

**INFORME FINAL  
RESUMEN DEL PROYECTO**

**“ALIANZA DE PAZ PARA LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE POLLO ENTRE  
FAMILIAS CAMPESINAS Y EMPRESARIOS DEL SUROCCIDENTE COLOMBIANO”**



Apoyo  
Alianzas  
Productivas

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural



Popayán, Octubre de 2005

## TABLA DE CONTENIDO

<b>FICHA DEL SUBPROYECTO .....</b>	<b>4</b>
<b>1.- CONTEXTO REGIONAL .....</b>	<b>6</b>
1.1 VISIÓN Y VOCACIÓN DEL DESARROLLO REGIONAL .....	6
1.2 ORIENTACIONES DEL PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL .....	7
1.3 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA PRODUCTIVA AGROPECUARIA REGIONAL .....	7
1.4 MENCIÓN DE LOS RIESGOS SOCIALES Y POLÍTICOS DE LA REGIÓN EN FUNCIÓN DE LA ALIANZA. ....	8
<b>2. PERSPECTIVA DE MERCADO DEL RENGLON SELECCIONADO .....</b>	<b>8</b>
2.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS SELECCIONADOS .....	8
2.2 VENTAJAS COMPETITIVAS .....	9
2.3 CONTEXTO INTERNACIONAL .....	9
2.4 CONTEXTO NACIONAL .....	10
2.5 SÍNTESIS DE LAS CAPACIDADES DEL ALIADO .....	12
<b>3. ANÁLISIS TÉCNICO .....</b>	<b>15</b>
3.1 OPCIÓN TECNOLÓGICA .....	15
Las plantas productoras de pollitos ofrecen opciones tecnológicas para la producción de Pollos de engorde en pequeña, mediana y mayor escala. ....	15
3.2 ESTRUCTURA DE COSTOS .....	18
3.3 Cantidad y frecuencia: .....	18
<b>4. PLAN DE NEGOCIOS .....</b>	<b>19</b>
4.1 PLAN DE PRODUCCIÓN .....	19
4.2 PLAN DE COMERCIALIZACIÓN .....	20
<b>5. MODELO EMPRESARIAL EN LA ALIANZA .....</b>	<b>21</b>
5.1 MODELO ASOCIATIVO PROPUESTO .....	21
5.2 ESTRATEGIAS DE MERCADO .....	23
5.3 DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL ALIADO COMERCIAL .....	24
<b>6. ESQUEMA SOCIAL DE LA ALIANZA .....</b>	<b>24</b>
6.1 DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE LOS PRODUCTORES: .....	24
6.2 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN DE LOS PRODUCTORES: .....	25
6.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PROPÓSITOS DE LA ORGANIZACIÓN GESTORA ACOMPAÑANTE .....	25
6.4 SÍNTESIS DEL PLAN DE MANEJO SOCIAL .....	26
<b>7. ASPECTOS AMBIENTALES .....</b>	<b>26</b>
<b>8. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO .....</b>	<b>28</b>
8.1 FLUJO DE CAJA DEL PRODUCTOR .....	28
8.2 INVERSIONES REQUERIDAS PARA EL PROYECTO Y CUADRO DE FINANCIACION. ....	29
8.3 VALORACIÓN DE RIESGOS .....	31
8.4 CONCLUSIONES .....	31
<b>9.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ALIANZA .....</b>	<b>32</b>
9.1 LINEAMIENTOS GENERALES PARA FUNCIONAMIENTO DE LA ALIANZA: .....	32
9.2 COMITÉ DIRECTIVO: FUNCIONES Y TAREAS ESPECÍFICAS .....	33
9.3 ORGANIZACIÓN GESTORA ACOMPAÑANTE: .....	33
9.4 PARTICIPANTES, SUS DERECHOS Y OBLIGACIONES. ....	34

9.5 INCENTIVOS Y SANCIONES: .....	34
<b>10. PLAN DE IMPLEMENTACION .....</b>	<b>35</b>
10.1 PROGRAMACIÓN DE PRODUCCIÓN Y VENTAS POR PRODUCTOR .....	35
10.2 PROGRAMACIÓN DE PRODUCCIÓN Y VENTAS DE LA ALIANZA.....	36
10.3 CRONOGRAMAS DE IMPLEMENTACIÓN DE ACTIVIDADES.....	38

**“ALIANZA DE PAZ PARA PRODUCCION Y COMERCIALIZACION ENTRE FAMILIAS CAMPESINAS Y EMPRESAS DEL SUROCCIDENTE COLOMBIANO” (LEVANTE Y ENGORDE DE POLLOS)**

**FICHA DEL SUBPROYECTO**

<b>1. POBLACION, Y DURACION</b>	
<b>Municipios:</b>	Caldono, Caloto y Santander de Quilichao (Depto. del Cauca)
<b>Población beneficiada:</b>	Noventa y dos campesinos productores
<b>Número de empleos generados:</b>	Cincuenta (50)
<b>Duración del subproyecto:</b>	Seis Años.

<b>2. METAS GLOBALES</b>	
1.	Vincular a noventa y dos campesinos como productores de pollos.
2.	Lograr la participación de los productores en la economía formal Mediante acuerdos para la comercialización de los pollos.

<b>3. PLAN DE NEGOCIOS</b>	
	Producir para vender a Mercalimento S. A. 46.000 pollos mensuales De aproximadamente dos kilos cada uno.

<b>4. PARTICIPANTES</b>	
<b>A. Sector Público</b>	Minagricultura y Sena
<b>B. Sector Privado</b>	Mercalimento S.A. y Cetec
<b>C. Productores</b>	Ardecanc.
<b>D. Sector Solidario</b>	Fundemerca
<b>E. Sector Financiero</b>	Finagro

<b>5. INVERSIONES (millones de pesos 2005)</b>		
	<b>\$</b>	<b>%</b>
Mano de obra	27,60	1.89
Insumos	357,69	24.57
Servicios	119.57	8.21
Accesorios Galpón	92,00	6.32
Galpón	644.00	44.24
Plan Ambiental	6.00	0.04
Plan Social	6.00	0.04
Capacitación y Asistencia Técnica	81.50	5.6
Administración	96.00	6.59
Transportes	19.5	1.34
Legalización	5.82	0.04

<b>6. FINANCIAMIENTO (millones de pesos de 2005)</b>		
	<b>\$</b>	<b>%</b>
Productor	941.26	64.66
Ardecanc	24.32	1.67
Cetec	43.5	2.99
Sena	36.00	2.47
Fundemerca	12.00	0.82
Mercalimento S. A.	27.00	1.85
<b>Incentivo Modular</b>	<b>371.60</b>	<b>25.53</b>

<b>7. INVERSIONES FINANCIABLES CON EL I.M. ( millones de pesos de 2002)</b>		
	<b>\$</b>	<b>%</b>
Galpones (4 X 7.000)	280.00	75.35
Dotación Galpones	19.60	5.27
Administración	72.00	19.38

## 1.- CONTEXTO REGIONAL

### 1.1 VISIÓN Y VOCACIÓN DEL DESARROLLO REGIONAL.

Frente a los grandes desafíos que tiene hoy Colombia como son los de ingresar competitivamente al mercado global y alcanzar grandes metas sociales del milenio orientadas a la erradicación de la pobreza, el Departamento del Cauca enfrenta, grandes barreras socioeconómicas, que demuestran las condiciones de desigualdad y rezago, que afectan especialmente al 64% de los pobladores que se localizan en asentamientos dispersos en la zona rural del departamento.

Desde el punto de vista social el más preocupante problema estructural que padece la población caucana lo constituye el gran número de pobladores que se encuentran viviendo en condiciones de pobreza e indigencia. Según estadísticas oficiales conforme a los cálculos realizados con base en la Encuesta Nacional de Hogares, se establece que “el 77.2% de las personas que habitan esta región del país, (año 2,000), se encuentran en línea de pobreza, lo que representa una diferencia de 17 puntos por encima del nivel nacional (59.89)”.

Esto significa, en otras palabras, que el porcentaje de población señalado no cuenta con el nivel de ingresos necesarios para adquirir la canasta familiar de alimentos y menos aún para atender otras necesidades básicas como educación, salud, transporte, vestuario etc. Para este mismo año el indicador de línea de indigencia es de 39.7%, superior al porcentaje registrado por el País 23.4%. Otro indicador que refleja las condiciones de pobreza corresponde al de NBI el cual indica que en el Cauca el 56.4% de los hogares aún no han podido resolver condiciones básicas para su bienestar.

En cuanto a la orientación del desarrollo económico del departamento del Cauca, podemos señalar que tradicionalmente este ha estado encaminado a fortalecer el sector agropecuario como eje principal de su economía, este intento se ha visto amenazado por condiciones de inseguridad dada la presencia de distintos actores armados al margen de la ley, conflictos en la estructura de tenencia de la tierra; falta de modelos tecnológicos apropiados; deficiencias en la infraestructura de apoyo a la producción; baja disponibilidad de recursos de crédito; dispersión y deficiencia de las entidades públicas encargadas de la prestación de los servicios de asistencia técnica.

Esta situación presenta varias implicaciones para el desarrollo productivo y social del Departamento, entre las cuales podemos señalar: que el sector agropecuario en esta región, en términos generales, dados los escasos excedentes para el mercado, no ha podido convertirse en un socio importante para el suministro de materias primas agrícolas que demanda el sector industrial, situación que no es ajena a las

condiciones generales que desde la década del 90 presenta el sector agropecuario en el país.

Dadas las anteriores condiciones el proyecto ALIANZA DE PAZ PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE POLLO EN EL SUR-OCCIDENTE COLOMBIANO, se constituye en una excelente oportunidad para potenciar ventajas como disponibilidad y calidad del recurso tierra; adecuadas condiciones climáticas; mano de obra calificada asentada en la zona rural; con alta vocación para el desarrollo de actividades agropecuarias; cercanía a grandes centros de consumo como la ciudad de Cali, que hacen del sector agropecuario un sector promisorio para el desarrollo regional.

## **1.2 ORIENTACIONES DEL PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL.**

El mencionado proyecto se enmarca en los propósitos establecidos en el actual Plan de desarrollo Departamental “ Por el derecho a la diferencia” el cual en el eje estratégico de Gestión para el desarrollo productivo establece como apuesta estratégica el encadenamiento productivo en los siguientes términos “ De la producción campesina nos proponemos trascender a los encadenamientos productivos , utilizando tecnologías limpias y productos naturales como ventaja competitiva en los mercados nacionales e internacionales. Encadenamientos de valor agregado, que estimulen formas asociativas y solidarias de producción, articuladas a esquemas competitivos de comercialización y desarrollo tecnológico”<sup>1</sup>

## **1.3 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA PRODUCTIVA AGROPECUARIA REGIONAL.**

El sector productivo agropecuario ocupa a la mayor parte de la población asentada en la zona rural del departamento del Cauca. Sin embargo con excepción de algunos cultivos comerciales como la caña de azúcar, el café y la caña panelera, este sector se caracteriza en gran parte del departamento por la presencia de unidades productivas de tipo familiar, en las que solamente es posible el desarrollo de actividades de subsistencia, caracterizadas por el establecimiento de cultivos de pancoger que presentan rendimientos inferiores a los promedios del País.

Dadas las condiciones anteriores es necesario consolidar otras opciones productivas en la región de tal manera que la población especialmente de la zona rural pueda generarse su propio empleo, mejorar su nivel de ingresos y por consiguiente sus condiciones de vida, dentro de esquemas de alianzas que les permita promover

---

<sup>1</sup> Gobernación del Cauca “ Plan de Desarrollo Departamental “ Por el Derecho a la Diferencia” 2004-2007  
Marco Estratégico Pagina 18

cambios substanciales en los hábitos de producción y comercialización tradicional y seguir manteniendo la posesión de sus predios.

#### **1.4 MENCIÓN DE LOS RIESGOS SOCIALES Y POLÍTICOS DE LA REGIÓN EN FUNCIÓN DE LA ALIANZA.**

Como riesgos sociales y políticos en función de la alianza podemos anotar:

Que esta estrategia creativa e innovadora desaparezcan de las prioridades del Gobierno, puesto que la misma permite el fortalecimiento de diferentes organizaciones, poner en común distintos intereses en e territorio; un cambio de visión en las prácticas productivas y organizativas entre los pequeños productores.

Que los recursos que hoy se entregan como incentivo modular no se manejen con la debida transparencia por parte de las organizaciones.

Que los recursos no se reinviertan en la ampliación de la estrategia para beneficiar a nuevos productores.

Que los productores se nieguen a incorporar el cambio propuesto en el modelo tecnológico.

Que el estímulo al ÉXITO RURAL propuesto como factor multiplicador de la filosofía de la alianza no se aplique conforme a los requisitos previstos.

## **2. PERSPECTIVA DE MERCADO DEL RENGLON SELECCIONADO**

### **2.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS SELECCIONADOS**

El producto es pollo en las diferentes presentaciones. De acuerdo a cada Partida Arancelaria<sup>2</sup>: 20711 Carne de gallo o gallina sin trocear, frescos o refrigerados. 20712 Carne de gallo o gallina sin trocear, congelados. 20714 trozos y despojos de gallo o gallina, congeladas. 20713 trozos y despojos de gallina, frescos o refrigerados. Las preparaciones de pollo pueden clasificarse en la partida 01623.

Pollo	Entero	En trozos	En Filetes	Productos Institucionales
Fresco	X	X	X	
Congelado	X	X	X	X

Fuente: Propia

<sup>2</sup> Descripción detallada de un producto con el objeto de hacer más fácil la identificación y procesamiento aduanero

## 2.2 VENTAJAS COMPETITIVAS

La alianza permitirá a los productores poner 46.000 unidades mes en condiciones de mercado favorables y claras. Los productores podrán vender la totalidad de su producción al aliado si así lo desean. Obteniendo una participación en las compras del aliado de 30,6%.

Los productores obtendrán aproximadamente 20% más del precio respecto a los demás proveedores del aliado. El precio es acordado y sostenido en periodos cercanos a los 6 meses.

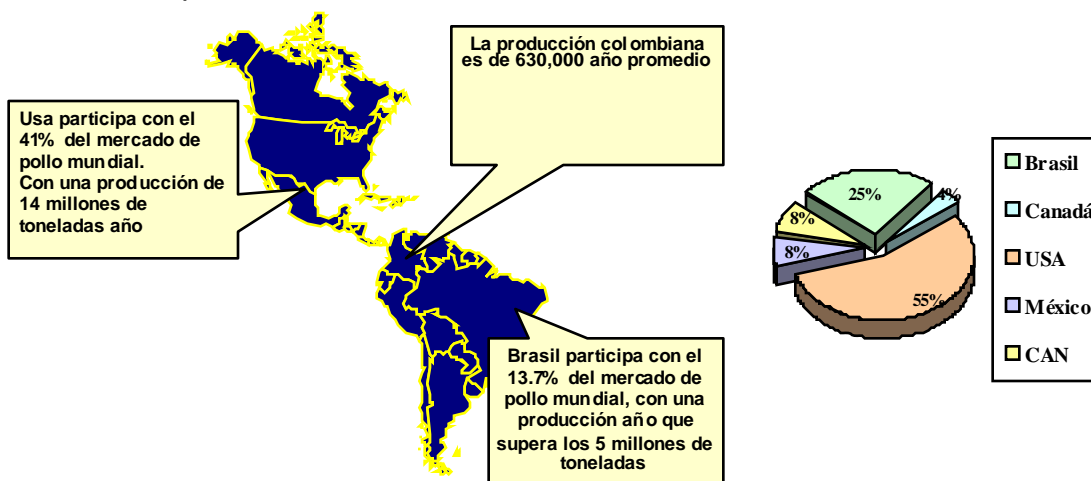
El aliado se verá beneficiado al obtener ventajas en calidad y precio, mediante procesos de integración vertical, especialmente en cuanto a calidad como su principal ventaja competitiva. También obtendrá una proveeduría continua de sus productos.

Dentro de la alianza hay continua retroalimentación de recursos encadenados, asistencia técnica en calidad, logística de transporte en frío, mejoras en producción y en producto. Cooperación técnica respecto a la comercialización propia de parte del aliado a los productores. Relaciones de respeto, información y aprendizaje mutuo. Generación de capital social

La alianza es conveniente al mercado por que ofrece mejores productos, a la industria colombiana al prevalecer la estrategia competitiva y a los actores de la alianza mejorando sus negocios.

## 2.3 CONTEXTO INTERNACIONAL

En el mundo se consumen cerca de 68,5 millones de toneladas de pollo con un crecimiento promedio anual de 19%.



Fuente: FENAVI.2003

Fuente: FAO

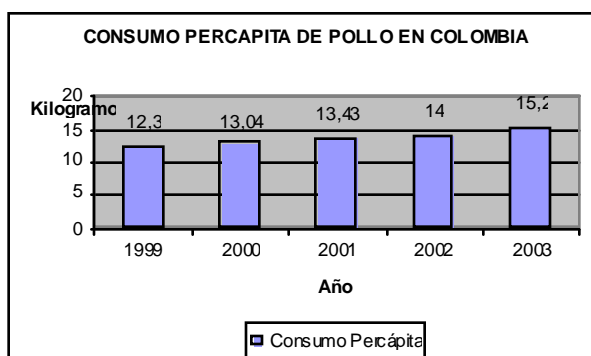
Estados Unidos es el mayor productor de pollo en el mercado ALCA, también es el mayor consumidor, alcanzando un consumo aparente de 12'5 millones de toneladas al año un poco menos de la quinta parte del consumo mundial. Sin embargo, sus hábitos de consumo hacen que solo las pechugas y alas hagan parte de su

alimentación. Las demás partes se consideran despojos y son exportadas a países a precios muy competitivos en esos mercados.

Colombia es uno de los principales compradores de partes, cuartos traseros y despojos de aves congeladas desde Estados Unidos. Estados Unidos aceptó que para Colombia este era un renglón ultrasensible. Por tanto se negociaron aranceles adecuados dentro de TLC.

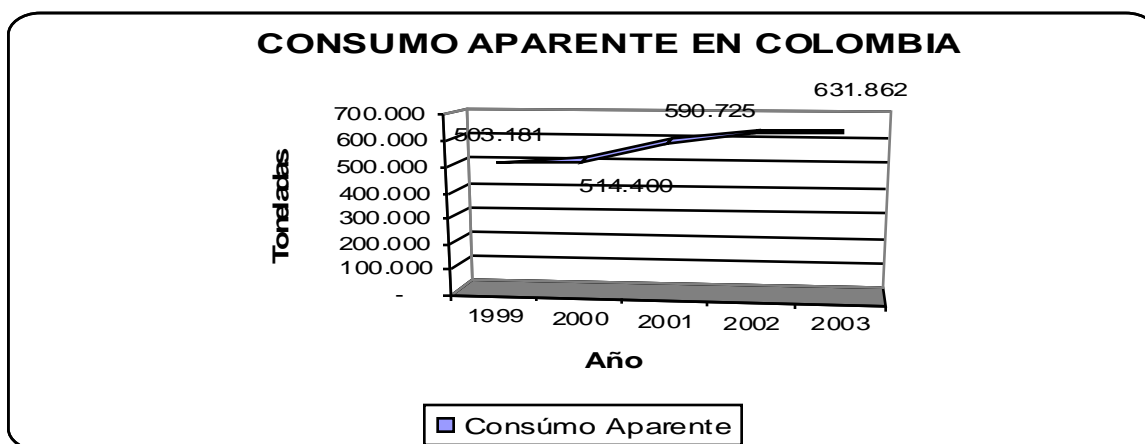
## 2.4 CONTEXTO NACIONAL

### 2.4.1 Consumo aparente



Fuente: Martínez y Acevedo. Observatorio de Agro cadenas 2004. Gráfico Corpocauca.

El consumo per cápita en Colombia ha ido en crecimiento. Entre los factores se encuentra la elevación de la elasticidad de la demanda respecto del ingreso en las décadas de los 70 y 80 y de la elasticidad precio en la actualidad. El pollo es una de las opciones proteínicas más importantes para los colombianos, especialmente cuando su precio se reduce día a día frente a sus sustitutos, entre otras razones por el incremento de la productividad de la industria frente a otras de carnes. Los hábitos de consumo más saludables, así como campañas publicitarias masivas como la del mes del pollo han ayudado a incrementar su consumo.



Fuente: FAO. Gráfico Corpocauca

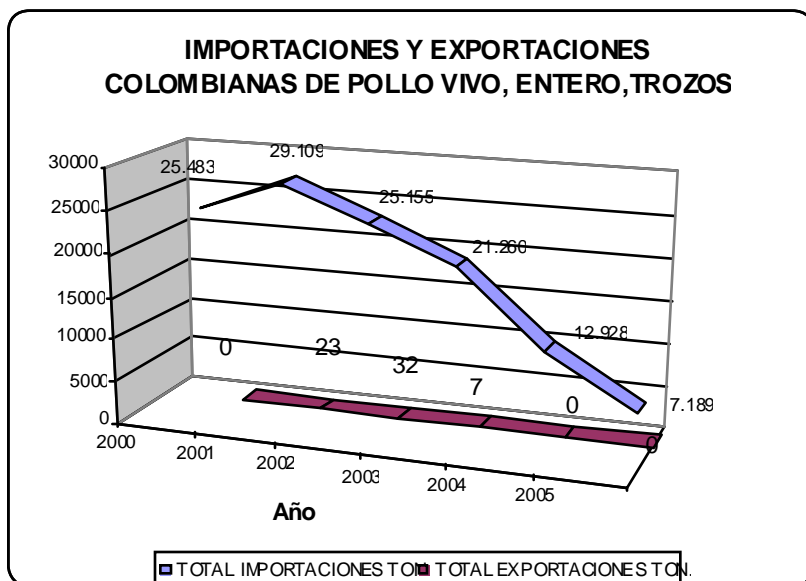
En Colombia el consumo aparente ha sostenido una tasa de crecimiento durante la última década de 2,55%. Colombia con 15,2 Kg/año es uno de los países con menor consumo per cápita de pollo, frente a USA con un consumo aproximado de 42kg/año y Brasil con 30Kg/año, Venezuela y Chile con 25Kg/año aproximadamente. De continuar con esta tendencia se tiene que para el año 2010 se alcanzaría un consumo aparente de 752.000 toneladas al año. Con una tendencia a la elevación del consumo y la reducción de las importaciones, se presenta como uno de los negocios más promisorios en el sector de alimentos en determinados segmentos de la población.

Para el mercado específico, el Valle del Cauca y el Eje Cafetero la participación en el total de consumo es del 22%.

## 2.4.2 PRODUCCIÓN NACIONAL

Actualmente Colombia produjo en 2004 630.000 toneladas al año (0,85% ALCA), su producción se ha ido tecnificando paulatinamente y con una altísima dependencia de los insumos importados tiene una tasa de crecimiento de 2,78% levemente mayor que la tasa de crecimiento de la demanda.

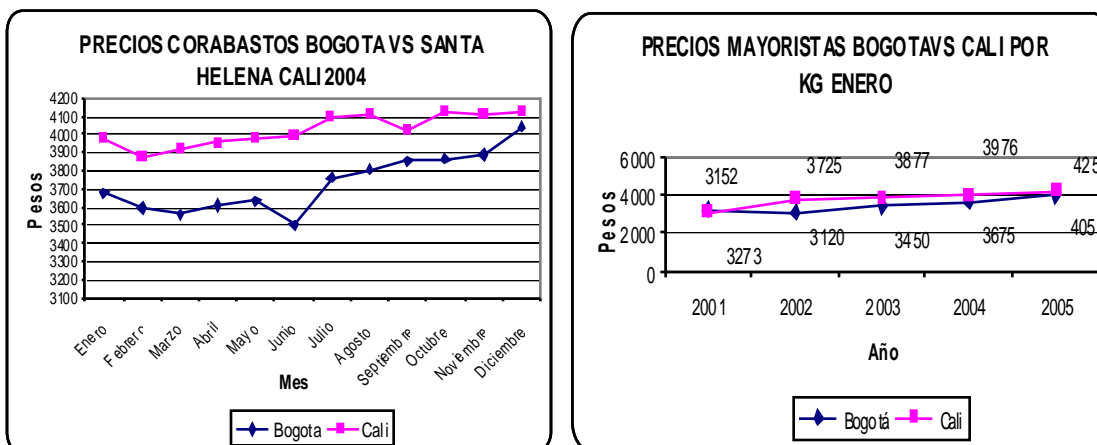
## 2.4.3 COMERCIO INTERNACIONAL



Fuente: DANE, Observatorio Agrocadenas Gráficos Corpocauca.

Colombia es el tercer importador de pollo en Latinoamérica después de Argentina y México, a su vez, también es el segundo importador de materias primas para la industria avícola, con precios superiores a los del mercado. Colombia ostenta un precio por kilogramo de pollo 20% superior al promedio de Latinoamérica, siendo uno de los países menos competitivos en la industria. Al país solo le han quedado

herramientas de protección vía arancelaria hasta del 200% para proteger esta industria.



Fuente: SIPSA. Gráficos CORPOCAUCA

La estacionalidad del precio no ha presentado ningún patrón en la última década, debido a que en la formación de precio influyen una gran cantidad de variables externas como el costo del producto (importaciones), la oferta y la demanda. Durante el último año el precio se elevó paulatinamente. El precio tiende a subir año a año, debido a que las principales producciones no se encuentran en el Valle, el precio ha sido levemente superior.

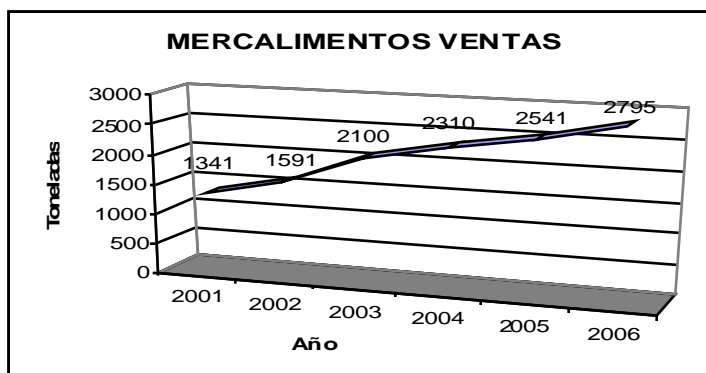
## 2.5 SÍNTESIS DE LAS CAPACIDADES DEL ALIADO

### 2.5.1 MERCADO NACIONAL



Mercalimento S.A.  
PERSONAS Y ALIMENTOS CONFIABLES

MERCALIMENTO S.A. es una mediana empresa familiar procesadora y comercializadora de productos del pollo con 20 años de existencia. Su relación como aliado trasciende a un año de relaciones con el grupo de productores de la alianza. El mercado objeto de esta empresa es recientemente regional, llegando a mercados en el Valle, eje cafetero y Nariño. El pollo en fresco sin inyectar es eminentemente un producto con alcance local, debido a la logística necesaria para el manejo de la seguridad del producto en fresco. Si bien no es la empresa de mayor tamaño, si es considerada como líder en el desarrollo de productos y es en este sentido donde es imitada.



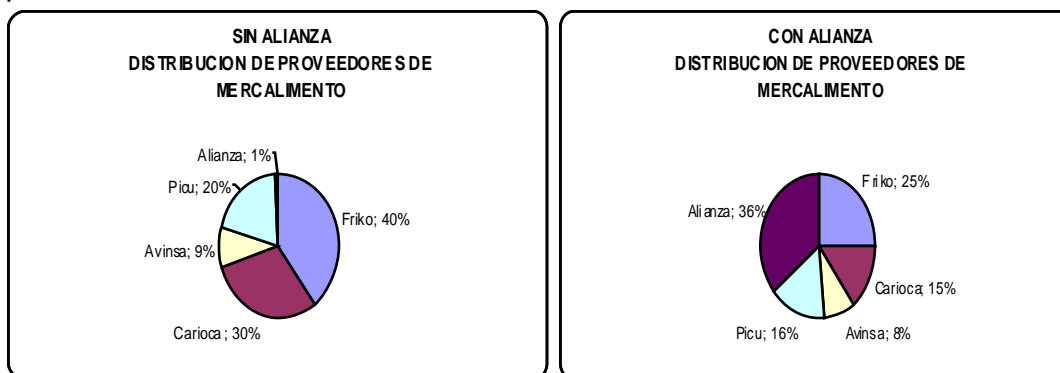
Cabe resaltar que la empresa tiene profundos valores basados en la innovación de los productos, la cultura de la calidad y el valor humano primando sobre todos los demás, lo cual la hace visiblemente sensible a las características de la alianza y al compromiso con la comunidad.

## 2.5.2 PARTICIPACIÓN

Mercalimento S.A. compra el producto en canal y termina un proceso generador de valor agregado en su planta en Yumbo. Se observa un incremento de ventas entre el año 2000 y 2005 de 89%. Pasando de 1.341 toneladas en el 2000 a 2.641 toneladas en el 2005. Con un promedio actual de proceso de 5.000 unidades por día ha llegado a obtener una participación entre las 678<sup>3</sup> mil toneladas brutas comercializadas en el país de 0,4%. En el mercado bruto del Valle y Eje Cafetero participa con el 2%, pero en el segmento de mercados de cadena oscila entre el 10% hasta el 40% de participación dependiendo del almacén. El crecimiento en ventas es promedio es de 16%, mucho mayor que el de la industria. Siendo Olímpica su principal cliente tiene una participación en sus ventas del 30% y Carrefour el 10%.

Compras

Con un promedio de compras durante los últimos cinco años de 2.000 toneladas. En la actualidad compra cerca de 2.800 toneladas de pollo en canal, sus principales proveedores son:



<sup>3</sup> Martínez y Acevedo. Observatorio de Agro cadenas. Actualizado a 2004

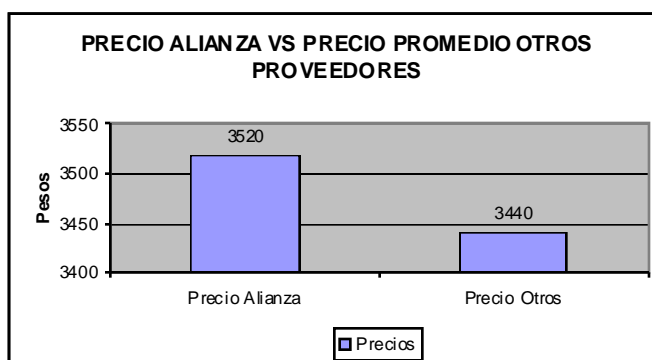
### 2.5.3 COMPROMISOS DE LA ALIANZA

Mercalimento S.A. tiene un año de relación comercial con los productores de la alianza. Durante este año se ha colaborado en el aprendizaje tanto de producción y calidad y ha habido un compromiso personal de la empresa de apoyar esta alianza. Hasta el momento ha habido problemas de cumplimiento en cantidades por parte de los productores y el aliado ha aceptado hasta el 10% de defectos de calidad (moretones, fracturas y desgarres). El aliado cree fuertemente en que la asociación de productores alcanzará el nivel esperado de calidad en menos de un año. El aliado ha acompañado el diseño y establecimiento de dos puntos de venta propios de los productores, llamado Akikirikí en Santander de Quilichao. El aliado también ha participado en las negociaciones y ruedas de negocios donde se han obtenido ventajas en precios como el del concentrado, en pro de la disminución de costos por parte del productor.

Dentro de la alianza que se firmará solo se formalizarán y apoyarán compromisos de acuerdo a los planes consensuados con anterioridad entre las partes. Hasta el momento el camión refrigerado es de propiedad del aliado.

Comprar a ARDECANC a través de FUNDEMERCA 46.000 pollos mes y eventualmente la totalidad de la producción si esta cumple con las condiciones de calidad y precio acordadas.

Precio: En la actualidad Mercalimento paga a estos productores 20% más que a sus demás proveedores. Este precio es menor en 20% al precio mayorista reportado por SIPSA.



Realizar los pagos en un plazo no mayor a 20 días, después de la entrega del producto

Al momento del recibo se espera un producto en canal, entero y fresco que ha sido transportado y almacenado en red de frío a -4 grados centígrados, que se ha realizado un sacrificio conforme a Buenas Prácticas Higiénicas y al momento del recibo se revisan sus cualidades organolépticas básicas de salubridad, se espera que el producto no presente fracturas, moretones o desgarres. El peso promedio por unidad de pollo debe estar en el rango entre 1,8 y 2,1 Kilogramos. Los productores

irán asumiendo paulatinamente el producto con defectos de calidad que en la actualidad llega al 10%.

El aliado realizará un acompañamiento de calidad en cría y sacrificio.

El aliado se compromete poner a disposición de la alianza sus contactos comerciales y empresariales en la región.

## **CONCLUSIONES:**

El negocio del pollo es promisorio pues la demanda tiende a incrementarse

El TLC es una amenaza para la industria del pollo, en el acuerdo tendrá protección. Y que algunos segmentos del mercado no se verán afectados, en especial el mercado en fresco.

El aliado comercial está muy posicionado en el mercado regional, es estable y lleva 20 años en el mercado, tiene una gran participación en segmentos. Es competitiva.

## **3. ANÁLISIS TÉCNICO**

### **3.1 OPCIÓN TECNOLÓGICA**

La opción seleccionada es una propuesta técnica factible en las condiciones y medios de la economía campesina, que pretende satisfacer los requerimientos del mercado formal y a la vez, conservar las ventajas ambientales y sanitarias de la avicultura campesina tradicional.

En la región existe una propuesta técnica elaborada por el CLEM Centro Latinoamericano de especies menores, ubicado en la ciudad de Tuluá, Departamento del Valle del Cauca, diseñada por Darío Alberto Zúñiga (Zootecnista). Esta propuesta técnica es la más representativa para este tipo de producción dadas las condiciones climáticas de la región.

Las plantas productoras de pollitos ofrecen opciones tecnológicas para la producción de Pollos de engorde en pequeña, mediana y mayor escala.

La opción tecnológica recomendada para la Alianza, es una adaptación de estos conocimientos y consiste en explotaciones de 1000 pollos de las líneas más eficientes en el mercado, con excelente nutrición, además de un manejo óptimo por parte del productor/a campesino/a.

### **3.1.1 VENTAJAS DEL SISTEMA PRODUCTIVO SELECCIONADO COMPARADO CON EL TRADICIONAL DEL CAMPESINO DE LA REGION:**

- Los índices de productividad son significativamente superiores a los obtenidos en la avicultura campesina
- La densidad poblacional en los galpones permite un bajo riesgo de propagación y generación de enfermedades.
- Se logra la uniformidad del peso y tamaño requeridos para acceder al mercado formal.
- Los costos de producción son significativamente inferiores a los de la avicultura tradicional por compras agregadas de insumos.
- Bajos niveles de utilización de elementos químicos y drogas con efectos residuales, lo cual posibilita la iniciación de un proceso de certificación de pollo ecológico.
- Utilización de recursos disponibles en la finca como complemento nutricional y medicinal.
- Ausencia de efectos contaminantes por olores o manejo inadecuado de la gallinaza
- Cumplimiento de normas sanitarias y ambientales.
- La propuesta técnica no presenta grados de complejidad en su comprensión o aplicación en campo.
- Generación de ingresos significativos, periódicos y estables.

### **3.1.2 DESVENTAJAS DEL SISTEMA PRODUCTIVO PROPUESTO:**

- Mayores requerimientos de tiempo y atención por parte de los productores al proceso productivo, en comparación con la propuesta tradicional.
- Mayores requerimientos de capital.
- No se puede implementar sino de forma asociada y coordinada, lo cual exige niveles avanzados de organización en los productores.

### **3.1.3 DEFICINIÓN DEL TAMAÑO MINIMO RENTABLE Y DEFINICION DE LA UNIDAD PRODUCTIVA RECOMENDADA**

Para definir el tamaño mínimo rentable se tomaron en cuenta los siguientes parámetros:

- La densidad poblacional (número de pollos por galpón) debe ser significativa para el ingreso familiar
- Reducir al mínimo el riesgo de propagación y generación de enfermedades, evitando el uso de antibióticos y drogas con efectos residuales.
- Cumplir con requerimientos de espacio y otras condiciones que posibiliten una posterior certificación como producto orgánico o ecológico.
- Permitir la utilización de recursos disponibles en fincas promedio de 1.5 Has, como complemento nutricional y medicinal.
- Facilitar el cumplimiento de normas sanitarias y ambientales en lo relacionado con manejo de residuos o generación de olores.
- El manejo técnico del galpón no requiere de conocimientos especializados para su aplicación.
- Tanto los requerimientos de mano de obra como los de capital deben estar al alcance de las familias beneficiarias del proyecto.

En base a estos parámetros se definieron galpones de 1000 pollos cada uno, puesto que de esta manera se optimizan además los costos de transporte, tanto de insumos como de pollo en pie. Es preciso aclarar que el conjunto de la propuesta tiene también un límite mínimo de 5000 pollos mes, con el cuál se inició el proceso de comercialización, que ahora pretende llegar a 46.000 animales/mes. La demanda existente por parte de la empresa comercializadora para este pollo es de 180.000 pollos mes.

### 3.2 ESTRUCTURA DE COSTOS

ACTIVIDADES	UNIDAD	PRECIO UNIDAD			
			CANTIDAD	Valor	%
<b>MANO DE OBRA</b>			<b>25,0</b>	<b>\$ 300.000</b>	<b>5%</b>
DESINFECCION GALPON	JORNAL	\$ 12.000	2	\$ 24.000	0%
RECIBIMIENTO POLLO	JORNAL	\$ 12.000	0,5	\$ 6.000	0%
MANEJO 1 era SEMANA	JORNAL	\$ 12.000	6	\$ 72.000	1%
MANEJO 2 da SEMANA	JORNAL	\$ 12.000	5	\$ 60.000	1%
MANEJO 3 era SEMANA	JORNAL	\$ 12.000	3	\$ 36.000	1%
MANEJO 4 ta SEMANA	JORNAL	\$ 12.000	3	\$ 36.000	1%
MANEJO 5 ta SEMANA	JORNAL	\$ 12.000	3	\$ 36.000	1%
MANEJO 6 ta SEMANA	JORNAL	\$ 12.000	2,5	\$ 30.000	1%
<b>INSUMOS</b>				<b>\$ 3.887.963</b>	<b>71%</b>
ALIMENTO INICIO	BULTO	29.400	26,01	\$ 764.694	14%
ALIMENTO ENGORDE	BULTO	29.200	68,85	\$ 2.010.420	37%
VACUNAS	POR POLLO	13	1.020,00	\$ 13.260	0%
TRANSPORTE ALIMTO CAL	BULTO KILO	1.150	94,86	\$ 109.089	2%
DESINFECTANTES (creolina)	BOTELLA	4.600	3,00	\$ 13.800	0%
HIPOCLORITO	BOTELLA	1.500	3,00	\$ 4.500	0%
CASCARILLA	BULTO	1.000	41,00	\$ 41.000	1%
POLLITOS	POLLITO	760	1.020,00	\$ 775.200	14%
GAS	CILINDRO	44.000	1,50	\$ 66.000	1%
DROGAS	GLOBAL	78.000	1,00	\$ 78.000	1%
<b>SERVICIOS Y ARRIENDOS</b>				<b>\$ 1.289.500</b>	<b>24%</b>
TRANSPORTE FINCA -SACRIFICIO	KILO	\$ 180,00	2.025,00	\$ 364.500	7%
MAQUILA SACRIFICIO	POLLO	\$ 900	1.000,0	\$ 900.000	16%
ASISTENCIA TECNICA	POR GALPON	\$ 25.000	1,0	\$ 25.000	0%
<b>TOTAL COSTOS</b>				<b>\$ 5.477.463</b>	<b>100%</b>

### 3.3 Cantidad y frecuencia:

La alianza plantea entregar por parte del productor al comercializador 46.000 pollos/mes. Para ello cuenta con 92 productores y una capacidad instalada de 1000 pollos por cada ciclo. El ciclo del levante dura de cuarenta a cuarenta y dos días y de 18 a 20 días de desinfección y cuarentena. Esto posibilita realizar seis ciclos por productor al año para un total de  $6 \times 92 \times 1000$  o sea 552.000 pollos/año o 46.000 pollos mes.

#### 4. PLAN DE NEGOCIOS

##### 4.1 PLAN DE PRODUCCIÓN

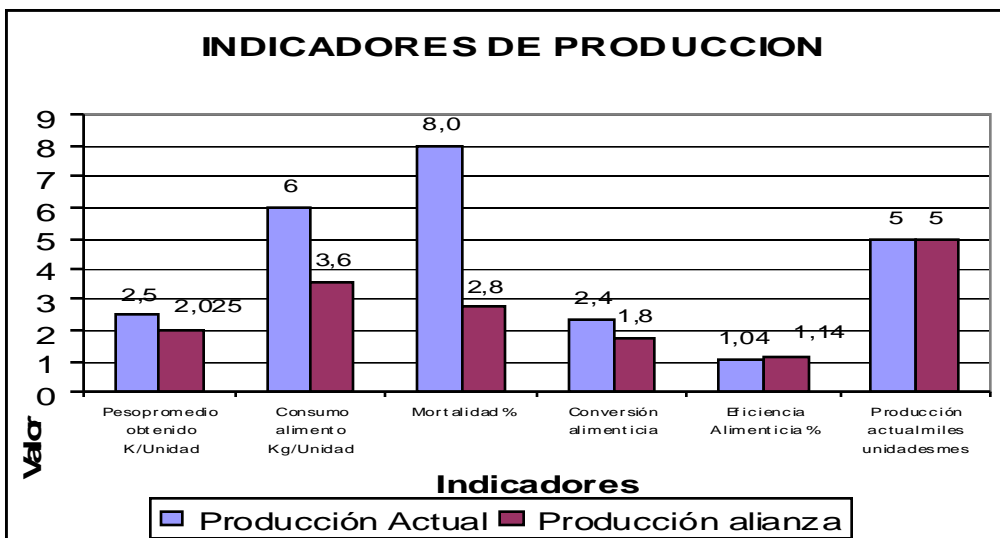
El tamaño está determinado por la capacidad de manejo asociativo de ARDECANC, además, la unidad familiar está definida a partir de los aspectos técnicos buscando un mejor manejo integrado, benéfico al ambiente y suficiente en ingresos.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Pollos por unidad productiva	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Número de Familias	92	92	92	92	92	92
Número de pollos bruto	552.000	552.000	552.000	552.000	552.000	552.000
Kilos Netos de carne en canal a comercializar	1.017.225	1.017.225	1.017.225	1.017.225	1.017.225	1.017.225

Para lograr la anterior proyección se requiere la construcción de 92 galpones a ser financiados por la alianza para completar 92 unidades productivas familiares con el mismo número de galpones, hay que tener en cuenta que cada unidad produce cada 2 meses.

Indicadores de productividad de la alianza

La alianza tenderá a impulsar prácticas de producción más eficientes que mejoren la productividad del negocio para cada unidad productiva, generando importantes cambios en la productividad. Lo que cumplirá objetivos como la reducción de costos, la reducción de la pérdida de producción por mortalidad y la reducción de desperdicio tal como se presenta en el siguiente gráfico.



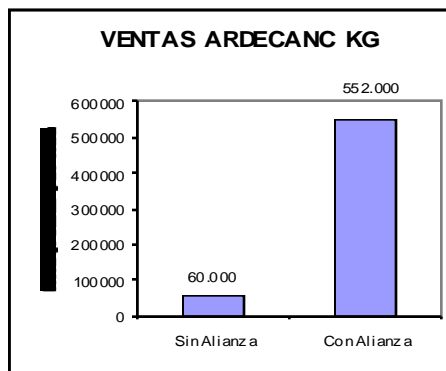
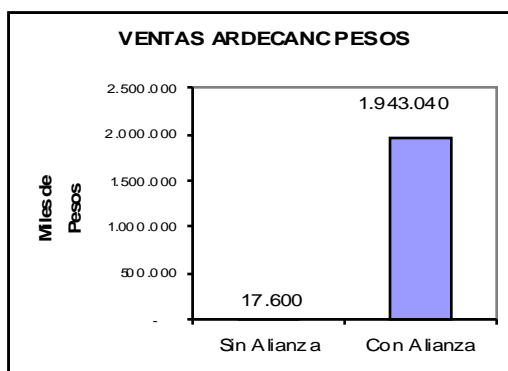
## 4.2 PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

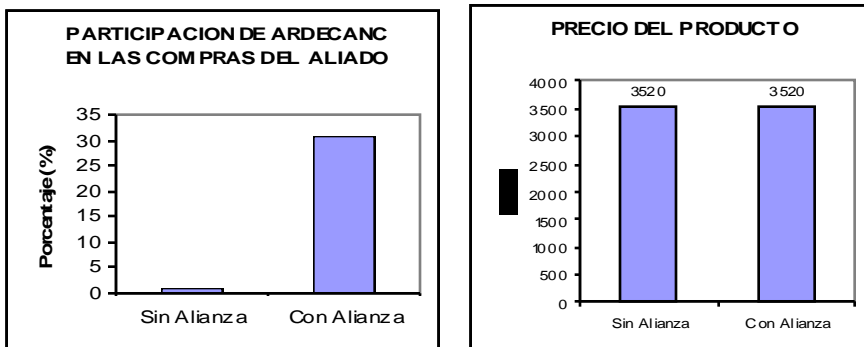
Cantidades a comercializar

Si bien, el aliado comercial manifestó tener una intención de compra hasta 180.000 kilogramos/mes de carne de pollo en canal dentro de la alianza. Se proyectarán las 552.000 unidades por año, al tratarse de una experiencia piloto.

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Kilogramos a comercializar	1.017.225	1.017.225	1.017.225	1.017.225	1.017.225	1.017.225

Objetivos de mercado de la alianza





## PRODUCTORES

- Elevar ventas
- Obtener Mayores utilidades: Menores devoluciones, sostenimiento de precio, cooperación en calidad, asistencia técnica, procesos más eficientes.
- Incrementar la participación en el mercado
- Sostener el 100% del uso de la capacidad instalada
- Asegurar un canal de comercialización estable y confiable

## ALIADO COMERCIAL

- Generar procesos de integración vertical, en pro de reducir costos, mejorar la calidad, incrementar atributos de valor, asegurar la proveeduría de los productos en las condiciones esperadas, tener control sobre el desarrollo de productos
- Incrementar el valor de su producto en el mercado
- Mejorar la imagen corporativa
- Elevar utilidades: Vía mayor valor de producto, mayor calidad, menores costos, menos pérdida por defectos de calidad.
- Generar barreras de mercado para los productos importados

## 5 MODELO EMPRESARIAL EN LA ALIANZA

### 5.1 MODELO ASOCIATIVO PROPUESTO

La Alianza propuesta está orientada a lograr la articulación de esfuerzos, voluntades e intereses de los siguientes actores regionales: Por una parte la Asociación Gremial Regional para el desarrollo Campesino norte-caucano ARDECANC, en representación de 92 productores, pertenecientes en su mayoría a población campesina afro-descendiente, asentados en la zona rural de los municipios de Caloto, Caldono y Santander de Quilichao, localizados en el norte del departamento del Cauca, asociados a 14 organizaciones de base formalmente constituidas. Por otra parte la empresa privada procesadora y comercializadora de carne de pollo MERCALIMENTO S.A., con sede en la ciudad de Cali (Valle); quienes con el apoyo de las instituciones públicas Gubernamentales y CETEC como organización no

gubernamental acompañante, se proponen poner en marcha, dentro de la filosofía de alianzas productivas, el proyecto *ALIANZA DE PAZ PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE POLLO EN EL SUR-OCCIDENTE COLOMBIANO*, encaminado a mejorar las condiciones de producción, productividad y rentabilidad en el sector avícola del departamento del Cauca, así como el mejoramiento de las condiciones sociales como empleo, ingresos, seguridad social, y capacitación técnica, de los beneficiarios del proyecto. Entendiendo esta unión de voluntades como estrategia para ayudar a disminuir las limitaciones que históricamente le han impedido a los pequeños productores insertarse competitivamente en el mercado y superar las condiciones de pobreza en la región

## 5.2 ESTRATEGIAS DE MERCADO

### 5.2.1. Producto

#### 5.2.1.1 Del Aliado

Manejar segmentos específicos de mercado, 4 marcas



Pioneros

Diversificación. Cerca de 80 referencias.



Valor Agregado

Atributos: Fresco, carne pura, sin grasa, bazos, pulmones, alta selección organoléptica, sin inyección de agua, alta uniformidad en las patas

#### 5.2.1.2 DEL PRODUCTOR

Implementación de un sello de calidad privado

Objetivo: Resaltar atributos de valor del producto y de comercio justo nacional, pueden generar valor agregado al producto que actualmente ARDECANC comercializa mediante la formalización de los procesos de calidad y la formalización de los atributos.

El sello sería propiedad de la Asociación de productores, el pliego de condiciones sería diseñado por la alianza, pero financiado independientemente del acuerdo actual la certificación podría ser otorgada por Biotrópico y el sello se registraría como marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio. Esto aumentará el poder de negociación de los productores, el valor de su producto y creará nuevos atributos tanto en sus puntos de venta propios, como en los del aliado, eventualmente aumentará la participación dentro de los proveedores del aliado y podría atraer nuevos clientes. Es una estrategia de bajo costo y apta para este tipo de organización y esquema comercial

HACCP para el procesamiento

Acercamiento a Buenas Prácticas para la producción del pollo

### Precio

#### 2.2.2.1 Del aliado

El aliado compete por calidad, si bien su precio es levemente mayor al del promedio de mercado, no justifica los altos costos de venta a los que conlleva el mayor valor agregado. Esta es una estrategia de precio que busca competir en inicio mientras se masifica la valoración de atributos del producto

Precio de compra	Precio de venta (Aprox)	Precio Público
\$3.520/Kg	\$5.078/Kg	\$6.500/Kg \$14.500/Kg Filete

Fuente Propia

Del Productor

El productor define su precio de acuerdo a los precios de canales institucionales, acuerda mediante la alianza un trato preferencial frente al aliado. Dentro del precio, si bien no están implícitos algunos acuerdos con el aliado como cooperación en calidad y tolerancia a los defectos tienen un valor representativo para los productores.

### 5.2..2 Distribución

#### 5.2.2.1 Del Aliado

Estrategia CRM de fidelización con una base de 600 clientes al inicio  
Call Center para domicilios y recetas

Diversificación de canales

15 puntos de venta propios en barrios de alto consumo
Mantener 90% ventas en almacenes de cadena, haciendo énfasis en pequeños autoservicios, 10% de ventas en puntos propios
Caracterización a manera del rancho puntos de venta
Marcas y diseños propios de puntos de venta
Tratos con cadenas para manejo de puntos de venta propios dentro del almacén

#### 5.2..2.2 Del Productor

2 Puntos de Venta Propios en Santander de Quilichao. Akikiriki. Sistema diseñado por Mercalimerto S.A., Imagen Corporativa y de marca asesorada por mecalimerto. Completa autonomía en los programas de comercialización.

Transporte en alianza con Mercalimerto S.A. Camión tubular Thermoking -4 grados centígrados, programado para recoger producto en horas de la mañana. Capacidad 2600 pollos empacados, 10 por guacal

### 2 Comunicación

Call center

Investigación focalizada

Cheff en puntos de venta aconsejando

Impulsadas

Adobo gratis en el punto de venta

Asociación de referencias tipo gourmet

Publicidad en medios escritos, con gran diseño gráfico, enfocado a un público de clase media alta, capacita a su cliente en calidad, aprovecha su alto posicionamiento en el Valle, manejo de imagen premium

### **5.3 DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL ALIADO COMERCIAL**

Como aliado comercial en el desarrollo del presente proyecto se cuenta con el compromiso y apoyo de la empresa privada procesadora y comercializadora de pollo MERCALIMENTO S. A., la cual tiene su sede principal en la ciudad de Cali, con una trayectoria de 18 años en el mercado y cuenta con instalaciones altamente tecnificadas para el procesamiento, transporte y empaque del producto, proceso acompañado de esquemas modernos de venta y publicidad, que le han permitido posicionarse y acreditarse como una de las empresas pioneras en la comercialización de pollo fresco en mercados de cadena en el sur occidente colombiano.

Como fortaleza de esta empresa en relación con la alianza es importante destacar que desde al año 2.003 ya viene desarrollando una experiencia de trabajo asociado con pequeños productores dedicados al sector avícola, con resultados que si bien no representan en el momento grandes ganancias económicas para los pequeños productores, han representado una excelente oportunidad para ajustar el modelo tecnológico, de tal manera que en forma progresiva se logren mayores niveles de eficiencia por parte de los pequeños productores.

## **6. ESQUEMA SOCIAL DE LA ALIANZA**

### **6.1 DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE LOS PRODUCTORES:**

La alianza productiva propuesta beneficiará a un total de 92 pequeños productores localizados en los municipios de Santander, Caloto y Caldon, departamento del Cauca, pertenecientes en su mayoría a población campesina afro-descendiente.

De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada, ésta población presenta las siguientes características: El 100% de los productores ha superado la barrera del analfabetismo y el 96.8% manifiestan su capacidad para hacer cuentas; el 84% de los beneficiarios directos ha culminado el ciclo de primaria completa; y un porcentaje significativo ha alcanzado el nivel de secundaria, algunos de los miembros del hogar (hijos) hoy cursan estudios de educación superior; el 97% de la población beneficiaria vive en la zona rural sitio previsto para el desarrollo del proyecto.; 100% de la población beneficiaria tiene acceso a la tierra y no disponen de más de dos has. para la producción; el 89% son propietarios directos y el 9% disponen de la tierra como propiedad familiar. El 70% de los beneficiarios desarrollan su actividad económica principal en el finca y el 30% en el hogar.; el 100% de la población seleccionada como beneficiaria del proyecto tiene experiencia en el desarrollo de actividades avícolas, con escalas de producción mínima de 50 pollos y máxima de 1.000 pollos por ciclo productivo; el 72% de la población beneficiaria cuenta con experiencia en el manejo de recursos de crédito;

el 100% de los productores se encuentran vinculados a 14 organizaciones de base que desarrollan importantes acciones a nivel veredal encaminadas al mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de sus asociados

## **6.2 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN DE LOS PRODUCTORES:**

Las 14 organizaciones de base se encuentran asociadas a la Asociación Gremial Regional para el desarrollo campesino norte-caucano ARDECANC, organización campesina de segundo grado, formalmente constituida mediante resolución...creada en 1999, quien en representación de 28 organizaciones veredales campesinas, que tienen entre 7 y 14 años de existencia, se ha propuesto como objeto social *“Contribuir al fortalecimiento de las organizaciones veredales asociadas, proyectándose al desarrollo socioeconómico, ambiental y cultural, aportando al mejoramiento del nivel y calidad de vida de las familias Norte-caucanas”*.

Como fortalezas de esta organización, podemos anotar las siguientes: Experiencia organizativa; establecimiento de modelo democrático para la participación de los asociados; Fortalecimiento del trabajo asociativo, Modelo de Organización para mejoramiento de la producción e índices de productividad, Fortalecimiento de las relaciones comerciales a través de la creación de FUNDEMERCA como soporte comercial de la organización

## **6.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PROPÓSITOS DE LA ORGANIZACIÓN GESTORA ACOMPAÑANTE**

Como organización gestora acompañante en el desarrollo del proyecto se propone a la Corporación para estudios interdisciplinarios y Asesoría técnica CETEC, organización sin ánimo de lucro que tiene como objetivo principal *“Participar en procesos de promoción social en los sectores menos favorecidos , activando mecanismos de autoayuda para propiciar su propios desarrollo.”*

Esta organización reúne las siguientes capacidades de desempeño para el acompañamiento del proyecto: compromiso con la región, adecuada estructura administrativa y técnica; experiencia comprobada en el desarrollo de propuestas técnicas agropecuarias dirigidas al mejoramiento de la productividad de la finca campesina; capacidad de gestión; disponibilidad de apoyo logístico; igualmente cuenta con la asesoría de un asesor comercial especializado en el negocio de pollos.

## 6.4 SÍNTESIS DEL PLAN DE MANEJO SOCIAL

El Plan de Manejo social está encaminado a apoyar a los pequeños productores previamente seleccionados, en la superación de las condiciones que históricamente han creado limitaciones para acceder competitivamente a diferentes nichos de mercado dentro de condiciones de negocio justo. En tal sentido se han previsto acciones encaminadas a: Fortalecer una visión empresarial mediante la apropiación de modelos tecnológicos, orientados a aumentar la productividad y rentabilidad del sector avícola. Fortalecer la autonomía de los pequeños productores como agentes económicos capaces de insertarse en la economía de mercado; transmitir hábitos y valores propios de la asociatividad y mejorar las condiciones sociales de población beneficiaria.

## 7 ASPECTOS AMBIENTALES

El área de trabajo de la explotación avícola corresponde a la zona plana del valle geográfico del río Cauca, en el norte del Departamento del Cauca, en los municipios de Caloto, veredas San Nicolás, Santa Rosa, Guácimo, La Bodega y La Dominga y en Santander de Quilichao, veredas La Robleda, La Quebrada, La Palestina, San Rafael y San Antonio, a una altura media de 1050 m.s.n.m., temperatura de 25 °C que en verano alcanza a 35 °C y en la noche a 20 °C, clima cálido, relativamente seco (60% de humedad relativa del aire), con un régimen de lluvias bimodal.

La zona en mención goza de una amplia oferta ambiental, donde es destacable el recurso hídrico, pues hace parte de la gran cuenca del río Cauca, la cual se extiende desde el Macizo Colombiano hasta los límites con el Departamento del Valle del Cauca, entre las cimas de las Cordilleras Occidental y Central.

La red hidrográfica de la zona de influencia del proyecto está constituida por las subcuencas de los ríos Palo y La Quebrada y la microcuenca del río Quilichao, tributarios del río Cauca, los cuales a su vez la conforman innumerables microcuencas y drenajes menores.

El proyecto de pollos presenta las condiciones técnicas, logísticas y de apoyo suficiente para el cumplimiento de la normatividad ambiental vigente, además de la coherencia con el Plan Básico y el Esquema de Ordenamiento Territorial de los municipios de Santander de Quilichao y Caloto respectivamente.

Vale la pena destacar que en el proyecto de producción y comercialización de pollo, el principal impacto ambiental negativo está representado en la **generación de olores en el proceso productivo y en el manejo de residuos sólidos**; motivo por el cual, el Plan de Manejo Ambiental PMA hace énfasis en la

prevención y manejo de estos aspectos a través de un proceso de capacitación, la aplicación de vinagre de castilla y microorganismos eficientes, entre otros de menor trascendencia pero igualmente importantes y a tener en cuenta dentro del manejo integrado y sostenible de la explotación avícola.

El proyecto de acuerdo al pronunciamiento de la Corporación Autónoma Regional del Cauca C.R.C., autoridad ambiental del departamento y al Decreto 1180 del 10 de mayo del 2003, no requiere de licencia ambiental, sólo un Plan de Manejo Ambiental de carácter preventivo, motivo por el cual la alianza es viable desde este punto de vista.

### Resumen del Plan de Manejo Ambiental.

Ficha de manejo Ambiental (FMA)	Objetivo	Indicador	Monitoreo y seguimiento	Costo (miles \$)
FMA # 1. Capacitación en manejo de residuos	Establecer los lineamientos para el manejo y aprovechamiento de los residuos generados en el proceso productivo a través de la implementación de tecnologías amigables con el medio ambiente y los recursos naturales	- Número de productores capacitados. - Número de productores que implementen el programa.	Aplicación del conocimiento adquirido en su parcela	6.000
FMA # 2. Capacitación en manejo técnico de la producción avícola	Capacitar a los productores en el manejo técnico-ambiental de la explotación avícola (pollos de engorde) con un enfoque sistémico y prospectivo de la parcela desde la fase de planeación hasta la entrega del producto final	- Número de productores capacitados. - Número de productores que implementen el programa.	Aplicación del conocimiento adquirido en la parcela	INCLUIDO EN EL TECNICO
Curso especializado de manejo avícola		- Número de productores capacitados y prestando asistencia técnica	Aplicación del conocimiento adquirido en la parcela y en la de los demás productores	INCLUIDO EN EL TECNICO



ARRIENDOS							
OTRAS INVERSIONES	8000000	0	0	0	0	0	0
TOTAL COSTOS	8000000	32925528	32925528	32925528	32925528	32925528	32925528
FLUJO NETO	-8000000	5993352	5993352	5993352	5993352	5993352	5993352
TIR	0,720261319						
VPN	16641111,31						

INGRESO MENSUAL PRODUCTORES	PROMEDIO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Cifras en pesos							
INGRESO / MES		881946	881946	881946	881946	881946	881946
FLUJOS DE LA ALIANZA		499446	499446	499446	499446	499446	499446
OTROS INGRESOS		382500	382500	382500	382500	382500	382500

## 8.2 INVERSIONES REQUERIDAS PARA EL PROYECTO Y CUADRO DE FINANCIACION.

ACTIVIDADES	TOTAL	PRODUCTOR	ARDECANC	CETEC	SENA	FUNDEME RCA	ALIADO COMERCIAL	FINAGRO	INCENTIVO MODULAR
<b>MANO DE OBRA</b>	<b>27.600</b>	<b>27.600</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
DESINFECCION GALPON	0								
RECIBIMIENTO POLLO	0								
MANEJO 1 era SEMANA	0								
MANEJO 2 da SEMANA	0								
MANEJO 3 era SEMANA	0								
MANEJO 4 ta SEMANA	0								
MANEJO 5 ta SEMANA	0								
MANEJO 6 ta SEMANA	0								
<b>INSUMOS</b>	<b>357.693</b>	<b>357.693</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>0</b>
ALIMENTO INICIO	70.352	70.352							
ALIMENTO ENGORDE	184.959	184.959							
VACUNAS	1.220	1.220							
TRANSPORTE	10.036	10.036							

ALIMTO									
CAL	1.104	1.104							
DESINFECTANTES	1.270	1.270							
COLORO	414	414							
CASCARILLA	3.772	3.772							
POLLITOS	71.318	71.318							
GAS	6.072	6.072							
DROGAS	7.176	7.176							
<b>SERVICIOS Y ARRIENDOS</b>	<b>119.566</b>	<b>119.566</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
TRANSPORTE FINCA	34.466	34.466							
SACRIFICIO MAQUILA	82.800	82.800							
SACRIFICIO ASISTENCIA TECNICA	2.300	2.300							
<b>OTRAS INVERSIONES</b>	<b>736.000</b>	<b>436.405</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>299.595</b>
COMEDEROS BANDEJAS	3.772	3.772							
BEBEDEROS GALON	4.968	4.968							
COMEDEROS TOLVA	18.170	18.170							
BEBEDEROS AUTOMATICOS	23.645	23.645							
CRIADORAS	17.572	17.572							
CARTON PLAST	4.369								4.369
CORTINA DE POLIPROPILENO	12.420								12.420
TERMOMETRO	2.806								2.806
KIT PARA MEDIR CALIDAD AGUA	2.484	2.484							
BASCULA	1.794	1.794							
GALPON	644.000	364.000							280.000
<b>PLAN AMBIENTAL</b>	<b>6.000</b>				<b>6.000</b>				
<b>PLAN SOCIAL</b>	<b>6.000</b>		<b>6.000</b>						
<b>ASISTENCIA TECNICA</b>	<b>81.500</b>		<b>12.500</b>		<b>30.000</b>	<b>12.000</b>	<b>27.000</b>		
<b>TRANSPORTES</b>	<b>19.500</b>			<b>19.500</b>					
<b>ADMINISTRACION</b>	<b>96.000</b>			<b>24.000</b>					<b>72.000</b>
<b>LEGALIZACION</b>	<b>5.823</b>		<b>5.823</b>						
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>1.455.681</b>	<b>941.264</b>	<b>24.323</b>	<b>43.500</b>	<b>36.000</b>	<b>12.000</b>	<b>27.000</b>	<b>0</b>	<b>371.595</b>

PARTICIPACIÓN	100%	15,08%	25,66%	2,99%	2,47%	0,82%	1,85%	25,59%	100%
CREDITOS									
GALPONES (INVERSION)			224.000					140.000	
INSUMOS (CAPITAL DE TRABAJO)			125.692					232.000	

El productor adquiere créditos con ARDECANC y FINAGRO para atender la construcción y dotación de los galpones además del capital de trabajo para el primer ciclo de producción

### 8.3 VALORACIÓN DE RIESGOS

Con una disminución del 10% en el precio por kilo, la Unidad Productiva Técnica, que en este caso es igual a la del productor, disminuye su tasa interna de retomo al 15% con Valor Presente neto de quinientos setenta y un mil cuatrocientos seis pesos y un ingreso promedio mensual de ciento setenta y cinco mil ciento ventidos pesos antes de mano de obra (150.000 mensuales) y antes de los otros ingresos. Si la variación pasa de este límite, aunque la TIR alcanza el 8%, el valor presente neto se vuelve negativo. Igual efecto causa la productividad en una disminución porcentual del 10% o mayor.

El principal insumo es el alimento concentrado que participa con un 51% de los costos. Un incremento del 32% en este producto esencial y básico para el levante y engorde de los pollos es soportable por el proyecto, pues en este caso alcanza el 15% como tasa de retorno y un valor presente positivo con ingresos promedios mensuales de ciento setenta y siete mil setecientos setenta y nueve pesos.

### 8.4 CONCLUSIONES

El proyecto es muy sensible sobre todo a variaciones en el precio del kilogramo de pollo o en la productividad, valores que con poco margen de variación (diez por ciento), llevan a disminuir el margen del productor en más del cincuenta por ciento y variaciones superiores a este porcentaje hacen inviable el proyecto. Sin embargo, en los casi dos años en que viene consolidándose esta Alianza, el precio del pollo se ha mantenido sin disminuciones, aunque las alzas han sido muy poco significativas. La productividad debe ser garantizada con el paquete tecnológico y adecuadamente controlada para evitar situarse en este punto riesgoso.

Las variaciones en el precio del alimento, que es el insumo de mayor significancia, afectan el margen aunque no en forma tan drástica como las variaciones del precio o la productividad y en la actualidad ha tenido una tendencia a la baja, sobre todo en los meses de consolidación del proyecto.

El proyecto aunque muy sensible a los aspectos analizados tiene como fortaleza la Alianza, con lo cual se garantiza mantener un buen precio para los campesinos

productores y además cuenta con buena asesoría en el aspecto técnico que garantiza la los rendimientos utilizados para el análisis financiero.

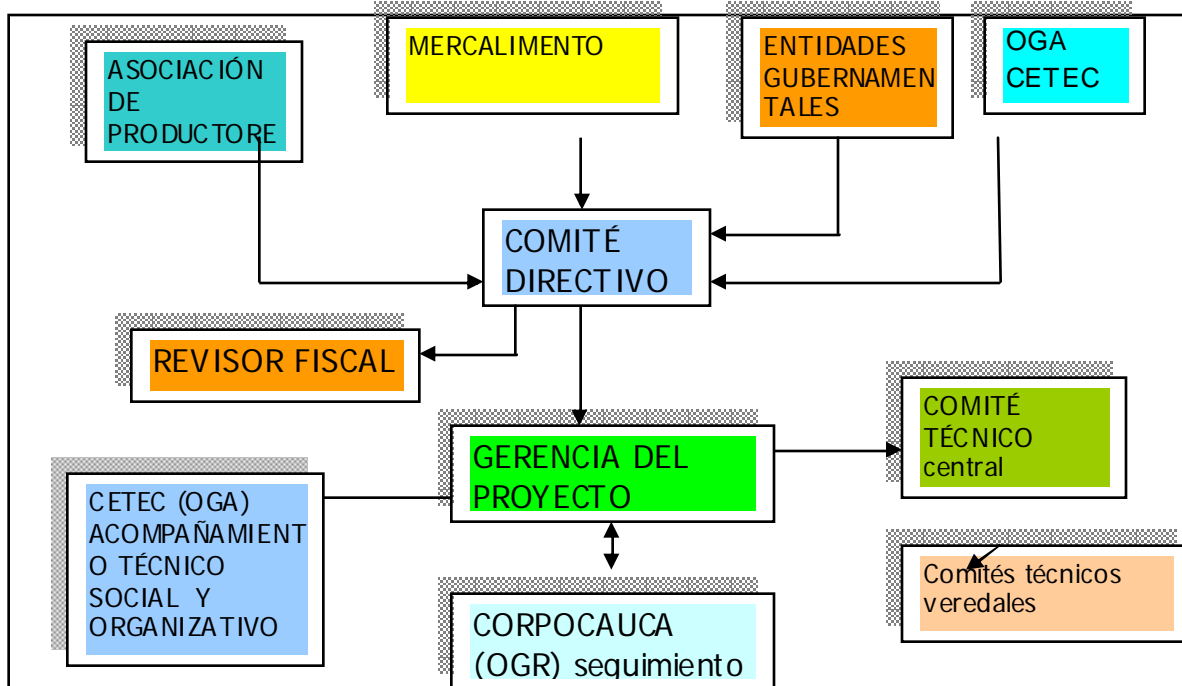
El estudio garantiza la generación de recursos suficientes para atender tanto el Incentivo Modular como los créditos contratados para completar las necesidades de inversión y capital de trabajo.

## **9.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ALIANZA**

### **9.1 LINEAMIENTOS GENERALES PARA FUNCIONAMIENTO DE LA ALIANZA:**

El presente convenio de Alianzas Productivas, como instrumento de política del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, está orientado a la promoción de formas de cooperación entre el sector privado agroindustrial, las asociaciones de pequeños productores rurales y las instituciones públicas, con el propósito de desarrollar en la región del norte del Cauca el proyecto productivo propuesto.

Para garantizar el adecuado funcionamiento del proyecto y la sostenibilidad de la alianza todos los actores asumen el compromiso de promover y defender sus derechos e intereses conforme a las obligaciones pactadas; asumir con responsabilidad la previsión de riesgos para el negocio; generar confianza entre los actores frente a los compromisos y obligaciones pactadas, asumir solidariamente los riesgos asociados a la actividad productiva; apoyar las distintas acciones para fortalecer la capacidad organizativa, asociativa, técnica, y empresarial de los pequeños productores



## 9.2 COMITÉ DIRECTIVO: FUNCIONES Y TAREAS ESPECÍFICAS

Conforme a la estructura organizativa propuesta el Comité directivo de la alianza tendrá como funciones específicas las siguientes: Velar por la realización y cumplimiento de los fines esenciales de la alianza; aprobar el presupuesto de ingresos y gastos de la alianza.; designar al revisor fiscal de la alianza. establecer lineamientos y directrices para el funcionamiento del Comité Técnico; evaluar y decidir sobre los casos de retiro, o inclusión de nuevos beneficiarios del proyecto; revisar y evaluar los informes de labores, estados financieros, estado de resultados que presente el comité técnico para su consideración; Evaluar y resolver las situaciones de conflicto entre productores y ARDECANC, con el fin de prevenir riesgos para la sostenibilidad de la alianza.; Reglamentar y aprobar requisitos, modalidad y monto de incentivos para los productores exitosos

## 9.3 ORGANIZACIÓN GESTORA ACOMPAÑANTE:

Como organización acompañante del presente convenio actuará la Corporación para estudios interdisciplinarios y Asesoría técnica, CETEC, organización no gubernamental sin ánimo de lucro; de nacionalidad Colombiana localizada en la ciudad de Cali, con personería jurídica No 1971, de Mayo 6 de 1983.

#### **9.4 PARTICIPANTES, SUS DERECHOS Y OBLIGACIONES.**

Serán beneficiarios directos de la alianza por una parte todos los pequeños productores previamente seleccionados conforme al perfil de requisitos establecido por el Ministerio de agricultura, asociados a ARDECANC como organización representativa de sus intereses: Por otra parte y en representación del sector privado la empresa comercial MERCALIMENTO S, Entidades gubernamentales, y CETEC como organización gestora acompañante.

Derechos de los productores Elegir y ser elegido para participar en las actividades relacionadas con el proyecto como eventos de capacitación, encuentros, reuniones, giras, asambleas etc. Recibir asesoría y asistencia técnica para garantizar el buen funcionamiento del proyecto. Recibir oportunamente los insumos requeridos para el desarrollo exitoso del proyecto. Conocer los informes de resultados del proyecto a nivel técnico y financiero. Conocer previamente a la iniciación de cada ciclo productivo la concertación de precios pactados con el aliado comercial.

El aliado comercial tendrá como derechos en el marco del presente convenio exigir cumplimiento y oportunidad en la entrega del producto; establecer normas y condiciones de calidad del producto; concertar con la organización de productores los precios del producto conforme a las reglas del mercado.

Obligaciones de los productores y de la asociación. Los productores se comprometen a cumplir con las obligaciones señaladas en el componente social, entre las que se destacan el fortalecimiento de sus estructuras organizativas con el fin de fortalecer su capacidad administrativa y de autogestión; la incorporación del modelo tecnológico propuesto para cumplir con el volumen y calidad del producto objeto del presente proyecto. A su vez el aliado comercial asume como obligación la compra del volumen del producto pactado conforme a los precios concertados previamente, por lo cual se apoyará a los productores en el mejoramiento de la calidad del producto.

La organización gestora acompañante tendrá como obligación específica brindar a través de los comités técnicos veredales la asistencia técnica para apropiación del modelo productivo propuesto

#### **9.5 INCENTIVOS Y SANCIONES:**

**INCENTIVOS:** Como estímulo y factor multiplicador de la filosofía de alianzas productivas se crea dentro de la alianza el reconocimiento al ÉXITO RURAL, el cual será entregado, previo análisis de comité directivo de la alianza, conforme a las condiciones señaladas en el estudio de evaluación social

**SANCIONES:** Los actores involucrados en el presente convenio consideran como falta grave para el funcionamiento de la alianza los siguientes aspectos: No cumplir con las normas de calidad preestablecidas; La disminución sistemática de volúmenes de venta y compra del producto conforme a las condiciones pactadas; Inadecuada ejecución o desinterés para adelantar el Plan de Programación de producción; No acatar la asesoría, recomendaciones de asistencia técnica de las entidades y de los comités técnicos veredales ; El uso indebido de los insumos, de los equipos y herramientas o máquinas entregadas para el desarrollo de la alianza. La enajenación indebida de los activos comprometidos a futuro en el proyecto.

#### 9.6 Esquema de control y seguimiento

Serán objeto de control y seguimiento las siguientes aspectos conforme a los indicadores previstos en el estudio de evaluación social.

- 1.- Apropiación del proyecto de alianza por parte de los actores involucrados en la misma.
- 2.- Asociatividad y cohesión social como resultado de la alianza.
- 3.- Responsabilidad en el cumplimiento de las obligaciones pactadas.
- 4.- Fortalecimiento de las estructuras organizativas de los productores
4. Mejoramiento de los índices de pobreza de la población beneficiaria
- 5.- Mejoramiento de la capacidad técnica y empresarial de los productores
- 6.- Mejoramiento de las condiciones de producción.
- 7.- Funcionamiento y operatividad del Comité Directivo.

### 10. PLAN DE IMPLEMENTACION

La actividad productiva inicia una vez se instalen los galpones construidos con las características técnicas necesarias y desde su inicio alcanzan la productividad promedio dada la experiencia de los productores, la asistencia técnica semanal y demás controles establecidos. Así tenemos el cuadro de ingresos y egresos con la producción de un galpón de mil pollos. Presentamos los seis primeros meses en producción por ciclos bimensuales. Los seis meses restantes del año tienen el mismo comportamiento.

#### 10.1 PROGRAMACIÓN DE PRODUCCIÓN Y VENTAS POR PRODUCTOR

ACTIVIDADES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
<b>INGRESOS</b>						
PRODUCCIÓN						
KG		1.842,75		1.842,75		1.842,75
VENTAS (PESOS)		\$ 6.486.480		\$ 6.486.480		\$ 6.486.480
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 6.486.480</b>		<b>\$ 6.486.480</b>		<b>\$ 6.486.480</b>





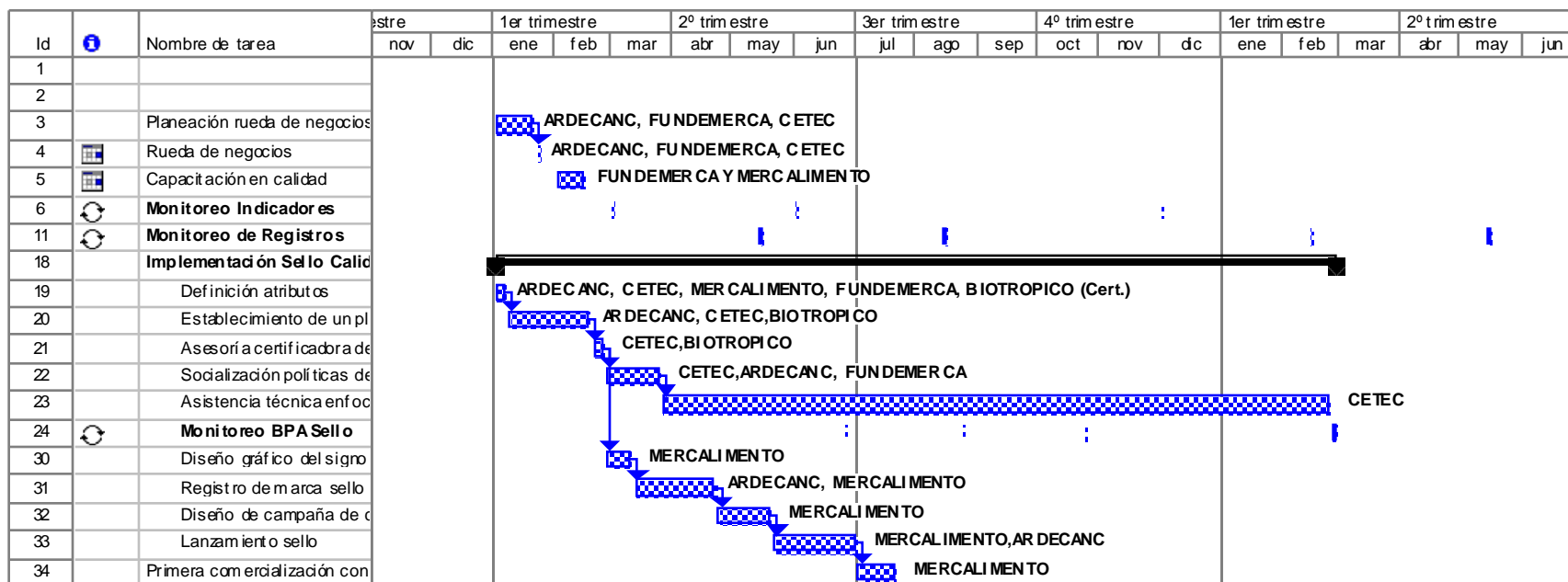
### 10.3 CRONOGRAMAS DE IMPLEMENTACIÓN DE ACTIVIDADES

#### 10.3.1 CRONOGRAMA PLAN SOCIAL

METAS	Cantidad	MESES AÑO 1												Responsable	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Capacitación en gestión empresarial Delegados ARDECANC	3 TALL														OGA
Capacitación en área de manejo contable. Delegados Ardecanc	3TALL														OGA
Gestionar la apertura de nuevos negocios para fortalecer la capacidad empresarial de la organización	2 NEGO														ARDECANC FUNDEMERCA OGA
Mejorar la capacidad productiva en cada una de las unidades de producción	PERMANENTE														OGA, COMITES VERDEALES
Profundizar capacitación técnica miembros comités técnicos veredales, para prestación servicio de Asistencia técnica a productores de pollos.	Gestión ante SENA														OGA ARDECANC
Aumentar No. de supervisores encargados de vigilar entrega de insumos, liquidaciones y pago a productores	Seleccionar supervisores														ARDECANC
Adelantar ejercicios de monitoreo periódico con los productores y organizaciones veredales involucradas en el proceso	4 reuniones														ARDECANC OGA
Socializar entre los beneficiarios los propósitos y condiciones que rigen su participación en el proyecto.	1 taller														OGA
Vigilar cumplimiento de obligaciones pactadas en la alianza por parte de productores	Trimestral														ARDECANC OGA
Realizar encuentros entre los productores de pollos asociados a ARDECANC para intercambio de experiencias exitosas.	1 encuentro anual														ARDECANC OGA
Gestionar la incorporación de beneficiarios al sistema de Seguridad social															ARDECANC OGA
Mejorar las condiciones de empleo e ingresos de la población beneficiaria del proyecto	Seguimiento														ARDECANC OGA



### 10.3.3 CRONOGRAMA PLAN DE NEGOCIOS



**RECOMENDACIÓN GENERAL: EL PROYECTO ES VIABLE EN TODOS LOS COMPONENTES ESTUDIADOS A SABER: SOCIAL, TECNICO, AMBIENTAL, AGRONEGOCIOS Y FINANCIERO, POR CONSIGUIENTE SE RECOMIENDA SU IMPLEMENTACIÓN.**

E