

Informe Final De Practica y Pasantía En La Asociación De Reforestadores y Cultivadores
De Caucho Del Caquetá Asoheca

Presentado Por:

Liliana Patricia Jiménez Bocanegra

Diana Yisela Cabrera Losada

Tutora

Universidad Nacional Abierta Y A Distancia – Unad

Administración De Empresas

2022

Contenido

Misión.....	13
Visión.....	13
Objetivos.....	13
Principios.....	15
Política de Calidad.....	15
Área administrativa y Gerencia	17
Contexto social, cultural y económico:	31
Referentes legales	36
Contexto de mercado sector Caucho	40
Oferta y producción:	40
Demanda, precios y consumo.....	43
Procesos.....	46
Productos	47
Área productiva – técnica	47
Área comercial y de mercadeo:	47
Diagnóstico Plaza	48
Diagnóstico Promoción	48
Publicidad	48
Marketing digital	48

Mercado consumidor (clientes)	48
Cientes institucionales para proyectos:	48
Cientes para Caucho TSR 20.....	49
Cientes material vegetal:	49
Ventajas competitivas.....	51
Mercado proveedor.....	52
Área social – desarrollo comunitario.....	52
Problemas y Oportunidades:.....	59

Introducción.

El convenio de practica y pasantía suscrito entre la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD y la asociación de Reforestadores y cultivadores de caucho del Caquetá Asoheca, vigente desde el día 03 de Julio del año 2021, permite que los estudiantes de la escuela de ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios, puedan realizar la pasantía para optar por el título profesional, permitiendo demostrar los conocimientos adquiridos a lo largo del paso en la universidad, en un escenario practico en la organización teniendo en cuenta los lineamientos internos de la empresa, sus manuales de funciones, los objetivos e indicadores de evaluación de desempeño y las correspondientes responsabilidades a cargo, apoyando las diferentes funciones de la gerencia a cargo de la representante legal de la entidad Yamile Mendoza Casanova en la proyección y elaboración de informes relacionados con los diferentes convenios y proyectos “Contrato N°859–2020 firmado entre ASOHECA y el Consorcio Fondo Colombia en Paz 2019, del Proyecto código: 2019-2580005932 “Sistemas Agrícolas Caucheros Resiliente a Eventos Climáticos Extremos en el Departamento del Caquetá”, que busca fortalecer la resiliencia del sistema de producción cauchero frente a los efectos del cambio climático en el departamento del Caquetá, mediante la implementación de prácticas agrícolas resiliente como los Sistemas Agro Forestales (SAF)” de la unidad administrativa y de competitividad, teniendo en cuenta la revisión documental administrativa, financiera y técnica (interna y externa) realizada, a la Asociación de reforestadores y cultivadores de caucho del Caquetá – ASOHECA, después de un diagnóstico previo durante la ejecución de dichos contratos y convenios se construyeron matrices y herramientas puntuales, a fin de diagnosticar la organización y proponer estrategias y acciones que fortalezcan sus áreas integralmente.

Es así como, con un análisis documental, se pudo soportar el Índice de Capacidades Organizacionales, donde se obtuvo un resultado en la situación económica y financiera, en donde se evidencia pérdidas y baja liquidez, transversalmente se realizó control y seguimiento de procesos clave, que afectan la toma de decisiones y el impacto de las mismas en los resultados operacionales las cuales permiten una visualización muy clara del estado de las capacidades de la organización.

En el diagnóstico organizacional y la matriz DOFA, se evidencia la importante capacidad disponible para material vegetal y la planta procesadora debidamente dotada. No obstante, se evidencia que la explotación productiva no supera el potencial instalado, donde se identifican como macro estrategias:

Gestión permanente, para posicionar la organización.

Desarrollar acciones y proyectos en beneficio de los asociados, para recuperar la confianza.

Optimizar los recursos para incrementar las utilidades.

Planeación, control y seguimiento para corregir el rumbo y alcanzar metas.

Fidelizar clientes y conquistar nuevos nichos, con nuevos productos, para consolidar el crecimiento.

Estrategias que buscan intensificar el control y seguimiento a la ejecución de los recursos financieros, la gestión comercial efectiva, con diversificación de productos para recuperar una posición de protagonismo en el mercado, la organización también debe acudir a sus aliados estratégicos e incrementar su gestión de proyectos buscando apoyos públicos y también apoyos en materia de asistencia técnica y formación especializada.

Objetivos

Objetivo General:

Coadyuvar en las actividades del área administrativa poniendo en práctica los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas a lo largo de su formación profesional a la realidad organizacional de la Asociación de Reforestadores y Cultivadores de Caucho del Caquetá - ASOHECA.

Objetivos específicos:

Brindar apoyo y coordinación permanente en el cumplimiento del desarrollo institucional, con una minuciosa atención a los usuarios internos, externos.

Informar oportunamente al Líder de la UEN y/o Presidente de la Junta Directiva de ASOHECA sobre las novedades que observe en el Fondo C.S.

Presentar los informes de avances mensuales y los que sean requeridos por el jefe inmediato

Reseña de la organización:

La Asociación de reforestadores y cultivadores de caucho del Caquetá – ASOHECA, con RUT 828.000.307-1, tiene su sede principal en Florencia en el departamento del Caquetá y su planta procesadora y jardín clonal en el municipio de Montañita. La organización está constituida formalmente desde el 17 de junio de 1996 bajo el número 162 de la Cámara de Comercio de Florencia, con matrícula mercantil S0500148 y se encuentra afiliada a la Confederación Cauchera Colombiana (gremio nacional del sector), reconocido ante el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Asoheca tiene por objeto social, generar procesos integrales orientados al fortalecimiento de la agremiación de caucheros y de cualquier otra clase de agremiación del sector agropecuario, presentando proyectos o celebrando convenios de tipo socio empresariales, ambientales, culturales, turísticos, productivos, comercialización, créditos, transformación, agroindustria, investigación y acompañamiento en asistencia técnica, agropecuaria y forestal con cualquier empresa pública privada o mixta nacional o extranjera.

Respecto a su actividad económica, se ha podido constatar que la organización se enfoca actualmente de forma especial a la formulación y ejecución de proyectos, con la asistencia técnica que los mismos conllevan, pero también se dedica a la producción y comercialización de material vegetal forestal y caucho técnicamente especificado TSR 20.

La organización está compuesta por 17 comités municipales con un total de 609 asociados según documento aportado a la consultoría, aunque en documentos oficiales se habla de 917 asociados y áreas sembradas de 6.284 hectáreas, de las cuales 3.700 se encuentran en crecimiento, 2.554 en edad de aprovechamiento y 600 en sangría (CIAT, 2017, págs. 23-25). Sin

embargo, en los últimos meses la organización ha tenido que acudir a mercados como el de Santander, con el fin de obtener materia prima para la producción de TSR 20 en su planta procesadora en el municipio de La Montañita.

Si bien, no se dispone de línea de base o caracterización socio económica y demográfica de las familias productoras, se ha podido establecer que en su mayoría han afrontado problemáticas relacionadas con la violencia del conflicto interno armado, el desplazamiento forzado e incluso, reconocen antecedentes de cultivos ilícitos tanto en la región como en sus predios. A continuación, se presenta un resumen general por comité:

Tabla 1 Datos básicos

Razón social:		Asociación de reforestadores y cultivadores de caucho del Caquetá – ASOHECA	
RUT	828.000.307-1	Matrícula	S0500148 Cámara de Comercio de Florencia
Dirección:	Carrera 9 número 6 - 67 Barrio La Estrella	Contacto:	Yamile Mendoza Casanova
Productos y servicios:	TSR 20, formulación y ejecución de proyectos, material vegetal	Teléfono:	3214285017
Asociados:	609	Comités:	17

Fuente: Elaboración propia

Figura 1 Ubicación de la Asociación de reforestadores y cultivadores de caucho del Caquetá – Asoheca.



Fuente: www.google.com/maps/place/Asoheca. Recuperado el 02 de febrero de 2022.

Ubicación: Florencia – Caquetá

Producción: Finca pajuil- Caquetá

Figura 2 Número de empleados de la persona jurídica o Edsal según reporte Rues:

Numero de Matricula	9000900148
Último Año Renovado	2020
Fecha de Renovación	20200529
Fecha de Matricula	19970408
Fecha de Vigencia	20501231
Estado de la matricula	ACTIVA
Fecha de Cancelación	
Motivo Cancelación	NORMAL
Tipo de Sociedad	ENTIDAD SIN ANIMO DE LUCRO
Tipo de Organización	ASOCIACIONES AGROPECUARIAS Y CAMPESINAS NACIONALES Y NO NACIONALES
Categoría de la Matricula	SOCIEDAD O PERSONA JURIDICA PRINCIPAL O ESAL
Empleados	2
Afiliado	N
Beneficiario Ley 1790?	

Actividades Económicas

- 9499 Actividades de otras asociaciones n.p. n.p.
- 7490 Otras actividades profesionales, científicas y técnicas n.p.
- 4680 Comercio al por mayor de materias primas agropecuarias, animales vivos
- 2219 Fabricación de formas básicas de caucho y otros productos de caucho n.p.

Fuente: www.rues.org.co Recuperado el 02 de febrero de 2022

Figura 3 Número de empleados del establecimiento Asoheca:

Registro Mercantil	
Número de Matrícula	82259
Último Año Renovado	2019
Fecha de Renovación	20190327
Fecha de Matrícula	20121108
Fecha de Vigencia	Indefinida
Estado de la matrícula	ACTIVA
Fecha de Cancelación	
Tipo de Sociedad	SOCIEDAD COMERCIAL
Tipo de Organización	ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO
Categoría de la Matrícula	ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO
Empleados	12
Afiliado	N

Fuente: www.rues.org.co Recuperado el 02 de febrero de 2022

Tabla 2 Conformación de los comités municipales adscritos a Asoheca

Municipio	Nombre de organización	RUT	Número de productores
Albania	Comité de Caucheros de Albania	828 001 425 -	14
		5	
Belén de los Andaquíes	Comité de Caucheros de Belén de los Andaquíes	900 009 184 -	19
		2	
Curillo	Comité de Caucheros de Curillo	900 022 060 -	13
		1	
El Paujil	Comité de Caucheros de El Paujil	900 151 435 -	19
		2	
Milán	Comité de Caucheros de Milán	828 002 248 -	15
		2	

Municipio	Nombre de organización	RUT	Número de productores
El Paujil –	Comité de Caucheros de Nassa	900 248 901 -	39
Florencia	Üus	1	
	Comité de Caucheros de Rio	828 002 511 -	
Puerto Rico	Negro Municipio de Puerto Rico	5	30
	Caquetá		
Valparaíso	Comité de Caucheros de	828 001 715 -	24
	Valparaíso	6	
Cartagena del	Comité de Caucheros del	828 001 734 -	30
Chairá	Municipio de Cartagena del Chairá	6	
La Montañita	Comité de Caucheros del	900 078 028 -	60
	Municipio de La Montañita	6	
Morelia	Comité de Caucheros y	900 009 021 -	21
	Agroforestales de Morelia	0	
San José del	Comité de Caucheros del	900 009 182 -	7
Fragua	Municipio de San José del Fragua	8	
San Vicente del	Comité de Caucheros del	828 002 763 -	121
Caguán	Municipio de San Vicente del	4	
	Caguán		
El Doncello	Comité de Caucheros del	828 002 039 -	117
	Municipio de El Doncello	1	

Municipio	Nombre de organización	RUT	Número de productores
Puerto Rico	Comité de Caucheros la Orquídea	900 035 385 -	40
	del Municipio de Puerto Rico	6	
Florencia	Comité de Caucheros Municipio	828 001 100 -	32
	de Florencia	7	
Solita	Comité Municipal de Caucheros de	828 001 697 -	8
	Solita	1	
		Totales	609

Fuente: Elaboración propia con base en documento proporcionado por Asoheca y registros de www.ccflorencia.co.

Direccionamiento Estratégico

Figura 4 Misión y Visión página web Asoheca

es seguro | asoheca.org/secciones/empresa/index.php

ASOCIACIÓN DE REFORESTADORES Y CULTIVADORES DE CAUCHO DEL CAQUETÁ

INICIO COMPAÑÍA PRODUCTOS SERVICIOS ALIADOS GALERÍA CONTACTO

MISIÓN

NUESTRA MISIÓN

Fortalecer el gremio cauchero, manejar eficientemente la cadena productiva y desarrollar actividades que estimulen el mejoramiento de la calidad de vida de las familias cultivadoras de caucho del Caquetá y el país.



Fuente: <http://www.asoheca.org/secciones/empresa/vision.php>, recuperado el 02 de Febrero de 2022

Misión:

ASOHECA tiene por misión, fortalecer las líneas productivas de la región, en especial la correspondiente al gremio cauchero, manejando eficientemente las cadenas productivas y el proceso productivo de TSR, desarrollando procesos integrales que promuevan el mejoramiento de la calidad de vida de las familias cultivadoras de caucho y agropecuarias del Caquetá, con la implementación de prácticas ambientalmente sostenibles para proteger, restaurar y conservar el ecosistema amazónico.

Visión:

Hacia el año 2025 ASOHECA estará consolidada como gremio dinamizador de las políticas integrales en proyectos productivos agropecuarios, manteniendo como prioridad el caucho y sus productos derivados para la industria, propiciando alternativas de desarrollo económica y ambientalmente sostenibles en las diversas cadenas productivas en el Departamento del Caquetá.

Objetivos: los principales objetivos de la organización son:

Desarrollar acciones de control y seguimiento a los diversos procesos organizacionales y productivos, buscando la mayor eficiencia en la operación y el uso apropiado de las capacidades instaladas en campo clonal, vivero y planta procesadora.

Implementar estrategias integrales que fortalezcan a los asociados y a los comités municipales, en aspectos productivos, sociales, ambientales y económicos

Optimizar los costos en todos los procesos de Asoheca, con el fin de incrementar las utilidades empresariales y sociales de manera progresiva.

Manejar las unidades de negocio o unidades empresariales presupuestal y financieramente independientes, con control permanente en los resultados.

Producir material vegetal y materia prima (productos de caucho) con excelente calidad y volumen, buscando la apropiación de tecnología de punta (Investigación, Innovación y desarrollo I+I+D) que contribuya a este fin y por supuesto, a reducir costos y proteger el medio ambiente.

Adelantar labores permanentes de asistencia técnica integral y programas de extensión rural para todos los municipios productores de caucho y así, lograr la vinculación de más asociados que contribuyan a incrementar la oferta productiva de la región.

Desarrollar nuevos productos de caucho para acceder a nuevos nichos de mercado especializados y promover la producción de otras líneas productivas de la región, para beneficiar a las familias rurales del departamento.

Implementar buenas prácticas agrícolas, buscando la sostenibilidad ambiental y estableciendo producciones que impacten positivamente en los ecosistemas amazónicos.

Gestionar pagos por servicios ambientales, como fruto de las acciones integrales desarrolladas, que promueven la protección y conservación del medio ambiente.

Principios:

El sentido de pertenencia y compromiso de todos con la asociación, reconociendo que, con el trabajo en equipo, se lograrán resultados extraordinarios.

La igualdad de género, igualdad entre comités y solidaridad permanente entre todos como caquetteños, reflejan el respeto y voluntad de trabajo hacia propósitos comunes, que se encuentran alineados con la conservación del medio ambiente y el ecosistema amazónico.

La responsabilidad, honestidad y disciplina, proporcionarán credibilidad y confianza, garantizando el cumplimiento y calidad a nuestros asociados y a nuestros clientes.

El liderazgo desde la base social hasta los directivos, se evidencia en procesos optimizados, clientes fidelizados y negocios que constituyen acuerdos de largo plazo, generando bienestar organizacional y social.

Política de Calidad:



Los productos ASOHECA, cumplen con los estándares y normas de calidad desde el proceso de extracción de materia prima (coágulo de campo) hasta la transformación en TSR 5, TSR 10 y TSR 20, lo que implica el establecimiento de controles en la recepción, trituración, lavado, peletizado, secado, pesado, prensado, empaque, laboratorio y almacenamiento. Lo anterior con el fin de proporcionar incentivos por calidad a la base social de ASOHECA y garantizar que el cliente final, reciba productos de calidad y con volúmenes crecientes.

Política integral:

refleja un alto interés en el medio ambiente. “ASOHECA está comprometida en el liderazgo de la cadena productiva del caucho natural con criterios de solidaridad, equidad, eficiencia y transparencia con un enfoque de desarrollo territorial; Trabajando en la conservación del medio ambiente mediante la prevención de la contaminación, daños a la propiedad y

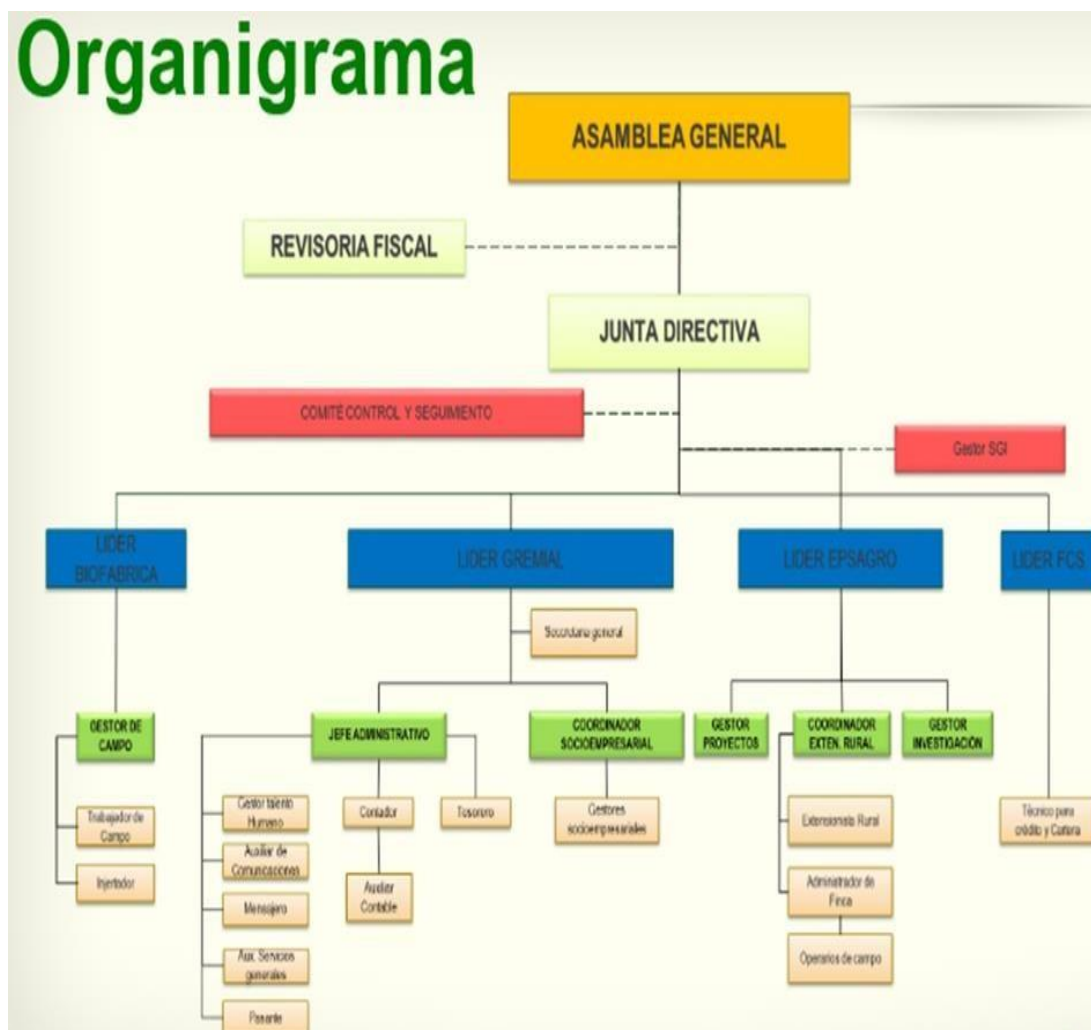
mitigación del impacto socio-ambiental derivados de las actividades propias de la organización, cumpliendo la normatividad legal vigente y de la organización”

Figura 5 Direccionamiento estratégico:

 Asociación de reforestadores y cultivadores de caucho del Caquetá – ASOHECA 		
<p>Misión: ASOHECA tiene por misión, fortalecer las líneas productivas de la región, en especial la correspondiente al gremio cauchero, manejando eficientemente las cadenas productivas y el proceso productivo de TSR, desarrollando procesos integrales que promuevan el mejoramiento de la calidad de vida de las familias cultivadoras de caucho y agropecuarias del Caquetá, con la implementación de prácticas ambientalmente sostenibles para proteger, restaurar y conservar el ecosistema amazónico.</p>	<p>Objetivos: Desarrollar acciones de control y seguimiento a los diversos procesos organizacionales y productivos, buscando la mayor eficiencia en la operación y el uso apropiado de las capacidades instaladas en campo clonal, vivero y planta procesadora.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar estrategias integrales que fortalezcan a los asociados y los comités municipales, en aspectos productivos, sociales, ambientales y económicos. • Optimizar los costos en todos los procesos de Asoheca, con el fin de incrementar las utilidades empresariales y sociales de manera progresiva. • Manejar las unidades de negocio o unidades empresariales presupuestal y financieramente independientes, con control permanente en los resultados. • Producir material vegetal y materia prima (productos de caucho) con excelente calidad y volumen, buscando la apropiación de tecnología de punta (Investigación, Innovación y desarrollo I+D) que contribuya a este fin y por supuesto, a reducir costos y proteger el medio ambiente. • Adelantar labores permanentes de asistencia técnica integral y programas de extensión rural para todos los municipios productores de caucho y así, lograr la vinculación de más asociados que contribuyan a incrementar la oferta productiva de la región. • Desarrollar nuevos productos de caucho para acceder a nuevos nichos de mercado especializados y promover la producción de otras líneas productivas de la región, para beneficiar a las familias rurales del departamento. • Implementar buenas prácticas agrícolas, buscando la sostenibilidad ambiental y estableciendo producciones que impacten positivamente en los ecosistemas amazónicos. • Gestionar pagos por servicios ambientales, como fruto de las acciones integrales 	<p>Visión: Hacia el año 2025 ASOHECA estará consolidada como gremio dinamizador de las políticas integrales en proyectos productivos agropecuarios, manteniendo como prioridad el caucho y sus productos derivados para la industria, propiciando alternativas de desarrollo económica y ambientalmente sostenibles en las diversas cadenas productivas en el Departamento del Caquetá.</p>
<p style="text-align: center;">Principios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El sentido de pertenencia y compromiso de todos con la asociación, reconociendo que con el trabajo en equipo, se lograrán resultados extraordinarios. • La igualdad de género, igualdad entre comités y solidaridad permanente entre todos como caqueteños, reflejan el respeto y voluntad de trabajo hacia propósitos comunes, que se encuentran alineados con la conservación del medio ambiente y el ecosistema amazónico. • La responsabilidad, honestidad y disciplina, proporcionarán credibilidad y confianza, garantizando el cumplimiento y calidad a nuestros asociados y a nuestros clientes. • El liderazgo desde la base social hasta los directivos, se evidencia en procesos optimizados, clientes fidelizados y negocios que constituyen acuerdos de largo plazo, generando bienestar organizacional y social. 		
<p>Política de Calidad: Los productos ASOHECA, cumplen con los estándares y normas de calidad desde el proceso de extracción de materia prima (coágulo de campo) hasta la transformación en TSR 5, TSR 10 y TSR 20, lo que implica el establecimiento de controles en la recepción, trituration, lavado, peletizado, secado, pesado, prensado, empaque, laboratorio y almacenamiento. Lo anterior con el fin de proporcionar incentivos por calidad a la base social de ASOHECA y garantizar que el cliente final, reciba productos de calidad y con volúmenes crecientes.</p>		

Fuente: Construcción propia con base en la información aportada por la asociación.

Figura 6 Organigrama



Fuente: <http://www.asoheca.org/secciones/empresa/vision.php>, recuperado el 03 de Febrero de 2022.

Área administrativa y Gerencia:

la organización objeto de análisis fue creada desde 1996, cuya naturaleza según sus estatutos vigentes (artículo 2), le conciben como una institución gremial de segundo grado,

Generar procesos integrales orientados al fortalecimiento de la base social de ASOHECA y demás interesados en el desarrollo comunitario sustentable del país, en aspectos socio empresariales, ambientales, culturales, turísticos, productivos, de comercialización, créditos, transformación, agroindustria, Investigación y otros.

Con el apoyo de diversas agencias, Asoheca ha desarrollado ejercicios de planeación, que les ha permitido apropiarse sus declaraciones organizacionales (misión y visión), aunque con algunos cambios, surgidos precisamente a partir de las intervenciones en temáticas de fortalecimiento organizacional. Ahora, bien, existiendo un organigrama y un reglamento interno de trabajo, no se allegan documentos de manuales de funciones o responsabilidades, lo que puede acaecer debilidades, más aún si lo que se busca es simplificar procesos, reducir costos y optimizar todos los recursos, incluso los humanos. Observando el organigrama dispuesto en la página web de Asoheca, no existen cargos o roles específicos que se requieren en la estructura para cumplir los propósitos organizacionales y para mejorar los procesos internos, con miras por ejemplo a unir la oferta con la demanda.

La organización se compone de 4 unidades o liderazgos y una secretaría general, donde a su vez se desprenden algunos gestores y coordinadores. Sería pertinente revisar las funciones de los líderes, los gestores y los coordinadores, a fin de hacer una estructura más plana y eficiente. Aunque no hay registros de un manual de procedimientos, existen fichas técnicas para muchos de los procesos, que están determinadas por procedimientos o tareas puntuales, por lo que se puede concluir que existe un cumplimiento de lo expuesto en estas fichas. En el área técnica específicamente, se aportan las siguientes fichas: FPS-08 trabajos preliminares al establecimiento de plantaciones – estudio de factibilidad del proyecto – estudio de pre inversión; ficha técnica para el establecimiento de plantación de caucho natural; ficha técnica para el manejo de

plantaciones en periodo improductivo; ficha técnica del manejo de plantaciones en producción; ficha técnica del manejo ambiental en la producción de caucho natural; ficha técnica de sangría y recolección del caucho natural; ficha técnica del manejo de la materia prima en post cosecha; ficha técnica para la producción de caucho técnicamente especificado TSR y; ficha técnica para la selección de clon. No obstante, no se encuentran fichas o procedimientos para aspectos de orden administrativo, financiero, comercial, de formulación y ejecución de proyectos, poniendo a la vista fallas administrativas en control y desarrollo de las actividades, la organización, por virtud de su experiencia y trayectoria, tiene buenas capacidades de gestión de proyectos y recursos con aliados estratégicos del orden nacional (público y privado) e internacional (Organismos multilaterales, agencias de cooperación, ONGs internacionales). Esto ha posicionado a Asoheca, ejecutando diversos proyectos en la mayoría de municipios de su eje de influencia.

Desarrollo De Las Actividades Realizadas En La Práctica:

Coadyuvar en las actividades del área administrativa teniendo en cuenta el proceso organizacional de la asociación.

Diseño de procesos estratégicos para el logro de los objetivos organizacionales en los diferentes convenios y contratos.

elaboración de informes relacionados con los diferentes convenios y proyectos como “Contrato N°859–2020 firmado entre ASOHECA y el Consorcio Fondo Colombia en Paz 2019, del Proyecto código: 2019-2580005932 “Sistemas Agrícolas Caucheros Resiliente a Eventos Climáticos Extremos en el Departamento del Caquetá” “Convenio VA 001 de 2020 CENICAUCHO, Fondo Patrimonio Natural (FPN), VISION AMAZONIA y ASOHECA”.

Elaboración de oficios, comunicaciones internas y actas de terminación de contratos.

Solicitud de requisición de personal.

Formular los planes de acción a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a la necesidad de acuerdo con las necesidades organizacionales que apunten a la consecución del mercado actual. Brindar apoyo en la formulación de proyectos en cada uno de los procesos o unidades de negocio de la asociación gremial.

Gestionar la redacción y seguimiento a los diferentes contratos a término fijo o prestación de servicios de la asociación del año vigente.

Proponer reformas a métodos, sistemas y procedimientos en el área administrativa para la buena gestión administrativa de la asociación gremial.

Promover la práctica del sistema de Gestión de Calidad, coadyuvar en la medición, control y vigilancia de la efectividad de los procesos y procedimientos internos de la asociación.

Utilizar las herramientas de información y comunicación de acuerdo a los sistemas internos de la empresa para el mejoramiento de los procesos.

Brindar apoyo y coordinación permanente en el cumplimiento del desarrollo institucional, con una minuciosa atención a los usuarios internos, externos.

Realizar las funciones administrativas y demás funciones relacionadas con el cargo, designadas por la gerente.

Tabla 3 Resultados estimados e indicadores.

Resultado/Producto Esperado	Indicador
Recibir y tramitar las solicitudes de compras, los contratos y órdenes de servicios elaborados para contratar la adquisición de	Llevar control físico y digital del presente año

bienes o servicios generados en la dinámica presupuestal de la

Asociación.

Llevar el registro, el control de los documentos, la correspondencia y distribuir documentos producidos o que lleguen a la Asociación.

Registro de libro del presente año

Elaborar y mantener actualizada la base de datos de los Asociados que tienen créditos, con el fin de determinar el estado de sus obligaciones financieras con la Asociación.

Archivo digital actualizado del presente año

Hacer seguimiento a las órdenes de compra y la recepción de mercancías, ejecutar programa de capacitación y medir su eficiencia.

Lista de chequeo para seguimiento y cantidad de participantes internos en las capacitaciones del presente año

Fuente: Construcción propia.

Limitaciones confrontadas en la práctica, aportes del pasante a la empresa, aportes a la institución universitaria.

Es de relevancia mencionar que mediante un diagnóstico en la ejecución de los diferentes contratos, convenios y proyectos mencionados anteriormente se pudieron identificar falencias y fortalezas diagnóstico y matriz DOFA elaborada y socializada conjuntamente con la gerente y representante legal la Sra. Yamile Mendoza Casanova, exponiendo las debilidades y fortalezas o confirma, aquellas identificadas previamente, los componentes generales de análisis y evaluación, sobre los cuales se plantean aspectos y variables que le otorgan o no a la organización, una mayor o menor capacidad organizacional. En la cual se aborda el manejo

democrático y participativo; la situación económica y financiera; la capacidad gerencial, administrativa y de gestión; los servicios a los clientes internos y externos, las habilidades y capacidades en el desarrollo humano.

Descripción de la problemática manejada en el desarrollo de la práctica y asesoría empresarial. Resultados y gráfico

Tabla 4 Resultados estimados e indicadores

	Ponderación máxima posible de las capacidades	Ponderación obtenida de las capacidades	Porcentaje de avance o cumplimiento de capacidades
Manejo Democrático y participativo	25	17	68%
Situación económica y financiera	21	6	29%
Capacidad gerencial, administrativa y de gestión	28	18	64%
Servicios ofrecidos a los asociados o a la comunidad o a terceros	12	8	67%

Habilidades y capacidades en el desarrollo humano	14	9	64%
Totales	100	58	58%

Fuente: Construcción propia con base en la información aportada por la asociación.

Cómo se puede observar, de un total posible de 100/100, Asoheca logra un resultado de 58/100, ponderado porcentualmente, representa un avance del 58% en sus capacidades organizacionales que, de acuerdo con la herramienta de medición indica que el desarrollo socio empresarial se encuentra en un rango bajo que va hasta un 60%.

En términos generales, los avances más significativos, se encuentran en el manejo democrático y participativo con un 68% de ponderación, que responde esencialmente a la búsqueda de los directivos por cumplir con los estatutos en materia de reuniones ordinarias para rendir cuentas a los asociados en general. No obstante, se evidencian fallas en comunicación que redundan en desconfianza por parte de los asociados, algunos de los cuales han señalado baja participación en la toma de decisiones y baja inclinación de la organización a efectuar relevos generacionales en el mando de la misma, aunque reconocen que obedece más, a la falta de nuevos liderazgos.

Por su parte, los servicios ofrecidos a los clientes internos y externos se identifican principalmente por los servicios de capacitaciones brindados desde diversas organizaciones que apoyan técnicamente a Asoheca y a los servicios de asistencia técnica y acompañamiento productivo en ejecución de los proyectos con terceros. Pero como se mencionará más adelante en

el respectivo análisis, se han preocupado por suscribir varios convenios que prestan servicios o facilidades a sus asociados, con lo que obtiene un puntaje de 67%.

En los componentes de capacidades gerenciales, administrativas y de gestión, así como en habilidades y capacidades para el desarrollo humano, se registran avances en un 64%, gracias al manejo de sistemas contables, implementación del sistema de gestión de calidad y la capacidad de gestión de recursos y proyectos, que ha posicionado con los años a la organización no solo a nivel de municipios, sino a nivel regional y nacional. Mientras tanto, las dificultades se ubican especialmente en las capacidades económicas y financieras con un cumplimiento del 29%, en atención a los bajos índices de liquidez, alto endeudamiento y cartera, con pérdidas brutas, operacionales y netas en el ejercicio, generando en consecuencia, capital de trabajo negativo en el último corte parcial a marzo de 2019.

Referentes teóricos:

“Según Peter Drucker La administración es una disciplina que estudia el comportamiento de personas e instituciones humanas expuestas a cambios continuos, la administración reside en la ejecución de los diferentes procesos administrativos para lograr los objetivos previstos, para ello se implementan estrategias que permiten alcanzar las metas de manera satisfactoria mitigando posibles escenarios y tratando de administrar los recursos de la empresa para su crecimiento y trazabilidad en el mercado” (Chiavenato, I. (2011).

Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Mc Graw Hill).

Es así como el convenio vigente suscrito en el año 2021 entre la universidad nacional abierta y a distancia Unad y la asociación de Reforestadores y cultivadores de caucho del Caquetá Asoheca, se propone como mecanismo que garantice a los estudiantes el desarrollo de

sus conocimientos en el contexto laboral, teniendo en cuenta el estado de la empresa, sus políticas internas y las buenas prácticas de estrategias que permitan cumplir la finalidad de los objetivos propuestos para la dependencia administrativa o en su defecto al área al cual se requiera apoyar en los diferentes convenios y contratos que se encuentran en ejecución en la vigencia de las practicas, el seguimiento y la proyección de cualquier necesidad que se presente a lo largo de su ejecución , las pasantías profesionales permiten poner en practica todos los conocimientos adquiridos en la universidad, además permite la apropiación de los diferentes procesos en este caso conocer el funcionamiento societario que permite la articulación de un modelo de buenas prácticas empresariales basados en la economía solidaria (Edsal) teniendo en cuenta el tipo de empresa que es Asoheca, permite oportunidades del entorno socio-productivo local percibiendo los beneficios en movimientos sin ánimo de lucro en la construcción de una mejor sociedad y resolución de necesidades colectivas, comprendiendo que en la economía solidaria sus asociados se convierten en miembros de junta, gestores y beneficiarios con decisiones propias en la organización según el documento de constitución y estatutos estipulados en el registro formal ante cámara de comercio y gobernación de su jurisdicción, esta organización cuenta con registro único de proponente RUP, además diferentes convenios empresariales y de competitividad, formulación de proyectos en diferentes instituciones locales y nacionales que permiten la ejecución de su objeto social buscando siempre trabajar articuladamente en pro de desarrollo económico sostenible, el tiempo estimado para realizar las pasantías será fructífero y enriquecedor de acuerdo a todos los lineamientos del área administrativa como experiencia en el campo laboral.

Referentes técnicos: especificar los aspectos de orden técnico manejados durante la pasantía y descripción de la tecnología utilizada.

Diagnóstico organizacional (Análisis del entorno externo)

En el entorno externo, se analizan contextos, con el propósito de establecer oportunidad y amenazas en cada uno, de forma organizada y diferenciada.

Contexto geográfico, ambiental y demográfico del municipio y de referencia de los asociados:

El departamento de Caquetá está situado al noroeste de la región del a Amazonia y cuenta con una superficie de 88.965 kilómetros cuadrados, lo que representa el 7.79% del territorio nacional. Limita al norte con los departamentos del Huila y Meta, por el este con Guaviare y Vaupés, al sur con el río Caquetá que lo separa de los departamentos de Amazonas y Putumayo y por el Oeste con los departamentos de Huila y Cauca (Gobernación del Caquetá, 2016, pág. 84).

El departamento del Caquetá, cuenta con 16 municipios, 63 inspecciones de policía, numerosos caseríos y sitios poblados. Su población, según proyecciones del DANE para 2015, es de 470.541 habitantes, con una proporción de 50,10% de hombres, frente a un 49,90% de mujeres y población entre los 0 y 17 años del 39% (Gobernación del Caquetá, 2016, pág. 85). En contraste, el último censo 2018, calculó una población de 401.849 habitantes, de los cuales 258.280 corresponde a las cabeceras municipales y 143.569 fueron censados en centros poblados y zona rural (y rural dispersa) (DANE, 2019).

Los pueblos indígenas en Caquetá son 8, distribuidos en 80 asentamientos con 97 comunidades. Estos pueblos se encuentran en grave riesgo de extinción física y cultural debido al impacto del conflicto armado y sus factores subyacentes en la población, además de problemáticas de inseguridad alimentaria, la minería ilegal que afecta sus actividades habituales y su economía, alejándolos de sus prácticas tradicionales de subsistencia, llevándolos a depender de la economía monetaria (Gobernación del Caquetá, 2016, pág. 160), lo que constituye una amenaza no solo por lo que representan los indígenas para el país, sino por su contribución a la cultura y reconocimiento de la amazonia en el mundo.

La tasa de mortalidad infantil se ha medido en 20,64 muertes por cada mil nacidos vivos en el Caquetá, lo que comparativamente con el índice nacional de 16,24, muestra la necesidad de realizar esfuerzos contundentes para mejorar la atención desde el embarazo y en los primeros meses de vida. Esto evidencia la necesidad de presencia institucional de los gobiernos nacionales y locales, con políticas integrales no solo en materia de salud, sino en temáticas claves asociadas como la educación y la seguridad alimentaria y nutricional. El departamento del Caquetá goza de una cobertura de vacunación superior al promedio nacional, del 91,5% frente al 89,9% en el país, lo que seguramente contribuirá a que a futuro, los índices de mortalidad infantil se reduzcan considerablemente.

En el Caquetá se identifica una deficiente cobertura en los programas de prevención de los eventos de origen zoonóticos que afectan la salud, debido a la dispersión rural de la población mayormente afectada. Existe un desconocimiento general de las acciones preventivas, lo que incrementa los casos de accidente ofídico, leptospirosis y rabia.

El espacio rural Caqueteño, posee enormes riquezas naturales, incluidos buenos recursos hídricos, bosques nativos todavía extensos y mega-diversidad (Gobernación del Caquetá, 2016, pág. 197).

La red vial del departamento está constituida por 4.679 kilómetros, de los cuales 424,7 pertenecen a la red vial nacional, 458,8 a la red vial departamental y 3.796 kilómetros a la red terciaria o veredal. Las vías que conectan con Florencia, se encuentran deterioradas, y no brindan condiciones aceptables para facilitar y agilizar la comercialización de productos agrícolas y pecuarios que se producen en los municipios. Son vías, que en su mayoría, tienen solo un afirmado, sin especificaciones técnicas, con deficientes e insuficientes obras de mantenimiento y drenajes. Las vías terciarias se encuentran en banca, sin afirmado ni obras, por lo que el efecto de esta amenaza, recae directamente en la población rural dificultando sus desplazamientos y el transporte de los productos de su oferta. El área rural es muy dispersa, con zonas de difícil acceso, incluso con territorios con una única forma de ingreso a través de los ríos (fluvial), con costos elevados de ingreso y población reducida. En general, la malla vial del departamento muestra serias deficiencias de conectividad con afectación a los productores por efectos de los sobre costos de transporte, reduciendo bien la utilidad o bien la competitividad de la oferta (Gobernación del Caquetá, 2016, págs. 93, 169). Lo expuesto, sin duda constituye una amenaza importante para los asociados, los comités y Asoheca.

El departamento del Caquetá alberga una variedad de ecosistemas de importancia desde el punto de vista ecológico, social y económico. Estos abarcan zonas de alta montaña hasta la selva amazónica, lo que representa una alta biodiversidad y servicios ecosistémicos que son el sustento de las actividades productivas y base para el desarrollo económico del departamento. Es uno de los más mega biodiversos de país con más de 10.000 especies, pero en las últimas

décadas enfrenta retos para armonizar su desarrollo socioeconómico con las condiciones ambientales y diversidad cultural. Este capital natural está representado en bosques, que ocupan cerca del 72% del área del departamento, 12% son ecosistemas de humedal, 0,2% presenta ecosistema de páramo y numerosos enclaves naturales (Gobernación del Caquetá, 2016, pág. 213).

El recurso hídrico es de vital importancia no solo por la geografía del departamento, sino por la economía. Un área de gran importancia es el Parque Nacional Natural – PNN Alto Fragua Indi Wasi. Este contribuye a la oferta hídrica de la cuenca del río Caquetá, que se conforma por las cuencas altas de los ríos Yurayaco, Fragua Grande y Fragua Chorroso y la cuenca río Pescado, las cuales hacen parte de la zona hidrográfica Amazonia. Estos ríos son de gran importancia, porque abastecen a la población urbana y rural de los municipios de San José del Fragua, Albania y Valparaiso. La oferta hídrica que aporta este PNN se calcula en el 76% por parte de la cuenca Fragua Chorroso y 84% por la cuenta Fragua Grande (Gobernación del Caquetá, 2016, págs. 9-10).

En el caso del río Pescado con sus afluentes San Luis, Sarabando, Bodoquerito y San Juan, abastece de agua a la población de Belén de los Andaquies. Como se puede notar, las condiciones geográficas y riqueza ambiental del Caquetá, pueden constituirse como una oportunidad de desarrollo de la amazonia, orientando las inversiones a la protección, conservación y uso sostenible de los ecosistemas (Gobernación del Caquetá, 2016, pág. 10).

A pesar de las oportunidades de la oferta hídrica, se desencadena una amenaza relacionada con la vulnerabilidad del territorio asociada a las inundaciones, teniendo en cuenta que 5% del área del departamento es inundable periódicamente; a la amenaza de movimientos en masa y; a la degradación de suelos por erosión. Los municipios que presentan estas condiciones

son Florencia, San Vicente del Caguán, Belén de los Andaquíes, El Paujil, El Doncello, San José del Fragua y Puerto Rico. (Gobernación del Caquetá, 2016, pág. 211).

Ahora bien, el cambio climático es una realidad a nivel global y los efectos que conlleva, son cada vez más evidentes en el departamento del Caquetá, por lo que se están desarrollando acciones preventivas, para reducir su impacto en la región y para identificar oportunidades que la coyuntura presenta para obtener beneficios (Gobernación del Caquetá, 2016, pág. 212). Entre 2012 y 2015 el 70% de los municipios en Caquetá, sufrieron alguna situación de calamidad, por eventos como sequías prologadas, deslizamientos de tierra, remociones de masa, incendios forestales y estructurales. Las principales causas fueron la deforestación, la ocupación de laderas de los ríos y quebradas y la falta de control de las autoridades competentes. Las mayores afectaciones se dieron en los municipios de Florencia, El Doncello, San José del Fragua, Solita, Cartagena del Chairá, Valparaíso, Belén de los Andaquíes, Solano, Puerto Rico, Milán y San Vicente del Caguán (Gobernación del Caquetá, 2016, pág. 212).

Precisamente, los niveles de deforestación se consideran críticos en el departamento, con 29.245 hectáreas deforestadas en 2014, según cifras del IDEAM (Gobernación del Caquetá, 2016, pág. 216). Durante 2018 se identificaron 9 núcleos de deforestación en el país y el principal está en las sabanas del Yará y el Bajo Caguán, en los municipios de San Vicente y Cartagena del Chairá. La deforestación en 2018 en la amazonia fue de 138.176 hectáreas, que según reportes oficiales, fue 5.971 hectáreas menos que en 2017. Lamentablemente, el departamento es el mayor deforestador del país en los últimos 28 años (Paz C., 2019).

Contexto social, cultural y económico:

El departamento del Caquetá registra un Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas en la Cabecera Departamental del 33% y en el resto del departamento por el orden del 59.20%. Lo anterior asociado a otros indicadores como el Índice de Pobreza Multidimensional – IPM del 70,8% (año 2005) y el Índice de Pobreza Monetaria del 39% para 2014, refiere una compleja situación de los caqueteños en general, con escasas fuentes de empleo y de generación de ingresos, llegando incluso a reportar un Producto Interno Bruto per cápita de \$4.818.609 que ubica al departamento en el puesto 25 a nivel nacional, es decir en los últimos lugares de los territorios departamentales del país (Gobernación del Caquetá, 2016, pág. 8).

El departamento presenta niveles muy por debajo de la media regional y nacional respecto a la cobertura en educación media que se ubica en el 23,4% frente al 40,5% nacional y 35,9% de la región centro sur y solo el municipio de Florencia es certificado por el ministerio de Educación. Así mismo, la tasa de analfabetismo en mayores de 15 años, es del 9,3%, muy por encima del nacional del 7,3%, aunque cercano al de la región con un 8.4% (Gobernación del Caquetá, 2016, pág. 8). De manera paralela, el estado de la infraestructura educativa, revela que más del 75% de las construcciones en donde se imparte educación, presentan deficiencias en su estructura física, afectando la calidad de la educación (Gobernación del Caquetá, 2016, pág. 17).

La cobertura de acueducto en el departamento se reporta en un 74,4% que, a juzgar por la aportación de afluentes hídricos de la región, es incoherente y demandante por demás, pues el resto del país goza de una cobertura cercana al 90%. De los 16 municipios, Albania, Cartagena del Chairá, Montañita, Milán, Morelia, Solano, Solita y Valparaíso, tienen una cobertura de acueducto inferior al 50%. La cuenca amazónica aporta un 37% del total de la oferta hídrica del

país, al punto que el río Caquetá posee el doble del caudal del Río Magdalena, con un volumen de 14.000 metros cúbicos por segundo (Gobernación del Caquetá, 2016, págs. 8-9). La calidad de agua para consumo humano reporta con un promedio de 15,39% lo cual indica un riesgo medio que se considera no apta para el consumo humano, reduciendo los estándares de prestación del servicio y por lo tanto, eleva el riesgo de contraer enfermedades diarreicas agudas - EDA, parasitosis y hepatitis especialmente en grupos poblacionales vulnerables (Gobernación del Caquetá, 2016, págs. 25, 217).

En el departamento hay 44.348 hogares en déficit de vivienda. El índice cualitativo de vivienda, muestra que el 44,2% de las viviendas de la población presenta deficiencias en sus condiciones de vivienda (33.803 viviendas en el departamento) y en el mismo orden, el déficit cuantitativo indica que el 13,3% de los habitantes carecen de viviendas dignas (10.544 hogares). En contraste, el país tiene déficit del 26,1% y 12,9% en los índices cualitativos y cuantitativos, respectivamente (Gobernación del Caquetá, 2016, págs. 8, 54). Esto muestra que un alto porcentaje de la población caqueteña carece de condiciones de vivienda óptimas, por deficiencias en pisos y paredes, hacinamiento y falta de acceso a servicios públicos. La cobertura de alcantarillado, por ejemplo llega apenas al 85,57% en el sector urbano. En Caquetá solamente Florencia, Milán, El Doncello y Paujil, cuentan con plantas de tratamiento de aguas residuales y existen varios municipios donde la captación del acueducto se ubica aguas abajo de los puntos de vertimiento, agravando la problemática de salud y habitabilidad atinente (Gobernación del Caquetá, 2016, pág. 55).

La inseguridad alimentaria del departamento del Caquetá es una de las más altas del país con el 54.4%, indicando que esta población no goza de seguridad alimentaria. En la misma

tónica, el estado nutricional de la niñez menor de 5 años es preocupante, con un retraso en el crecimiento (baja talla para la edad) con un 11.7% (Gobernación del Caquetá, 2016, pág. 96).

Se ha referido un 19% de la población que no se encuentra afiliada al sistema de salud en la región, lo que implica varios municipios del departamento sin cobertura total en los servicios de salud (Gobernación del Caquetá, 2016, pág. 34).

El departamento del Caquetá, en el ámbito cultural tiene dos dificultades en lo que respecta a la identidad cultural y el precario desarrollo institucional y presupuestal para apoyar la cultura. Esto hace que el arraigo, las costumbres y la pertenencia no sean compartidas por la población. Por lo tanto, se requiere además de infraestructura para uso cultural con operatividad y funcionamiento permanente, la gestión y acciones efectivas, que promuevan la construcción de tejido social y de espacios de paz (Gobernación del Caquetá, 2016, pág. 68).

Del total poblacional, 221.461 habitantes (aproximadamente el 47% del total de la población) son reconocidos como víctimas y 191.084 sujetos de atención. Esto quiere decir que hay 55.365 hogares con antecedentes de afectación o victimización por el conflicto interno armado que ha sacudido la región por décadas. El 49% de las víctimas son hombres, 50% mujeres y 1% corresponde a población LGBTI. Del total de víctimas el 1% se caracterizó como población indígena, 2% afrodescendiente y 96% mestiza (Gobernación del Caquetá, 2016, pág. 76).

Como adición a lo expuesto, el 75% de los hechos victimizantes (197.656 hechos) fueron desplazamientos forzados, 10% homicidios, 9% amenazas, 2% desaparición forzada y 3% delitos sexuales, actos terroristas, minas antipersona y secuestro, entre otras (Gobernación del Caquetá, 2016, pág. 76). Como es de suponer, la presencia de grupos armados al margen de la ley es uno de los limitantes, incluso para el acceso a algunas zonas del departamento, siendo necesario en

muchos casos, solicitar permisos para acceder a los territorios (Gobernación del Caquetá, 2016, pág. 93).

La actividad minera en el departamento, está relacionada principalmente con la exploración y explotación de oro de aluvión en diferentes ríos, como el Caquetá. También se desarrollan actividades de aprovechamiento de asfaltita, feldespatos, mica, material de arrastre y en los últimos años, actividades de exploración de petróleo en el extremo noroccidental del departamento, puesto que buena parte del territorio departamental hace parte de la cuenca sedimentaria Caquetá-Putumayo (Corpoamazonia, s.f.). De cualquier manera, expertos y conocedores de la riqueza Amazónica, han manifestado por diferentes medios y publicaciones, la necesidad imperativa de realizar un control más amplio a la intervención minera, las licencias ambientales y demás concesiones, para evitar una alteración de los hábitat naturales que tiene el departamento.

La economía del Caquetá tiene un bajo grado de industrialización y diversificación productiva, porque se concentra en pocas actividades: las de tipo pecuario, agrícola, administración pública, educación de no mercado y construcción que en general aportan más del 50% al PIB departamental. Los sistemas de producción tradicionales, limitan un mejor aprovechamiento de sus capacidades productivas, en especial en temas agrícolas, que tienen bajo nivel de desarrollo en sus encadenamientos hacia atrás y hacia adelante (Gobernación del Caquetá, 2016, pág. 176).

El 3.7% del suelo caqueteño, correspondiente a 333 mil hectáreas, tiene vocación agroforestal y un 4.6%, equivalente a 414 mil hectáreas es de vocación para el aprovechamiento forestal. La ganadería extensiva se ha expandido sobre tierras apropiadas para usos forestales, trayendo como consecuencia, menor generación de empleo rural y mayor concentración de la

propiedad de la tierra, con más de 1 millón de hectáreas sobreutilizadas en su mayoría con pastizales, que cubren el 18.2% del departamento.

En la región objeto de análisis, una gran parte de la actividad agrícola se realiza en terrenos de ladera o cordillera. Como se señaló en el párrafo que precede, el uso del suelo no siempre corresponde con su vocación y en particular, hay muchos terrenos planos con vocación agrícola que se utilizan para ganadería extensiva, en tanto que la agricultura familiar con vocación agrícola se tiene a localizar en las laderas, en condiciones que presentan desafíos para su desarrollo sostenibilidad económica y ambiental (Gobernación del Caquetá, 2016, págs. 197-198).

Las 21.000 familias que convergen en el sector agropecuario de forma lícita, generan ingresos para el departamento por valor aproximado de \$1.1 billones, destacando la participación de 13.336 familias en la ganadería, con una producción de 144 mil toneladas de carne y 459 millones de litros de leche al año. La producción de plátano se estima en 68 mil toneladas anuales, 43 mil toneladas en yuca, 11 mil toneladas de caucho, 3 mil toneladas con café y cacao con 2 mil toneladas, además de 300 toneladas de maderables. Todo esto, en un área aproximada de 31.000 hectáreas (Gobernación del Caquetá, 2016, pág. 198). Se resalta la existencia de cerca de 817 hectáreas sembradas en frutales amazónicos como arazá, piña y chontaduro, además de copoazú, borojó y cocona en menor proporción (Corpoamazonia, s.f.). El área sembrada, según cifras de Asoheca se estima en 6.284 hectáreas (CIAT, 2017, pág. 25). Las ventajas de la producción agrícola están dadas por la ubicación del departamento sobre la línea ecuatorial, el abundante recurso hídrico, la biodiversidad y el área de cultivo y producción agropecuaria. El departamento tiene una importante vocación forestal, que permitiría el desarrollo de especies maderables y de uso energético.

Las principales apuestas de los gobiernos locales y departamental, se han focalizado en los últimos años en productos como el caucho, el café, el cacao, el plátano, la yuca, el maíz y la piña, representando ingresos y seguridad alimentaria para las familias productoras. No obstante en la mayoría de estos cultivos, hay bajos rendimientos de producción, reducida capacidad instalada para la transformación y mínima generación de valor agregado (Gobernación del Caquetá, 2016, pág. 200).

Finalmente, el Índice Departamental de Competitividad – IDC de 2015, evaluó la competitividad a partir de 3 factores relacionados con condiciones básicas, eficiencia y sofisticación e innovación. La posición del Caquetá en el IDC fue de 22 sobre un total de 25 evaluados, con bajos puntajes en cada factor, 2,37 en eficiencia, 3,75 en condiciones básicas y 0,67 en sofisticación (sobre un tope de calificación de 10 puntos). Esto muestra retrasos preocupantes de la región en relación con otros departamentos (Gobernación del Caquetá, 2016, pág. 179).

Referentes legales:

Los resultados recientes e históricos de los diferentes rankings nacionales, ubican al departamento en lugares rezagados en la clasificación nacional, con un 90% de los municipios con calificación de rendimiento bajo y medio (rango de índice integral), tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 5 Ranking de los municipios de Caquetá en gobernabilidad y desempeño a nivel nacional

Municipio	Ranking Nacional
Florencia	97
Albania	838
Belén de los Andaquíes	399
Cartagena del Chairá	573
Curillo	608
El Doncello	502
El Paujil	653
La Montañita	624
Milán	719
Morelia	603
Puerto Rico	704
San José del Fragua	258
San Vicente del Caguán	372
Solano	236
Solita	250
Valparaíso	773

Fuente: Plan de Desarrollo de Caquetá 2016 – 2019

En el índice de gestión de proyectos de regalías, Caquetá ocupó el puesto 31 entre 32 departamentos, con una calificación de 42.37, evidenciando situaciones de orden estructural asociadas a la capacidad administrativa de las entidades territoriales, que muestran ineficiencia y problemas serios de gobernabilidad derivados o consecuentes (Gobernación del Caquetá, 2016, pág. 228).

De otra parte, el nivel de dependencia de las transferencias de la nación y recursos de regalías es del 73,9% lo que significa que el departamento no tiene como generar sus recursos para proyectos de interés general en sectores como salud, educación, agua potable y saneamiento básico. Adicionalmente, el indicador de desempeño fiscal es de 65,9 con una posición 22 del departamento a nivel nacional, mostrando que aún falta mucho para garantizar que el departamento pueda generar autónomamente condiciones de bienestar sus habitantes (Gobernación del Caquetá, 2016, págs. 228-234).

En materia de seguridad, las causas de la ocurrencia de delitos y de la alteración de la seguridad y la convivencia son múltiples. Sus expresiones se pueden explicar desde la existencia de los riesgos sociales por afectaciones a grupos poblacionales en dinámicas económicas, culturales, políticas, ambientales y sociales. Riesgos como asentamientos ilegales, pobreza, presencia de grupos armados ilegales, alto consumo de alcohol y estupefacientes, ilegalidad y subcultura asociada, intolerancia, descomposición familiar, entre otros, son causantes de delitos y afectación a la seguridad. Los hurtos, atracos y homicidios generan alta preocupación en los territorios, especialmente en área urbanas, de municipios como Florencia, San Vicente del Caguán, Belén de los Andaquíes y Cartagena del Chairá. El subregistro de denuncias de hurtos, según el observatorio del delito de la SIJIN en Caquetá es superior al 80%, debido en esencia a la

falta de confianza en la efectividad de fuerza pública y la sensación de injusticia en la sanción o pena, impuesta por las autoridades judiciales (Gobernación del Caquetá, 2016, pág. 249).

Los altos niveles de criminalidad se asocian en gran medida a la baja capacidad institucional para el control, judicialización y penalización del delito, además de la presencia de grupos armados ilegales que pretenden controlar territorios por razones políticas o por ser zonas de producción cocalera o minería ilegal (Gobernación del Caquetá, 2016, págs. 249-250).

Los cultivos de uso ilícito, que para el período 2013 – 2014 en el caso particular de la coca, aumentaron de 4.322 a 6.542 hectáreas y representaron el 9% de los cultivos de coca del país (Gobernación del Caquetá, 2016, pág. 217), representan retos importantes para autoridades locales y nacionales, en el objetivo común de lograr una paz estable y duradera, en que por una parte, se generen proyectos productivos, sociales y ambientales para desestimular el cultivo ilegal y por otra, eviten el ingreso o al menos el incremento de actores armados ilegales en la región. En relación precisamente con el crecimiento del área vinculada a cultivos ilícitos ha generado cierta presión por parte de la comunidad internacional, en especial, el gobierno de los Estados Unidos, que exige la erradicación vía aspersion o fumigación aérea con el herbicida glifosato. Al respecto, el Ministerio de Defensa se ha pronunciado en que debe erradicar las 200.000 hectáreas de cultivos en el país y que uno de los mecanismos más posibles debe ser vía glifosato, conservando las precauciones y vigilando las recomendaciones del Consejo de Estado. Sin lugar a dudas, esta posibilidad se vislumbra como una amenaza para la organización y el Departamento, en razón principalmente a la afectación a los cultivos legales y la salud de animales y habitantes aledaños.

Contexto de mercado sector Caucho.

Oferta y producción:

el caucho es un producto originario de la selva amazónica de Colombia, con variedades como el negro, blanco y siringas. La forma cómo se obtiene el caucho del árbol es un procedimiento que debe cumplir con unos parámetros con el objetivo de conseguir productos de calidad. El caucho natural puede manejarse como: látex concentrado al 60%, que se usa en estado líquido como materia prima; y el caucho en forma sólida, en presentaciones como láminas, crepes y gránulos (Legiscomex, 2016, pág. 1).

Los principales productores de caucho en el mundo, son Tailandia e Indonesia con producciones de 4.509.000 y 3.456.000 toneladas respectivamente para 2017, seguidos por Vietnam y China con 1.049.000 y 943.000 toneladas en el mismo período. En Latinoamérica, las producciones más altas son de Brasil con 203.000 toneladas y Guatemala con 106.000 toneladas. Según el International Rubber Study Group - IRSG - Indonesia, Malasia, Tailandia y China, registran cerca del 60% de la producción mundial, gracias a la implementación de modelos con pequeños productores (“small holders”), pero con un alto nivel de innovación tecnológica. En la última década los países Latinoamericanos han venido incrementando sus áreas sembradas motivados principalmente por los altos precios internacionales del momento y la oportunidad de mercado internacional liderado por el crecimiento de la demanda del Sudeste Asiático y Europa; dentro de los países que se destacan se encuentra Brasil, Guatemala y recientemente Ecuador. Colombia, con 64.000 hectáreas sembradas, tiene una producción bastante modesta, calculada en 7.000 toneladas en 2017, con rendimientos de 1,4 toneladas por hectárea al año (MADR, 2018, págs. 4,7).

De acuerdo con el censo nacional cauchero, los departamentos de Meta, Santander y Caquetá, ostentan el 60% del total nacional de área sembrada y la mayor producción para 2017 fue de Santander, Meta, Antioquia y Caquetá en ese orden, tal como se muestra en la siguiente tabla ilustrativa:

Tabla 6 Área y producción de caucho en Colombia 2017 y 2018 Proyectado

Departamento	Área (hectáreas)		Producción (toneladas)	
	2017	2018 Proyectado	2017	2018 Proyectado
Meta	23.000	25.000	2.000	2.150
Santander	8.200	9.000	1.400	1.450
Caquetá	6.500	6.700	1.000	1.100
Antioquia	5.700	6.000	900	950
Vichada	5.500	5.700	100	150
Córdoba	3.100	3.500	300	350
Otros	12.000	13.100	1.300	1.350
Total	64.000	69.000	7.000	7.500

Fuente: Minagricultura, cadena de caucho natural indicadores e instrumentos, 2018

La actividad cauchera se realiza en 17 departamentos agrupados en 6.600 productores de los cuales el 70% corresponden a pequeños productores y el 30% restante, se divide en medianos y grandes productores. Del mismo modo el sector cauchero contribuye con 17.250 empleos directos y 51.750 indirectos a la economía nacional (MADR, 2018, págs. 2-3).

Dado que la producción de caucho en Caquetá no es la principal fuente de ingresos, no constituye un cultivo de subsistencia.

En términos de costos, se estimó que el establecimiento de una hectárea del monocultivo tiene un costo aproximado de \$4.000.000, y en Sistema Agroforestal (SAF), donde convergen otros cultivos como cacao y plátano, tiene un costo cercano a \$8.000.000. La etapa de sostenimiento, que se estima hasta el año 7, cuando inicia la producción, se tasa sobre un costo total aproximado de \$14.000.000 en monocultivo y \$9.000.000 en SAF, toda vez que en este último sistema, a los 3 años inicia la producción de cacao. En la etapa productiva se indicó un costo de sostenimiento de \$2.000.000 en monocultivo y \$3.000.000 en SAF. El costo de producción de un kilogramo de coágulo húmedo se estimó en \$950 y un kilogramo de coágulo en DCR (contenido de caucho seco) se estimó en \$1.700, anotando que para producir un kilogramo de caucho seco (DCR) se requieren 1,67 kilogramos de coágulo de campo (CIAT, 2017, págs. 25-26). Se señala que no existen datos estandarizados de los costos de producción, razón por la cual, los aportados, son solo estimados en monocultivo y en Sistemas Agro Forestales.

La actividad cauchera del país, reporta altos costos de producción, comparativamente con Guatemala, Brasil y países Asiáticos. La baja adopción tecnológica, con intensidad en mano de obra y el mal estado de las vías terciarias son algunos elementos que influyen en este aspecto. Como complemento, se encuentra que la oferta de mano de obra capacitada en la labor de rayado y beneficio de las plantaciones de caucho natural es insuficiente, situación que ha generado que áreas aptas para entrar a etapa productiva no se estén aprovechando actualmente (MADR, 2018, pág. 17). Así pues, el problema central del sector cauchero en el Caquetá, evidencia bajos índices de productividad, competitividad y sostenibilidad del negocio (CIAT, 2017, pág. 8).

En el año 2016, CORPOICA identificó las brechas tecnológicas para la cadena de caucho, que tiene que ver con: limitada disponibilidad de material vegetal con certificación para cultivo del caucho; necesidad de ampliar las variedades de material vegetal; los insumos agrícolas para el cultivo del caucho que deberían ser más del tipo de bioinsumos; necesidad de implementar de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y sistemas agroforestales con sistemas silvopastoriles; deficiente identificación y valoración de los bienes y servicios ecosistémicos asociados a la cadena de caucho; fallas tecnológicas para el sistema de aprovechamiento de plantaciones de caucho natural y para el mejoramiento fitosanitario del cultivo; requerimientos para implementar los estándares para el proceso de beneficio y transformación TSR20 en planta; baja innovación en tecnología de la industria de caucho en transformación con baja diversificación de productos; entre otras.

Demanda, precios y consumo:

la siguiente tabla, muestra la balanza comercial de caucho para Colombia en los últimos años, que es deficitaria, en razón a las altas demandas de la industria que utiliza el caucho como materia prima o insumo y la falta de capacidad de los productores, para cubrir esas demandas.

Tabla 7 : Balanza comercial del caucho para Colombia

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018
Exportaciones en Toneladas	62	19	1.276	841	1.830
Importaciones en Toneladas	17.834	14.898	13.966	13.484	10.313
Déficit	- 17.772	- 14.879	- 12.690	- 12.643	- 8.483

Fuente: Minagricultura, cadena de caucho natural indicadores e instrumentos, 2018

Los principales destinos de las exportaciones de caucho colombiano, son Perú y Chile con 851 y 606 toneladas respectivamente, seguidos de Venezuela con 197 toneladas y Ecuador con 176 toneladas. Las importaciones de caucho provienen principalmente de Guatemala, Brasil, Indonesia y Tailandia (MADR, 2018, págs. 9-10). Colombia, a pesar de ser un productor potencial del caucho, según un estudio realizado por la Universidad Nacional, el 97% del consumo nacional de esta materia prima es importado, debido a que la demanda interna para la elaboración de manufacturas como guantes, zapatos, mangueras, autopartes y pegantes no se supe con la producción nacional (Legiscomex, 2016).

Como se puede ver en el siguiente gráfico, el principal uso del caucho en Latinoamérica, se genera en las industrias de llantas, látex y automotriz, con participaciones crecientes en calzado, adhesivos y la industria médica:

El precio del caucho en Colombia, está determinado por la oferta y la demanda a nivel mundial. Entre 2016 y 2017, la caída del precio internacional del caucho natural, afectó tanto precios como producciones a nivel nacional, porque los caucheros no encontraron mayores incentivos para producir y porque los precios no se corresponden en muchas ocasiones con los costos de producción. Precisamente, la volatilidad en el precio, se concibe en Asoheca como una amenaza, puesto que no depende de la baja calidad o fallas en la producción nacional, sino de factores externos que regulan el precio internacional.

Tabla 8 Precios de los principales productos y subproductos de caucho en Colombia con estimaciones para 2018.

Presentación o producto	2014	2015	2016	2017	2018
Látex de campo precio al productor	1.000	1.000	900	1.120	1.120
Coágulo de campo precio al productor	2.900	2.500	2.700	3.200	3.200
Lámina precio al productor	4.500	4.200	4.000	4.200	4.500
Látex centrifugado precio a la agroindustria	4.000	3.800	3.800	4.500	4.200
TSR 20 precio a la agroindustria	4.300	4.000	3.800	5.100	5.200

Fuente: Minagricultura, cadena de caucho natural indicadores e instrumentos, 2018

Los factores que en los últimos años de caída del precio internacional, han generado menores ingresos o incluso pérdidas para los productores son: el incremento de la oferta por la colocación en el mercado de “stocks” de caucho natural proveniente de los países asiáticos; la demanda disminuida principalmente por el “enfriamiento” de la industria China, que aunque continua creciendo a razón de un 8%, ha reducido significativamente el aumento de su consumo per cápita; la caída del precio internacional del petróleo que estimula la reducción del precio del

caucho sintético, principal sustituto del caucho natural y; la afectación del cambio y variabilidad climática a escala mundial (MADR, 2018, pág. 11)

El consumo de caucho natural ha tenido picos históricos de 22.365 toneladas en 2014, seguido de 2018 con consumos aparentes de 22.000 toneladas. En 2016 y 2017 el consumo se mantuvo en 21.500 toneladas, mientras que 2015 tuvo una leve desaceleración con 18.698 toneladas. El comportamiento del consumo de caucho natural es variable y responde a factores que van desde las fluctuaciones del dólar, el precio internacional del petróleo, la importación de productos terminados y el mismo rol de intermediarios que en tiempos de precios bajos, incrementan sus stocks para estimular la demanda (MADR, 2018, pág. 12).

Análisis del entorno Interno

Para el análisis diagnóstico del entorno interno de Asoheca, se recolectó información primaria a través de entrevistas a asociados/as y directivos y los talleres previamente realizados de años anteriores y la información documental disponible, proporcionada por la organización.

Procesos:

La existencia de fichas de procedimientos parciales y un reglamento interno de trabajo, pero a su vez se evidencia la necesidad de implementar el manual de procedimiento y funciones que debería de tener para cada área o dependencia así como para cada cargo debidamente creado en el rubro presupuestal, para tener un orden y control de mejora continua al momento de evaluar los índices de efectividad, los indicadores de gestión son claves en los procesos es por ello que existe la necesidad de implementarlos para lograr medir el desempeño, resultado, eficacia, eficiencia y efectividad que permitan a los directivos y mandos tener certeza de los niveles de desempeño en la ejecución de las tareas y el cumplimiento de metas establecidas.

Dado que en Asoheca se implementa un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 y que incluso identifica las certificaciones en calidad o ecológicas como la fuente de diferenciadores y valor agregado de la organización, muestra una orientación hacia la mejora continua y el cumplimiento de los requisitos del sistema, no solo para obtener una certificación, sino con el propósito de llegar al cliente con los mejores productos.

Productos:

Asoheca se distinguen con facilidad los siguientes productos y servicios:

Servicios de asistencia técnica.

Formulación y ejecución de proyectos productivos, sociales y ambientales.

Producción y comercialización de TSR 20 y TSR 10.

Producción y comercialización de material vegetal (sobre pedido).

La planta procesadora, ha optado por adquirir materia prima para la producción de TSR, de productores del departamento de Santander, debido a la calidad, el precio y el volumen superiores a los locales.

Área productiva – técnica:

Para un mejor análisis de la parte productiva de Asoheca, es conveniente hacer una división en material vegetal y caucho.

Área comercial y de mercadeo:

El diagnóstico que se presenta, es general, aunque se busca focalizar más al caucho TSR y en menor medida, al material vegetal. La gestión de Asoheca con diversos aliados para la consecución de proyectos, la prestación de servicios de asistencia técnica asociada a estos proyectos.

Diagnóstico Plaza:

La principal limitante en la consolidación de canales proviene de una amenaza que radica en el mal estado de las vías, especialmente terciarias y secundarias, lo que encarece el precio del producto y afecta considerablemente la competitividad del departamento del Caquetá.

Diagnóstico Promoción:

En Asoheca, los principales esfuerzos de promoción se realizan con acercamientos y gestión de proyectos con diversos tipos de clientes aliados como entidades del orden nacional, organismos sin ánimo de lucro, multilaterales y agencia de cooperación.

Publicidad:

Las estrategias de publicidad de Asoheca, se han limitado a su participación en eventos regionales y algunos nacionales del gremio cauchero y espacios técnicos específicos para caucheros. La imagen también se promueve a través de la página web <http://www.asoheca.org/>.

Marketing digital:

No se identifica una estrategia puntual en redes sociales para promocionar los productos y servicios de Asoheca, lo que implicaría, la generación frecuente de contenidos que mezclan imágenes, texto o vídeo que versan sobre los avances en la ejecución de proyectos; el desarrollo de acciones comerciales (ferias, eventos, acercamientos, etc)

Mercado consumidor (clientes):

En Asoheca se distinguen clientes para cada producto o servicio, así:

Cientes institucionales para proyectos:

aquí se incluyen los principales aliados y socios claves de la organización, que se mencionarán más adelante en el modelo de negocios y que básicamente, gracias a la gestión

realizada desde Asoheca o la selección misma del cliente, se ejecutan conjuntamente proyectos de impacto a los asociados en los municipios.

Clientes para Caucho TSR 20:

Los principales clientes identificados son Automundial, Casanova Cauchos, Importadora Serna, Leidy García, Mafer Cauchos, Hersal y American Rubber, (información autorizada para fines académicos).

Clientes material vegetal:

Dado que este material se comercializa bajo pedido, los viveros son los principales aliados.

Perfil competitivo Asoheca:

Tabla 9 Matriz de perfil competitivo Asoheca

Asoheca			
Factores para el éxito en orden de importancia	Ponderación	Clasificación	puntaje ponderado
1 Calidad	0,21	4	0,84
2 Precios competitivos y optimización de costos de producción	0,19	3	0,57
3 Volumen de producción	0,19	2	0,38
4 Visión empresarial Responsabilidad y Cumplimiento al	0,12	2	0,24
5 cliente en logística, transporte y entrega	0,12	3	0,36
6 Facilidades de pago concedidas al cliente Tecnología, conocimiento y	0,09	3	0,27
7 experiencia en la producción y laboratorios	0,08	3	0,24
Total ponderado	1,00		2,90

Fuente: elaboración propia con base en información construida con Asoheca.

Los factores claves de éxito en el mercado de caucho técnicamente especificado TSR 20, son:

Calidad

Precios competitivos y optimización de costos de producción

Volumen de producción

Visión empresarial

Responsabilidad y cumplimiento al cliente en logística, transporte y entrega

Facilidades de pago concedidas al cliente

Tecnología, conocimiento y experiencia en la producción y laboratorio

Ventajas competitivas:

Tras una revisión de los diversos documentos, se identifican como principales ventajas competitivas de Asoheca:

Calidad certificada para el material vegetal: la organización objeto de análisis, goza de esta ventaja competitiva que no solo garantiza al cliente un producto que cumple con los estándares, sino que, en su proceso productivo, la calidad fue extensiva y objeto de puntos de control en cada fase.

Historia y experiencia de la organización: es una asociación de segundo grado, con 17 comités adscritos, con productores que han afrontado el conflicto interno, la violencia y todas las problemáticas sociales asociadas. No obstante, estas implicaciones, contribuyen para que Asoheca pueda captar recursos y acompañamiento especializado de diversos aliados estratégicos que por años, han desarrollado sus intervenciones en la organización.

Enfoque en la protección y conservación de los ecosistemas amazónicos: orientar los esfuerzos al acompañamiento y asistencia técnica integral, al protagonismo de la Amazonia como región sostenible y con producción amigable con el medio ambiente, hace que Asoheca se

convierta en un referente departamental para la ejecución de proyectos de vocación medio ambiental.

Aspectos como los terrenos (viveros y jardín clonal) y la planta procesadora, no pueden citarse como ventajas competitivas, toda vez que no se están aprovechando de forma adecuada, sino que se observan usos muy por debajo de las capacidades productivas instaladas.

Mercado proveedor:

Los proveedores de Asoheca son principalmente jardines clonales certificados para el material vegetal. Para desarrollar proyectos productivos, sociales y ambientales, se acude a asesoría especializada y se brindan servicios de capacitación y formación extensiva. Es así como los colaboradores que realizan sus intervenciones en las fincas de los productores, se constituyen como proveedor de Asoheca a quienes se debe formar permanentemente e innovar en las técnicas y metodologías para extender el aprendizaje. También se cuenta con proveedores de insumos, equipos y herramientas que finalmente se entregan a los productores para el sostenimiento de los cultivos y la obtención de coágulo de campo.

Área social – desarrollo comunitario:

Desde el liderazgo de Epsagro en Asoheca, a través de la gestión de proyectos, la coordinación de extensión rural y la gestión de investigación, se llevan a cabo acompañamientos técnico productivos a los asociados. Todas las labores de asistencia se orientan a mejorar el establecimiento y sostenimiento de los cultivos, con miras a incrementar la producción y mejorar la calidad de la materia prima, para consecuentemente, avanzar en la generación de ingresos sostenibles y el bienestar para las familias caucheras.

Tabla 10 Matriz DOFA Asoheca

MATRIZ DAFO
**ASOCIACIÓN DE REFORESTADORES Y CULTIVADORES DE CAUCHO DEL
CAQUETÁ.**

Factores Internos
Fortalezas – F

Planta procesadora es propiedad de la asociación, así como los terrenos y equipos.

Laboratorio de calidad para garantizar la materia prima y el producto que llega al cliente.

Capacidad de producción estimada por las hectáreas de cultivos disponibles.

Organización y experiencia de la asociación.

Personal técnico capacitado.

Asoheca es la única empresa prestadora de servicios de asistencia técnica agropecuaria

EPSEA en el departamento del Caquetá.

Reconocimiento a nivel nacional de organización como gremio cauchero.

Proyectos ejecutados y en ejecución con buenos aliados estratégicos.

Debilidades – D

Planta procesadora operando por debajo de su capacidad instalada, funcionando apenas por encima

del 10% de su potencial.

Baja liquidez asociada a un año de endeudamiento que dificulta las operaciones y continuidad de la organización.

Precio pagado al productor por debajo de los costos de producción.

Bajos volúmenes de producción por falta de mano de obra en los cultivos. (rayadores).

La producción de caucho no es el ingreso principal de la asociación.

Pérdidas operacionales y nets negativas en los últimos cortes anuales.

Factores Externos
Amenazas – A
Oportunidades – O

Deficiente conectividad vial y fluvial, lo que dificulta el traslado de materia prima desde las veredas de los municipios y encare los costos.	Oportunidad de adquirir materia prima a nivel nacional para incrementar la capacidad de producción en planta procesadora.
Distancia geográfica considerable entre comités y productores que puede intervenir entre la oferta productiva de materia prima.	Apoyo institucional en materia de asistencia técnica especializada.
Problema generado por cultivos ilícitos.	Recursos en el marco de posconflicto, para proyectos sociales, productivos y ambientales.
Talás de bosques y ampliación indiscriminada de la frontera agrícola.	Tecnología en el sector cauchero con avances significativos y oportunidades de investigación.
Presencia de petroleras que tienen interés de explotar hidrocarburos.	Política en materia de medio ambiente que pueden destinar recursos para la organización y la
Baja integración del sector con las industrias y sector privado que transforman el caucho.	posibilidad de desarrollar cultivos asociados bajo arreglos agroforestales.
	Posibilidad de comercialización de subproductos como el ripio y la lámina de caucho.

Fuente: elaboración propia con base en información construida con Asoheca.

Identifican problemas, retos y oportunidades de las organizaciones, al tiempo que proveen ideas de quienes se pueden constituir como aliados públicos o privados para la ejecución de actividades clave, que conducirán a la solución de los problemas y al aprovechamiento de las oportunidades brindadas por el entorno.

Los principales socios de Asoheca, son sus productores y comités adscritos, algunos roles específicos de otros actores que se constituyen como aliados de Asoheca en sus propósitos sociales, organizacionales y de mercado:

Confederación Cauchera Colombiana CCC:

Ofrece un portafolio de servicios para el beneficio de los heveicultores, industriales, agroindustriales y productores de material vegetal. Es un gremio encargado de: impulsar y promover el fomento, extracción y transformación de caucho; gestionar programas de asesoría a productores y actores de la cadena productiva sobre el manejo empresarial, técnico y adecuado de las plantaciones de caucho natural; (Confederación Cauchera de Colombia, 2019).

Aliados comerciales***Clientes:***

Aunque no se distinguen programas específicos en materia de responsabilidad social empresarial en los clientes de Asoheca, se consideran aliados en la medida en que se construyan relaciones de mutuo apoyo, en donde se puedan negociar acuerdos de largo aliento y se puedan establecer mecanismos de pagos que beneficien a las partes.

Otras organizaciones, gremios y empresas:

La Cámara de Comercio de Florencia, Fenalco, Finagro, ProColombia como gremios y organismos de acción directa e indirecta. Con estos gremios, se pueden gestionar capacitaciones, información relevante de clientes y competidores e incluso, revisar la posibilidad de crear ruedas de negocios para ofrecer los productos de Asoheca.

Institucionalidad del Estado y los territorios:**Agencias, Unidades Especiales Administrativas, Departamentos Nacionales Y****Organismos Del Gobierno Central.**

en el marco del posconflicto y con el fin de cerrar brechas regionales, el gobierno nacional ha venido priorizando proyectos de generación de ingresos, sociales, productivos y

ambientales en territorios afectados por el conflicto y regiones como la amazónica. Es recomendable, estar al tanto de la oferta institucional de estas entidades.

Alcaldías Y Gobernación Del Caquetá.

Para Asoheca es significativo el mantener relaciones y contacto permanente con los alcaldes y gobernador electos (2020 – 2023), toda vez que los proyectos que se desarrollan especialmente desde la línea agrícola, pecuaria y ambiental, en el marco de los planes de desarrollo, pueden impactar favorablemente a la organización, incluso con convenios para la ejecución de estos y otros proyectos.

Corpoamazonia.

La Corporación para el Desarrollo Sostenible del Sur de la Amazonia, como autoridad ambiental del Departamento del Caquetá, Amazonas y Putumayo, ha formulado el Plan de Gestión Ambiental Regional para el período 2018 a 2038. Dicho plan tiene programas y subprogramas dignos de explorar por parte de Asoheca, para la gestión de proyectos o convenios, que impacten a los productores y territorios de la jurisdicción.

Servicio Nacional De Aprendizaje – SENA Y Fondo Emprender.

Con formación y capacitación en BPA, BPO y BPM como apoyo a otras alternativas productivas de los caucheros del Caquetá, desarrollando también talleres para consolidar productos actuales, subproductos o incluso, productos artesanales a base de caucho. Igualmente, se pueden gestionar proyectos individuales (cada productor) de Fondo Emprender, cuyo propósito es financiar iniciativas empresariales en diversos sectores o sectores focalizados (priorizados). Para la fecha, el SENA ha lanzado 2 convocatorias dirigidas a financiar iniciativas empresariales en cualquier sector económico que sean desarrolladas por aprendices activos del programa SENA emprende Rural (convocatoria 75) y mujeres (convocatoria 74).

Instituto Colombiano Agropecuario – Ica.

Participe activo en aseguramiento de la calidad y con programas de apoyo institucional, con el fin de brindar capacitación en manejo del cultivo del caucho, Buenas Prácticas Agrícolas y acompañamiento técnico y de formación. También será necesario su intervención, para lograr que desde Asoheca se puedan comercializar materiales vegetales maderables o nativos, como parte de su estrategia de diversificación productiva.

Unidad Nacional Para La Gestión Del Riesgo De Desastres – UNGRD.

Orienta y apoya a las entidades territoriales en su fortalecimiento institucional para la gestión del Riesgo de desastres y apoya la atención de emergencias oportuna y eficientemente e implementa medidas para su rehabilitación y reconstrucción efectiva.

Ministerio De Agricultura Y Desarrollo Rural MADR.

maneja proyectos de desarrollo agrícola y de reforestación, a través de las agencias especializadas que fortalecen a productores y eslabones de la cadena productiva de caucho o de otros productos de interés.

Universidades Públicas Y Centros De Investigación.

A través de acercamientos o convenios para desarrollar investigación técnica en caucho, maderables de la región y otros árboles (frutos) nativos, pero también para adelantar investigación socio económica, que permita visibilizar la situación, resolver problemáticas y mostrar los desafíos que tienen los territorios para generar condiciones de bienestar común, en torno al establecimiento de la paz. Las principales instituciones de este tipo que operan en la región son: Uniamazonia, UNAL, UNAD, Instituto Sinchi, Agrosavia.

Innpulsa Colombia.

A través de convocatorias que buscan cofinanciar y otorgar recursos para promover el emprendimiento, la innovación, la productividad y la competitividad. Revisando los registros históricos, se observan ofertas para transformación de productos no tradicionales de la economía.

Banco Agrario.

Otorga líneas de crédito especializadas para agricultores. Las soluciones crediticias impulsan las diferentes fases de producción, transformación y/o comercialización de bienes y servicios agropecuarios, forestales, acuícolas, pesqueros y mineros, así como las actividades de mejoramiento y procesos de la cadena agropecuaria y agroindustrial.

Organizaciones internacionales y no gubernamentales:

Las organizaciones identificadas, llevan a cabo programas y proyectos que van desde la asistencia técnica, el fortalecimiento organizacional, la articulación y apoyo institucional hasta la capitalización productiva o entrega de insumos para la producción. Los principales actores con campo de acción (pasado o presente) en el territorio caqueteño, son:

USAID

GIZ

SOCODEVI

ACDI VOCA

Pastoral Social

IC Fundación

Fintrac

Natura

Unión Europea

Embajadas y agencias de cooperación de países garantes de la paz.

FAO

UNODC

PNUD

ONU Mujeres

ACNUR

Problemas y Oportunidades:

Deficiente capital de trabajo y pérdidas acumuladas en los últimos ejercicios, donde la prioridad es evitar el endeudamiento, recuperar la cartera y reducir los costos y gastos de la operación.

Baja producción en las fincas, afectando el volumen de materia prima ingresado a planta y en ocasiones, haciendo necesario acudir a proveedores de materia prima de otras regiones.

Oferta de mano de obra para rayado en reducción, aunada a la desmotivación de los productores y la desconfianza entre productores, comités y Asoheca.

Es de importante destacar los principales retos y oportunidades acopiados en el análisis tienen un importante componente medio ambiental como:

Los cultivos están en su mayoría aptos y listos para producir (6.000 hectáreas de cultivos que pueden explotarse).

Aprovechar la experiencia de Asoheca, buscando la unión de caucheros y sobre todo, gestionando mercados seguros en varias regiones del país y en industrias que requieren los productos de la organización.

Posibilidad de acceder a recursos y proyectos productivos, ambientales y sociales en el marco del posconflicto (PDET), que se materializaría con gestiones ante las entidades gubernamentales, privadas, internacionales y multilaterales.

A partir de la construcción conjunta de la matriz DOFA se obtienen estrategias y tácticas a ejecutar, se definen por áreas organizacionales: administrativa – organizacional, técnica – productiva, social – comunitaria, comercial – mercadeo y financiera.

Tabla 11 Estrategias, tácticas y acciones por área.

Estrategias	Área	Estrategias	Tácticas	Acciones
Macro				
Planeación, control y seguimiento para corregir el rumbo y alcanzar metas	Administrativa -Organizacional	Diseñar e implementar mecanismos de planeación, control y seguimiento para evaluar periódicamente las acciones y desempeños de los directivos	Establecer una y financiera. batería de indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad en cada área (administración, técnica, proyectos, social, mercadeo y financiera).	Diseñar indicadores en el área administrativa y mercadeo y comercialización. Diseñar indicadores en el área técnica y básica productiva. Diseñar indicadores en el área socio comunitario. Delegar al menos dos líderes y lideresas por comité para vigilar la ejecución de los planes y cumplimiento de indicadores.

Estrategias	Área	Estrategias	Tácticas	Acciones
Macro				Designar a los responsables de cada área
			Elaborar informes trimestrales de rendición de cuentas y publicarlos para conocimiento de productores, comités y público en general.	organizacional para preparar los informes dentro de los 10 días siguientes a la terminación del trimestre. Presentar a la junta directiva y líderes por comité, los resultados de los informes trimestrales de rendición de cuentas. Soportar los informes en actas en las que además se deben tomar decisiones con acciones preventivas y correctivas.
	Administrativa - Organizacional	Diseñar un plan general de formación en capacidades	Establecer las necesidades del plan de formación y coordinar con los comités para	Consultar con comités y asociados las necesidades latentes de capacitación y formación. Indagar qué necesidades frente a capacitaciones y formaciones tienen los colaboradores y contratistas.

Estrategias	Área	Estrategias	Tácticas	Acciones
Macro		organizacionales	garantizar la mayor	
		para los comités	participación posible en cada municipio al que van dirigidas las capacitaciones.	Conformar las necesidades por bloques de municipios en el Departamento para facilitar la cobertura del plan.
			Gestionar capacitaciones puntuales ante diversas entidades y organizaciones especializadas.	Proyectar oficios para las entidades y organizaciones, solicitando las capacitaciones requeridas. Gestionar capacitaciones específicas en liderazgo, habilidades gerenciales, mercadeo y formulación de indicadores e incluir jóvenes hijos de los productores.

Estrategias	Área	Estrategias	Tácticas	Acciones
Macro				<p>Efectuar seguimientos a las gestiones realizadas mediante oficios y reuniones, identificando avances y deficiencias.</p> <p>Programar las capacitaciones garantizando la asistencia de la mayor cantidad de productores y colaboradores.</p> <p>Suprimir o fusionar cargos que desarrollan funciones similares o complementarias.</p> <p>Establecer un manual de funciones con los roles generados en el análisis de cargas</p> <p>Incluir las funciones relativas a profundizar los esfuerzos de mercadeo desde página web, mercadeo B2B, B2C y redes sociales.</p>

Estrategias	Área	Estrategias	Tácticas	Acciones
Macro				Ajustar el organigrama, incluyendo cargos o áreas que se focalicen en mercadeo y gestión social y comunitaria en la organización.
		Gestionar recursos en el marco del posconflicto para capitalizar productivamente líneas de la asociación que lo requieren.	Participar en convocatorias de proyectos productivos y de generación de ingresos de la oferta institucional.	Revisar semanalmente las páginas web de las entidades y organizaciones para el desarrollo de proyectos. Revisar la oferta de proyectos en el marco del posconflicto para el departamento del Caquetá o los municipios ZOMAC. Propiciar reuniones con organismos (fundaciones, ONG, multilaterales, agencias de cooperación, etc) para gestionar proyectos para la organización
Gestión todos los días para posicionar Asoheca	Financiera y Técnica Productiva			

Estrategias	Área	Estrategias	Tácticas	Acciones
Macro				<p>Propiciar reuniones con alcaldías, gobernación y Corpoamazonia para gestionar proyectos para la organización</p> <p>Participar en proyectos productivos con transformación e implementación tecnológica.</p> <p>Formular al menos 3 proyectos en el año ante organizaciones que desarrollan programas productivos y de generación de ingresos.</p> <p>Participar en al menos 2 convocatorias para el desarrollo de proyectos o la financiación productiva o la inyección de capital semilla.</p>
Planeación, control y seguimiento para	Financiera	<p>Reducir el endeudamiento y la cartera de Asoheca</p>	<p>Establecer acuerdos de pago con acreedores y deudores.</p>	<p>Revisar periódicamente los auxiliares de cuentas por pagar y cuentas por cobrar e implementar las acciones de cobro o pago que correspondan.</p>

Estrategias	Área	Estrategias	Tácticas	Acciones
Macro				
corregir el rumbo y alcanzar metas				<p>Revisar los flujos de caja mensuales en la organización y crear provisiones para el pago de obligaciones.</p> <p>Contactar a acreedores con los que se tienen obligaciones de más de 3 meses sin poder cumplir y establecer acuerdos de pago verbal o escrito.</p> <p>Contactar a los deudores de la organización por más de 2 meses y establecer acuerdos de pago verbal o escrito.</p> <p>Remitir un informe de los últimos 3 años en el que de forma sencilla, se muestre la manera como Asoheca ha beneficiado desde diferentes frentes a los productores y asociados.</p>
			<p>Garantizar el pago de cuotas de sostenimiento de los</p>	

Estrategias	Área	Estrategias	Tácticas	Acciones
Macro			comités vía coactiva y persuasiva.	<p>Proyectar y remitir una circular para los comités solicitando el pago de las cuotas de sostenimiento, señalando la necesidad de establecer penalidades en materia de alcance de las acciones y proyectos para los municipios que no han cumplido.</p> <p>Establecer mecanismos de pago de las cuotas de sostenimiento mensual o según se acuerde con los comités en mora y plasmarlos en un documento de acuerdo.</p> <p>Realizar seguimientos conforme los acuerdos suscritos de la siguiente manera: 1 semana antes, 3 días antes y 3 días después del plazo en caso de incumplimiento.</p>

Estrategias	Área	Estrategias	Tácticas	Acciones
Macro				Realizar la difusión de los centros de costos especialmente entre los responsables del manejo de recursos.
			Obtener informes mensuales de los resultados por centro de costos.	Garantizar la remisión vía correo electrónico de los informes mensuales de cada centro de costos a los coordinadores de unidad o proyecto para evaluar los resultados parciales.
				Tomar decisiones en materia de optimización de costos, reducción de gastos, gastos compartidos, buscando en todo caso que los costeos sean apropiados y que el proyecto funcione conforme sus presupuestos iniciales.
Optimizar los recursos para	Financiera	Optimizar costos e	Optimizar los costos y gastos	Controlar vía auxiliares los gastos operacionales de la organización.

Estrategias	Área	Estrategias	Tácticas	Acciones
Macro				
incrementar las utilidades		incrementar utilidades en las ventas y servicios	administrativos, operativos, técnicos y de mercadeo.	Determinar, cuando los proyectos se prorrogan sin costeo adicional, la absorción de funciones por parte de trabajadores o contratistas para evitar incurrir en gastos excesivos.
			Revisar los proyectos con prórrogas para determinar si están costeando los plazos adicionales y tomar las medidas pertinentes.	Reducir gastos operacionales vía costeo integral de proyectos, detallando en el costeo todos los componentes (honorarios, tiquetes, gastos de viaje, capacitaciones, logística, insumos, materiales, herramientas, asistencia técnica, uso de oficinas, equipos de oficina y computación, cuota de soporte técnico y administrativo, etc.)
Fidelizar clientes y	Mercadeo	Desarrollar acciones efectivas	Adelantar reuniones de	Preparar un brochure o portafolio de servicios de Asoheca que incluya una relación histórica de

Estrategias	Área	Estrategias	Tácticas	Acciones
Macro				
conquistar nuevos nichos, con nuevos productos, para crecer		para obtener proyectos con las diversas alcaldías y gobernación electas.	acercamiento mandatarios locales y regionales electos, para ofrecer los servicios de Asoheca y poder establecer convenios futuros.	proyectos ejecutados con cuantías, objeto, contratante, plazo y logros. Gestionar la realización de reuniones con mandatarios o sus secretarías, para la ejecución conjunta de proyectos.
Desarrollar acciones y proyectos en beneficio de los asociados para recuperar la confianza	Social Comunitaria	Gestionar proyectos entre instituciones y asociados para mejorar la calidad de vida de las familias.	Gestionar acciones de prevención y atención de riesgos de desastres en los municipios con problemas por	Efectuar reuniones con los asociados desde cada comité para identificar problemáticas en sus municipios. Buscar el acompañamiento de la unidad de atención y prevención de desastres UNGRD y las secretarías municipales con competencias en la materia, para dar a conocer a la comunidad el plan de

Estrategias	Área	Estrategias	Tácticas	Acciones
Macro			desbordamientos de ríos o inundaciones.	prevención y atención y adelantar acciones puntuales.
			Gestionar acciones o proyectos para la construcción conjunta de infraestructura social o productiva en los municipios y veredas.	<p>Proyectar y radicar los oficios a las alcaldías y gobernación evidenciando las problemáticas de las veredas donde habitan los productores y hacer el respectivo seguimiento documental hasta encontrar una respuesta por parte de los entes locales.</p> <p>Realizar reuniones con las comunidades afectadas a fin de contar con su apoyo ante eventuales obras conjuntas con las autoridades municipales.</p>
			Gestionar proyectos conjuntos	Realizar reuniones con las autoridades correspondientes para desarrollar convenios para

Estrategias	Área	Estrategias	Tácticas	Acciones
Macro			entre instituciones y asociados, para mejorar, reparar y mantener la malla vial de las veredas de los municipios productores de caucho.	adelantar las obras conjuntamente con el apoyo de las comunidades Buscar el acompañamiento de autoridades militares y de policía para la ejecución de las diversas obras conjuntas. Gestionar y programar la ejecución de las acciones y documentar cada etapa del proceso con registros fotográficos que alimentarán los contenidos en redes sociales.
Gestión	Técnica - Productiva	Estructurar proyectos que se enfoquen en las	Formular proyectos focalizados en protección,	Revisar la oferta de proyectos en el marco del posconflicto para el departamento del Caquetá o los municipios.

Estrategias	Área	Estrategias	Tácticas	Acciones
Macro				
posicionar		acciones de	conservación,	Presentar y gestionar proyectos en el marco
Asoheca		mitigación de	sostenibilidad,	del posconflicto para conservación y mitigación
		impactos causados	mitigación y	ambiental.
		por el cambio	resiliencia ambiental.	Focalizar las acciones de asistencia técnica al
		climático.		desarrollo y fortalecimiento de sistemas
				agroforestales para ayudar y conservar el medio
				ambiente y reducir el impacto de los efectos del
				cambio climático.
				Gestionar asistencia técnica y brindarla en
				producción limpia y BPA.
Fidelizar		Optimizar	Generar	
clientes y	Técnica -	las capacidades	productos o	Analizar el inventario de productos de caucho
conquistar nuevos	Productiva	instaladas en la	subproductos de	que se pueden obtener a la luz de las empresas,
nichos, con nuevos		planta procesadora	Caucho para	fábricas e industria que puede adquirir los nuevos

Estrategias	Área	Estrategias	Tácticas	Acciones
Macro		de caucho y en los viveros, diversificando la producción.	<p>incrementar la oferta productiva de Asoheca e impactar nuevos nichos de mercado.</p> <p>Fortalecer y promover la comercialización de material vegetal disponible en el jardín clonal de caucho.</p> <p>Generar nuevos materiales</p>	<p>productos, verificando que puedan ser o procesados en la planta o generados desde las fincas caucheras.</p> <p>Efectuar acercamientos comerciales (misiones, giras y ruedas de negocios) para ofrecer los productos de caucho y el material vegetal de Asoheca y generar alianzas comerciales para garantizar la comercialización de estos productos.</p> <p>Analizar el inventario de materiales vegetales con los que se puede diversificar la producción en</p>

Estrategias	Área	Estrategias	Tácticas	Acciones
Macro			vegetales maderables y frutales de la región amazónica.	<p>vivero, así como los potenciales clientes a los que se puede acceder con estos productos.</p> <p>Promocionar por medios electrónicos (web, redes sociales) y por cartelera en los comités, viveros y oficina, los materiales vegetales que producirá Asoheca.</p> <p>Desarrollar acercamientos con clientes potenciales de los productos para ofrecer los materiales vegetales de Asoheca en su plan de diversificación productiva.</p>
Optimizar los recursos para	Técnica - Productiva	Acceder a recursos para ejecutar proyectos	Liderar proyectos que mejoren la producción	Continuar con la gestión de proyectos para el fomento y sostenimiento de los cultivos de caucho y el desarrollo de sistemas agroforestales.

Estrategias	Área	Estrategias	Tácticas	Acciones
Macro				
incrementar las		acordes a las necesidades de los caucheros, para incrementar la producción y la diversificación, aprovechando así nuevas oportunidades de mercado.	actual de caucho y diversificar la producción.	Efectuar gestiones y trámites ante SENA, ICA, GIZ, USAID, para recibir asistencia técnica especializada que permita incrementar y diversificar la producción. Gestionar proyectos para diversificar la producción de las fincas productoras, avanzando a productos con oportunidades de mercado importantes.

Recomendaciones para Asoheca

Garantizar la coordinación administrativa, técnica y de mercadeo para hacer uso óptimo de las capacidades instaladas en la planta procesadora de TSR y en los viveros. Las pérdidas obtenidas según estados financieros obedecen en gran parte a los costos de producción y gastos operacionales asociados.

Efectuar negociaciones urgentes con acreedores, a fin de evitar entregar en dación de pago, porciones de tierras que constituyen activos de gran importancia para la Organización.

Si la negociación con acreedores no es conciliada, es imprescindible y urgente realizar un avalúo del predio que se utilizará para pagar las obligaciones. El avalúo debe realizarse por profesionales evaluadores de un ente imparcial y preferiblemente que no sea de la región. Esto proporcionará transparencia al proceso.

Efectuar los registros contables por centros de costos, separando las unidades de negocios y los proyectos, a fin de mantener controles mensuales y tomar decisiones cuando las ejecuciones de gastos están por encima de los costeos y presupuestos.

Realizar costeos integrales de los proyectos, previendo posibles prórrogas o suspensiones. Esta recomendación se genera, porque los gastos operaciones son muy altos para los resultados obtenidos y debido a que no se aportaron auxiliares de las cuentas de gastos, se puede inferir un incorrecto costeo o una incorrecta asignación de responsabilidades, por lo que también se sugiere un análisis de cargas de trabajo.

Diversificar la producción en los viveros, haciendo uso del área aprovechable. La producción y comercialización de maderables amazónicos o frutales de la región, puede generar recursos interesantes para la organización.

El mercadeo es tan importante como la administración o la producción. La organización debe desarrollar estrategias de mercadeo para atraer clientes.

La gestión de recursos, asistencia técnica y requerimientos de acompañamiento con autoridades, organizaciones y socios clave.

Acompañar los procesos de negociación con los acreedores, para fungir como mediador.

Implemente centros de costos en la parte contable.

Facilitar por una parte, la construcción de la línea de base de la organización y por otra, la formación puntual en temas de conservación del medio ambiente, sostenibilidad, sistemas agroforestales y economía familiar campesina.

Articular esfuerzos y acciones con diversas autoridades y entidades, para las obras comunitarias, jornadas, brigadas y acciones de índole socio comunitario que se emprendan, así como para las gestiones de recursos y acciones capacitación y formación.

Realizar gestiones para conectar la oferta con la demanda no solo de TSR y los productos desarrollados, sino de material vegetal.

Brindar un acompañamiento especial en análisis financiero y toma de decisiones con base en resultados que se estudian al menos mensualmente. Lamentablemente, la organización ve la contabilidad como el cumplimiento de normativas, pero no como una fuente de información para adoptar medidas correctivas y preventivas.

Glosario:

Índice de Capacidad Organizacional –ICO: es un instrumento para establecer la capacidad de gestión, con el fin de auto evaluar sus fortalezas y debilidades. Brinda una metodología para mantener un estándar de calidad.

Administración: es el proceso que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, técnicos y financieros encaminados al logro de los objetivos organizacionales.

Análisis DOFA: es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas y su situación externa en una matriz cuadrada.

Direccionamiento estratégico: permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección

Economía solidaria: es una estructura de producción, distribución, consumo de bienes y servicios centrado en el ser humano, arropada por valores como la autogestión, autonomía, educación, equidad, ayuda mutua, transparencia, cooperación entre entidades y el compromiso con la comunidad.

Persona jurídica: es un individuo con derechos y obligaciones que existe, pero no como persona física, sino como institución que es creada por una o más personas físicas para cumplir un objetivo social que puede ser con o sin fines de lucro.

Bibliografía

(s.f.). En Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.

ANDI. (2019). *andi.com.co*. Obtenido de *andi.com.co*:
[http://www.andi.com.co/Uploads/PLAN%20NACIONAL%20DE%20DESARROLLO%202018-2022%20\(1\).pdf](http://www.andi.com.co/Uploads/PLAN%20NACIONAL%20DE%20DESARROLLO%202018-2022%20(1).pdf)

CIAT. (2017). *Taller Construcción participativa de las estrategias sectoriales de caucho y productos no maderables en Caquetá con enfoque ambiental*. Florencia (Caquetá): CIAT.

Confederación Cauchera de Colombia. (2019). <https://www.confederacioncauchera.com/>. Recuperado el 06 de diciembre de 2019, de <https://www.confederacioncauchera.com/>:
<https://www.confederacioncauchera.com/quienes-somos>

Corpoamazonia. (s.f.). *corpoamazonia.gov.co*. Recuperado el 22 de noviembre de 2019, de *corpoamazonia.gov.co*:
http://www.corpoamazonia.gov.co/region/Caqueta/Caq_Economico.htm

DANE. (2019). *dane.gov.co*. Recuperado el 22 de noviembre de 2019, de *dane.gov.co*:
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018>

Fondo Europeo para la Paz. (17 de abril de 2018).
<https://www.fondoeuropeoparalapaz.eu/>. Obtenido de <https://www.fondoeuropeoparalapaz.eu/>:
<https://www.fondoeuropeoparalapaz.eu/project/amazonia-joven-caqueta/>

Gobernación de Antioquia. (2011). <https://studylib.es/>. Recuperado el 09 de diciembre de 2019, de <https://studylib.es/>: <https://studylib.es/doc/7914520/caucho-bpa---conectarural.org>

Gobernación del Caquetá. (2016). *slideshare.net*. Recuperado el 22 de noviembre de 2019, de slideshare.net: <https://es.slideshare.net/YOLANDASILVA11/plan-de-desarrollo-con-usted-hacemos-mas-por-el-caquet-20162019>

Legiscomex. (abril de 2016). *legiscomex.com*. Recuperado el 01 de diciembre de 2019, de legiscomex.com: <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/informe-sectorial-sector-caucho-y-sus-manufacturas-colombia-2016-descripcion-sector-rci306.pdf>

MADR. (2016). <https://www.camaramedellin.com.co/>. Recuperado el 01 de diciembre 01 de 2019, de <https://www.camaramedellin.com.co/>: <https://www.camaramedellin.com.co/Portals/0/Cluster-CCMA/gestion-regional/foros-competitividad/bajo-cauca/CAUCHO-NATURAL-EN-COLOMBIA.pdf>

MADR. (agosto de 2018). *www.minagricultura.gov.co*. Recuperado el 01 de diciembre de 2019, de www.minagricultura.gov.co: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Caucho/Documentos/2018-08-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf>

Mavalle. (s.f.). *www.mavalle.com*. Recuperado el 09 de diciembre de 2019, de www.mavalle.com: <https://www.mavalle.com/nosotros>

Minambiente. (2016). *www.miambiente.gov.co*. Recuperado el 16 de julio de 2019, de www.miambiente.gov.co: http://www.minambiente.gov.co/images/NegociosVerdesysostenible/pdf/criterios_negocios_verdes/criterios_actualizado_2016/Guia_Verificaci%C3%B3n_Criterios_NV_V12_26_01_2016.pdf

Paz C., A. (11 de julio de 2019). *mogabay.com*. Recuperado el 22 de noviembre de 2019, de mogabay.com: <https://es.mongabay.com/2019/07/deforestacion-colombia-2018-amazonia/>

Visión Amazonia - MADS. (03 de Agosto de 2017).

<http://visionamazonia.minambiente.gov.co/>. Obtenido de

<http://visionamazonia.minambiente.gov.co/>: <http://visionamazonia.minambiente.gov.co/news/10-proyectos-agroambientales-para-caqueta/>

WWF. (2015). *es.slideshare.net*. Recuperado el 10 de diciembre de 2019, de *es.slideshare.net*: <https://es.slideshare.net/WWFColombia/maderas-del-amazonas>