI".
PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO
PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL
PARTICIPATIVA
PRIMERA JORNADA DE PLANIFICACIÓN**

Fecha: Marzo 27 - 28 - 29 - 30 de 1997.

Objetivos de la jornada:

- * Realizar análisis integral participativo sobre el proyecto de la Finca El "Capri".
- * Identificar los negocios o productos del proyecto Finca.
- * Recoger información de todos y cada uno de los negocios identificados.
- * Adelantar recorrido a la finca en busca de reconocimiento técnico.
- * Aportar recomendaciones técnicas sobre aspectos urgentes a realizar en el proyecto finca.
- * Diseñar participativamente un plan de acción a corto plazo.

Participantes:

Jairo Peña - Asociado del Proyecto Finca.

Luis Alberto - Asociado.

Micodemus - Asociado.

Gloria Stella Santiz - Tallerista.

Asesoría:

Edgar Patiño Hormaza - Economista Agrario.

Sonia Beatriz Benavides López - Ingeniera Industrial;
Trabajadora Social.

Introducción.

A raíz del proceso de reinserción a la vida civil de los militantes del Movimiento M-19 en el año 1989; el Gobierno nacional apropió recursos económicos que permitieran a las personas acogidas al proceso, tener una base para su subsistencia y su vinculación normal a la vida civil.

A través del INCORA, se tramitó en el año 1995 la compra de la Finca "El Capri", siendo entregada a tres personas, las cuales se constituyeron en sus dueños y conformaron sociedad.

Desde Noviembre de 1995, los asociados tomaron posesión de la Finca, encargándose de su administración uno de los asociados. La sociedad se reúne periódicamente al menos una

vez cada bimestre, a fin de efectuar seguimiento al funcionamiento general de la Finca.

Desde hace aproximadamente un año, los socios han evidenciado la necesidad de adelantar una planificación de la Finca, considerándose como Empresa e integrando los aspectos económicos y sociales que la conforman. Dicha planificación se realizará de manera participativa y vinculando una asesoría externa en un equipo interdisciplinario.

La gestión de consecución de la asesoría externa fue adelantada por el Señor Otty Patiño Hormaza, quien ha estado de cerca al proyecto y desarrollo de la finca desde sus inicios y como dirigente de la Organización, busca que éste proyecto sea piloto y contribuya al desarrollo económico y social de las personas vinculadas a él; pero también, que sirva de modelo para ser implementado en los otros proyectos a nivel nacional.

La Asesoría.

Se desea hacer mención sobre la hoja de vida del equipo asesor al proceso de planificación empresarial participativa.

Asesor: Edgar Patiño Hormaza.

Economista Agrario de la Universidad INCA de Colombia, egresado en el año 1982. Propietario de finca cafetera y ganadera desde hace veinte años y administrador - asesor de diez fincas cafeteras y ganaderas en la zona rural del Municipio de Guadalajara de Buga.

Desde Febrero 15 de 1995 se encuentra vinculado laboralmente a la Cooperativa de Caficultores del centro del Valle del Cauca, desempeñando el cargo de Director Comercial.

A nivel organizacional ha sido miembro de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, en el Comité Municipal de Buga por diez años; miembro del Consejo de Administración de la Cooperativa CAFICENTRO Tuluá por seis años; miembro del Consejo de Administración de la Central de Cooperativas Agrarias CENCOA LTDA.; miembro del Comité de Educación y Seguridad Social de CENCOA LTDA.; miembro del consejo de administración de MERCAFÉ y socio fundador y directivo de las empresas de comercialización de frutas: FRUTIANDES, DIVERSIFRUTAS y PURAFRUTA. Adelantó en el año 1995 el curso de especialización en "Desarrollos Gerenciales" en el ICESI Cali. Es miembro de la Fundación FINES (Fundación para la Educación Integral) en Cali desde Septiembre de 1995.

Asesora: Sonia Beatriz Benavides López.

Ingeniera Industrial y Trabajadora Social, egresada de la Universidad del Valle en 1986. Vinculada laboralmente a la Central de Cooperativas Agrarias CENCOA LTDA en el período 1986 - 1997, desempeñando el cargo de asesora empresarial y teniendo la responsabilidad del programa Metodología del Desarrollo Empresarial Participativo - DEP, desde 1993; programa en convenio con las naciones Unidas para su aplicación en catorce empresas asociativas del Valle del Cauca y Cauca.

Asesora del Comité de Educación y Seguridad Social de CENCOA LTDA. en el período 1991 - 1993; miembro del

Comité de Educación y Seguridad Social de la Cooperativa Financiera INTEGRAR en el período 1992 - 1993; presidenta del Comité de Vivienda de INTEGRAR, período 1993 - 1997; miembro del Comité de Plan estratégico de INTEGRAR, período 1996 - 1998.

Vinculada a la Universidad del Valle en calidad de docente hora cátedra para las materias Metodología para la conducción de grupos y Planeación Social en la carrera de Trabajo Social.

Actualmente asesora los procesos de planificación empresarial en la Cooperativa Financiera INTEGRAR - Cali; en la Cooperativa de ganaderos del centro y Norte del valle del Cauca - Tuluá y en la Universidad del Valle, la planeación de la Carrera de Trabajo Social.

Vinculada a la Fundación FINES desde Abril de 1993.

Objetivos de la Planificación.

- ◇ Realizar un diagnóstico integral de la Finca "El Capri".
- ◇ Dotar a la Finca (Considerada Empresa) de un método de administración participativa.
- ◇ Realizar para la Empresa un Plan Estratégico a corto, mediano y largo plazo.
- ◇ Definir y poner en marcha estrategias de acción, con base en las actividades a realizar.

- ◇ Identificar y fortalecer los negocios (Productos) de la Empresa.
- ◇ Articular los aspectos económicos y sociales en un proyecto integral.
- ◇ Reorientar las acciones de la finca hacia un proyecto piloto de aporte a la comunidad del radio de acción.
- ◇ Definir estrategias de captación y canalización de recursos hacia proyectos sociales de beneficio comunitario.
- ◇ Reorganizar la empresa internamente.

Información general de la Empresa.

Con el fin de tener una caracterización integral de la Finca "El Capri", se recogió información sobre todos y cada uno de sus negocios y proyectos sociales. Se consideran negocios, todas las actividades económicas adelantadas en la Finca. Esta información se encuentra en el anexo y se refiere a los siguientes aspectos:

1. Historia de la Finca.
2. Aspectos económicos.
3. Complejo Económico de los Negocios: Actividades económicas de la Finca:

3.1. Área productiva.

3.1.1. Agricultura.

3.1.1.1. Café.

3.1.1.2. Plátano.

3.1.1.3. Caña de azúcar.

3.1.1.4. Frutales.

3.1.1.5. Cultivos de pan coger.

3.1.1.6. Cultivo de guadua.

3.1.7. Pecuaria.

3.1.7.1. Ganadería.

3.1.7.2. Porcinos.

3.1.8. Arena.

3.2. Área social.

3.2.1. Proyecto Huerta Integral por la paz.

3.2.1. Proyecto Planificación comunitaria participativa.

4. Perfil Empresarial.

4.1. Activos fijos.

4.1.1. Edificaciones.

4.1.2. Inversiones en adecuaciones.

4.1.3. Herramientas y equipos.

4.1.4. Muebles y enseres.

4.1.5. Otros activos.

4.2. Recursos económicos.

4.3. Recursos humanos.

Identificación del D. O F. A.

Se realizó un ejercicio participativo orientado a definir las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas más prioritarias de la Finca, considerada Empresa. Se enfatizó en un comienzo en la identificación de las Debilidades más apremiantes de solución; es decir los problemas que requieren atención urgente. El D.O.F.A. quedará como documento de soporte al documento de diagnóstico empresarial, si se define dar continuidad al proceso de planeación empresarial para la Finca "El Capri".

Plan de acción a corto plazo.

Para cada uno de los problemas identificados, se definieron acciones, las cuales se clasificaron por áreas para así tener una mirada ordenada en la implementación de actividades.

1. La Forma jurídica.

Alternativas:

Sociedad de propietarios.

Empresa comunitaria.

Acciones pendientes por realizar:

- ◆ Es necesario indagar sobre las implicaciones a nivel de impuestos de la forma jurídica que se defina para el proyecto.
- ◆ Número de miembros requeridos.
- ◆ Dimensionamiento de la figura legal: Consecución de recursos y a nivel local.
- ◆ Dejar el nombre de "Capri" en la razón social.
- ◆ Existe ya una sociedad de hecho, donde hay tres dueños de la Finca y es una empresa como tal, que se requiere que arroje utilidades. La finca debe ser una solución a las necesidades de empleo, ingresos y capital para sus actuales dueños (Los socios).
- ◆ En los estatutos, se debe especificar si los socios podrán aportar las escrituras de la finca como soporte para actividades individuales comerciales.
- ◆ Aclarar el monto autorizado para operar comercialmente al presidente, gerente o administrador general.

Compromisos:

- ◆ Forma jurídica - Responsable Luis Alberto. Fecha límite: Próxima jornada de planeación.

- ◆ Los restantes aspectos, se definirán una vez se determine la forma jurídica.

2. El aspecto económico.

Acciones pendientes por realizar:

- ◆ Buscar asesoría contable con entidades como CENCOA, Fondo DRI, SENA, etc.
- ◆ Es claro que al interior de la Finca la contabilidad la deberá llevar un contador público titulado.
- ◆ El administrador deberá encargarse de suministrar los soportes e información para la contabilidad.

Compromisos:

- ◆ Jairo Peña se encargará de conseguir 2 ó 3 cotizaciones que contengan costos y hojas de vida de los profesionales que ofrecen sus servicios. Se deberá elaborar un perfil del profesional y contrato de servicios. Fecha límite 2 de Mayo de 1997.
- ◆ Jairo Peña se compromete a llevar el libro diario de ingresos y egresos a partir del 1 de Abril de 1997.
- ◆ Jairo Peña recibe el día de hoy asesoría del Sr. Edgar Patiño sobre el diligenciamiento del libro diario de registro de ingresos y egresos y el diligenciamiento de los soportes.

3. Café.

Acciones pendientes por realizar:

- ◆ Según el recorrido realizado a la Finca, se evaluó la necesidad de planificar sólo para café.
- ◆ Es necesario y urgente hacer el conteo de palos de café. Fecha límite: 30 Abril/97. Responsable: Jairo Peña.
- ◆ Para el manejo de cultivos, se requiere una asesoría técnica especializada en fertilización, mantenimiento de almácigos, control de broca, cantidad de renovación. Estas acciones podrán buscarse con el Comité municipal de cafeteros o con la Cooperativa de Caficultores de la zona. Fecha límite: Esperar que pase la cosecha de café, para definir recursos y se espera también la posible vinculación a la Cooperativa. Responsable: Jairo Peña.
- ◆ Investigar con la Federación, Comité y Cooperativa acerca del estudio de suelos. Averiguar costos y tiempo de realización de ésta actividad. Fecha límite: Abril/97. Responsable: Jairo Peña.

Se dejan las siguientes recomendaciones:

- ⇒ Manejo de mantenimiento: Mantener limpio el plato de café. Limpia de calles con guadaña y machete. Fecha: Julio/97.
- ⇒ Fertilización: Café en producción: 2 abonamientos al año. 150 gramos de 25-4-24(Producción café) por palo. Soca y café en levante: 80 gramos de urea o 60 gramos de DAP por

palo. Estos dos abonamientos deben realizarse en las siguientes fechas: una en Julio/97 y la otra en Enero/98.

- ⇒ Hacer renovaciones por lotes. Lo ideal es renovar el 20% de café por año.
- ⇒ En las renovaciones que se tienen por soca, hacer selección de chupones. Dos en los extremos por palo. Fecha: Abril y Mayo/97. Responsable: Jairo Peña.
- ⇒ Las renovaciones deben realizarse por lote y si no se puede todo, dividirlo, conformando lotes parejos y organizados.
- ⇒ Se deben mantener almácigos en la finca para renovaciones por siembras nuevas y para reemplazar las socas que se mueran y así eliminar los espacios que se convierten en focos de malezas y otros.
- ⇒ Recomendación permanente para Jairo Peña: Siempre pesar el café, tanto en el momento de la cogida, como en la vendida y llevar registro diario de ambas actividades. Revisar y tener clara la conversión de café verde o en cereza a café seco o mojado y éste a su vez a café seco listo para trillar.
- ⇒ Información de compradores de café: Formas de compra; condiciones; precios, etc. Fecha límite: Abril a junio/97.
- ⇒ Averiguar en el Comité de Cafeteros de Timbío si la finca tiene estudio de aerofotografía (Censo cafetero). Fecha límite: Mayo 30/97. Responsable: Jairo Peña.

- ⇒ Visitar la Cooperativa de Caficultores y el Comité de Timbío, para buscar afiliación. Fecha límite: Mayo 30/97. Responsable: Jairo Peña.
- ⇒ Conseguir información acerca de asesoría técnica para el control de broca y manejo integral del cultivo del café.

4. Ganadería.

Acciones pendientes por realizar:

- ◆ Llevar registro diario de leche tanto producida como vendida. Se decide que Jairo Peña lo lleve a partir de Marzo 30/97. Este registro es diario y se evaluará semanalmente cada sábado, de acuerdo al formato de registro que se deja con la asesoría.
- ◆ Antes de la actividad de ordeño, realizar lavado a las ubres de las vacas, con el fin de garantizar un manejo adecuado e higiénico de la leche como producto. Fecha: A partir de Abril 1/97.
- ◆ Arreglar y adecuar debidamente las bancas para los ordeñadores, a fin de permitir mayor comodidad y reducción de esfuerzos. Fecha de realización: Abril/97.
- ◆ Comprar más valdes para la actividad de ordeño; recomendándose que éstos sean de aluminio, los cuales garantizan mayor higiene. Fecha: Abril/97.

- ◆ Comprar báscula de reloj. fecha: Abril/97. Responsable: Jairo Peña.
- ◆ Se define marcar todo el ganado, con C3 (Significa Centro Comunitario Capri - 3 socios) y registrar ésta marca en la secretaría de gobierno. Fecha límite: Abril 30/97. Responsable: Jairo Peña.
- ◆ Se recomienda comprar agenda diaria del año 1997, con el objeto de empezar a registrar día a día todas las actividades.

5. Organización interna - Administración.

- Tema 1: Categoría de Jairo Peña

Administrador y representante legal.

- Tema 2: Salario

Forma de pago: Información a tener en cuenta:

Recursos para pagar un administrador:

Ingresos por ventas de café.

Ingresos por ventas de leche.

Ingresos por venta de queso.

Recursos de proyectos sociales.

Costo estimado de la casa vivienda.

Producción estimada de café en 6 meses: \$16.000.000.oo.

Producción estimada de leche en 6 meses: \$ 1.080.000.oo.

Total de ingresos por venta de café y leche \$17.080.000.00; lo cual daría unos ingresos mensuales estimados de \$2.847.000.00.

Se plantean varias alternativas:

- Esperar la cosecha para empezar a pagar a Jairo Peña un salario.
- Vender una vaca.
- Arrendarle la finca a Jairo Peña por espacio de 6 meses.
- Pagarle un porcentaje por utilidad por espacio de 6 meses. Este porcentaje se definió en el 10% sobre los ingresos brutos por venta de café, leche y queso. Si se hace sobre la base de los ingresos brutos anteriormente estimados, sería un salario mensual de \$284.700.00.

Decisiones:

- En el futuro y de forma temporal, se cobrará el 5% a los talleristas contratados por los proyectos sociales; dinero que ingresará a la cuenta de ingresos administrativos de la finca. Esta decisión será permanente y la persona encargada de los proyectos y el administrador de la finca, deben estar atentos a anticipar a cada tallerista este rubro y deducírselo del pago respectivo. Se aclara que la finca deberá recibir algún dinero por conceder el espacio físico a ser utilizado en otras actividades como los proyectos sociales. Así pues, por cada contrato con un tallerista, docente u otro asesor, se cobrará éste 5%.
- Se define pagar a Jairo Peña el 10% sobre los ingresos por ventas de café y lácteos (Leche y queso). Se deja claridad

que el pago mínimo será \$284.700.00 mensuales, a partir de Abril/97.

- Reestructurar los contratos de los dos empleados (Mayordomo y empleada doméstica) y afiliarlos a un sistema de salud. Se define que Luis Alberto tramite en COMPAZ lo relativo a estos contratos y tener en cuenta los valores pagados en especie:

Para el mayordomo:

- Arriendo mensual: \$30.000.00
- Leche suministrada diariamente: un litro, cuyo valor es \$400.00. Mensualmente \$12.000.00.
- Plátanos: \$8.000.00 mensuales.
- Servicios públicos mensuales: \$3.000.00

Para la aseadora:

- Leche mensual: \$12.000.00.
- Plátanos mensual: \$8.000.00.

Evaluación de la jornada.

Se solicitó a los participantes realizar una evaluación de la actividad de estudio y diagnóstico desarrollada durante los tres días de intenso trabajo. Se pidió abordar todos los aspectos: Logística, materiales utilizados, metodología, participación, información, entre otros.

Las opiniones de los participantes se consignan a continuación:

Luis Alberto:

- * Fueron tres días de trabajo continuo, con jornadas desde las 9:00 A.M. hasta las 11:00 P.M. y éste último día logramos llegar hasta la madrugada, con el fin de evacuar todos los aspectos programados. Se considera que con ello, demostramos alto sentido de compromiso, lo cual es muy importante.
- * Importante haber buscado de manera participativa solución a muchos temas que estaban pendientes desde hace tiempo.
- * Excelente haber llegado a tomar decisiones fundamentales para la Finca y sobre temas álgidos. Se considera un avance haber tocado temas delicados con tanta altura y serenidad.
- * Después de estas jornadas, considero de gran importancia darle continuidad al proceso de planificación, pues se vieron resultados demasiado grandes sólo con el inicio.

Micodemus:

- * Considero que en estos tres días se realizó un gran esfuerzo que arrojó resultados tangibles.
- * Deseo resaltar el esfuerzo de los asesores durante las jornadas.
- * Los asesores nos ayudaron a resolver todos los cabos sueltos, pues antes habíamos realizado intentos de buscar soluciones; sin embargo nunca lo conseguimos.

- * Este trabajo para el proyecto de la finca, nos servirá para nuestra propia vida y para orientar otros proyectos.
- * Se considera que la metodología utilizada es aplicable a otros proyectos comunitarios.

Jairo Peña:

- * Deseo agradecer a Otty Patiño, gestor de la idea de asesorarnos, buscando los profesionales que nos han acompañado en estos tres días de trabajo comprometido.
- * Solos fue siempre difícil encontrar soluciones, requeríamos de alguien externo para que nos colaborara en la búsqueda de alternativas de salida a todos los problemas que se han develado.
- * Aparte del esfuerzo y voluntad de los asesores, deseo destacar su gran capacidad para abordar las temáticas desarrolladas durante los tres días; así como la metodología para dirigirlos talleres de trabajo y conducirnos a tomar decisiones tan difíciles. La situación entre nosotros no estaba tan clara y los asesores lograron impulsarnos para avanzar a los problemas.
- * Estoy de acuerdo en la gran necesidad de continuar con el proceso de planificación para la finca y además, porque se ha visto también la necesidad de planificar la parte de los proyectos sociales.

- * Considero que con los asesores se lograron dos objetivos muy importantes: investigar información y tomar decisiones complejas.
- * Recomiendo que todos los aquí presentes recojamos los datos de cada uno, teléfonos y direcciones.

Stella Santiz:

- * Considero muy interesante lo que ha sucedido en estos días, pues era algo pendiente que nunca se pudo terminar.
- * Siento que los asesores van a ser de gran ayuda para los proyectos sociales, pues ésta es un área que requiere una particular planificación.
- * Siento que se han logrado muchas metas para la sociedad.

Decisiones finales:

- ⇒ Se define que los socios se reunirán entre el 9 y 11 de Abril/97 para estudiar y evaluar las decisiones internas.
- ⇒ El 1 de Mayo/97 se llevará a cabo la segunda reunión de los socios, con el fin de efectuar seguimiento a las tareas que tienen fecha límite Abril 30/97, verificar su cumplimiento y conocer la programación interna para las tareas a desarrollar en Mayo 1/97.

⇒ Los asesores quedan comprometidos en hacer llegar a Jairo Peña el documento que resulta de la jornada, para que los socios lo tengan para su reunión de Mayo/97.