

# Negocios que le apuestan a la biodiversidad en el Chocó



## Negocios que le apuestan a la biodiversidad en el Chocó

©WWF-Colombia

©Programa de Pequeñas Donaciones del GEF

©Programa de las Naciones Unidas para el  
Desarrollo – PNUD

Esta publicación digital es realizada en el marco del proyecto Conservación de la biodiversidad en paisajes impactados por la minería en el Chocó biogeográfico, financiado por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial o GEF (por su sigla en inglés), a través del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible - MADS. El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD, participa como agencia implementadora y WWF - Colombia, como entidad ejecutora, en articulación con entidades de orden nacional, regional y local.



Instituto de Investigaciones  
Ambientales  
del Pacífico



### Compilación y edición

Beatriz Agüero  
Felipe Barney

### Coordinación editorial

Carmen Ana Dereix  
WWF-Colombia

### Revisión

Mauricio Cabrera  
Carmen Ana Dereix  
Cristian Gil

### Diseño, ilustración y diagramación

Álvaro del Castillo  
La Imaginada

Distribución gratuita.

PDF descargable en:

[www.wwf.org.co](http://www.wwf.org.co)  
[www.ppdcolombia.org](http://www.ppdcolombia.org)  
[www.co.undp.org](http://www.co.undp.org)

ISBN E-Book:

978-958-8915-57-9



Léala mejor en  
celulares y tablets



## Iniciativa de apoyo a ideas y negocios de la biodiversidad - IINB



En el año 2016, el Programa Pequeñas Donaciones del GEF/PNUD y WWF - Colombia, en el marco del proyecto "Conservación de la biodiversidad en paisajes impactados por la minería en el Chocó biogeográfico", se asocian para crear la Iniciativa de apoyo a ideas y negocios de la biodiversidad - IINB, cuyo objetivo es fortalecer negocios verdes que hagan un uso sostenible de la biodiversidad en el departamento del Chocó. Este proceso cuenta con la participación de socios locales como Codechocó, Corpourabá, el IAP y BioInnova.



La IINB recibió 120 perfiles de ideas y negocios verdes en la convocatoria pública abierta para tal fin. Posterior a la evaluación de las propuestas por parte de un comité de expertos en negocios verdes se preseleccionaron propuestas que fueron visitadas en terreno, permitiendo por un lado, conocer de primera mano los actores de la propuesta y por el otro, verificar la información proporcionada en el perfil.



En total fueron seleccionadas 15 iniciativas (10 negocios y 5 ideas de negocio) en los sectores de productos forestales no maderables, agrosistemas sostenibles y ecoturismo, que en la actualidad cuentan con apoyo financiero para infraestructura, maquinaria y equipos, asesoría técnica específica y formación en temas empresariales y de fortalecimiento organizativo.



Como se ha visto en los recientes análisis de deforestación para el país y, específicamente para la región Pacífico, las actividades productivas no sostenibles y las ilegales como la explotación de madera, los cultivos de coca y la minería, han sido los mayores dinamizadores de la deforestación en la región que es una de las regiones con mayor biodiversidad en Colombia y el mundo.



Los altos indicadores de necesidades básicas insatisfechas, las brechas de esta región frente a las del resto del país, las necesidades de mejorar las condiciones de vida y el contexto de la región respecto a sus habitantes, en su gran mayoría comunidades negras e indígenas y la existencia de instrumentos de manejo y de conservación como la reserva forestal de Ley 3da y de áreas protegidas como parques nacionales y distritos de manejo integrado llevan a la necesidad de buscar la forma de usar el territorio de manera eficiente, generar los ingresos que la población requiere pero sin generar un deterioro grave al medio ambiente, como se ha venido presentando por el desarrollo de prácticas extractivistas sin control.



En este escenario se está avanzando en un proceso de planeación a mediano y largo plazo para la región Pacífico, denominado Pacífico Sostenible, que pretende aportar elementos para un desarrollo armónico y con efectivos resultados. Sin embargo, a corto plazo, es necesario mostrar el camino viable, con buenos resultados, no solo ambientales sino también en cuanto a calidad de vida.



Con este portafolio, los socios de la IINB queremos presentarles cada una de las ideas y negocios de la biodiversidad que estamos apoyando, las organizaciones y líderes que las están impulsando, sus avances y retos a futuro. Estos negocios son precisamente esas victorias tempranas que pretenden mostrar el gran potencial de esta maravillosa región del Pacífico colombiano. Estamos convencidos de que la biodiversidad es el verdadero oro del Chocó y tenemos el firme propósito de contribuir a que un uso sostenible de la misma, por parte de los pobladores locales, permita impulsar negocios rentables y sostenibles, que conserven la riqueza natural, mejoren las condiciones de vida y generen arraigo al territorio.



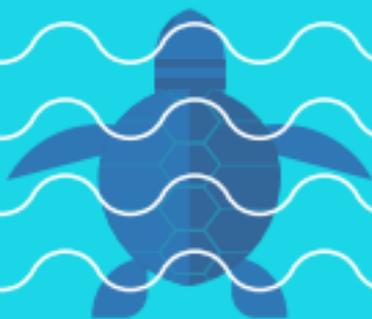
**Ana Beatriz Barona**  
Coordinadora nacional  
Programa Pequeñas Donaciones del GEF



**Mauricio Cabrera**  
Coordinador proyecto Biodiversidad y Minería  
WWF - Colombia

# Índice interactivo de ideas y negocios de la biodiversidad en el Chocó





## Caguama

Contar con un producto turístico basado en un programa de conservación y avistamiento de la tortuga marina golfina (*Lepidochelys Olivácea*)



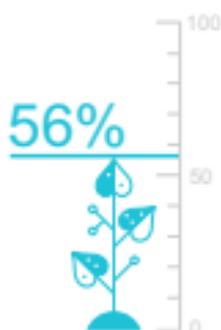
Asociación sin ánimo de lucro formalmente constituida desde 2010 y conformada por 17 miembros



Está localizada en Bahía Solano, Chocó, Colombia

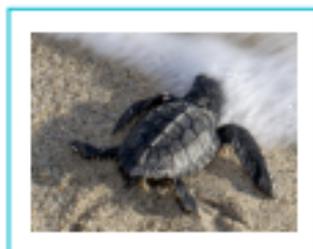


Índice de cumplimiento de Negocios Verdes



Posee más de 15 años de experiencia en el monitoreo y conservación de la tortuga marina golfina (*Lepidochelys Olivácea*)

Presta servicios de monitoreo en tres playas del Corregimiento El Valle: El Almejal, de 3km de longitud, El Respingue, de 1 km y Cuevita, de 9 km



Esta iniciativa beneficia directamente a 17 familias de 5 miembros cada una en promedio



### Propuesta de innovación

Los proyectos de conservación de la biodiversidad son liderados usualmente por entidades gubernamentales donde, en muchas ocasiones, los locales son ajenos a las decisiones y/o medidas a desarrollar y no se sienten identificados ni aportan a los objetivos trazados. El hecho de que este proyecto sea liderado por un grupo de base

comunitaria, contribuye al progreso económico y social de la comunidad a la vez que se genera una cultura de conservación, no vista como una imposición de una autoridad ambiental, sino como una alternativa de desarrollo sostenible y generación de ingresos



### Testimonio

El objetivo principal de la asociación Caguama está enfocado al cuidado y conservación de la tortuga marina Golfinia (*L. Olivácea*) a través del monitoreo participativo y comunitario en los viveros diseñados para tal fin,

fundamentando la actividad en la investigación científica y en el ecoturismo como herramienta de sostenibilidad económica para los asociados\*

\* Plan de negocio Caguama.



### Riesgo

El mayor riesgo identificado es la muerte de las tortugas en los viveros por fallos en el protocolo de traslado y posterior cuidado de nidadas hasta la eclosión de los huevos



### Principales necesidades identificadas

- Fortalecer el programa de monitoreo de tortugas "Tortuguitas al agua" para que cumpla con todos los estándares científicos requeridos
- Construir un protocolo de manejo de viveros para la anidación de las tortugas marinas
- Mejorar los viveros existentes
- Construir un paquete turístico de avistamiento de tortugas
- Contar con plan de mercadeo del paquete turístico
- Fortalecer la asociación en aspectos administrativos y contables, tecnologías de información y comunicación, monitoreo biológico y guianza interpretativa
- Adquirir nuevos equipos e insumos

## Cadena de valor de conservación y avistamiento

Investigador / turista



Promotoras de turismo nacional e internacional

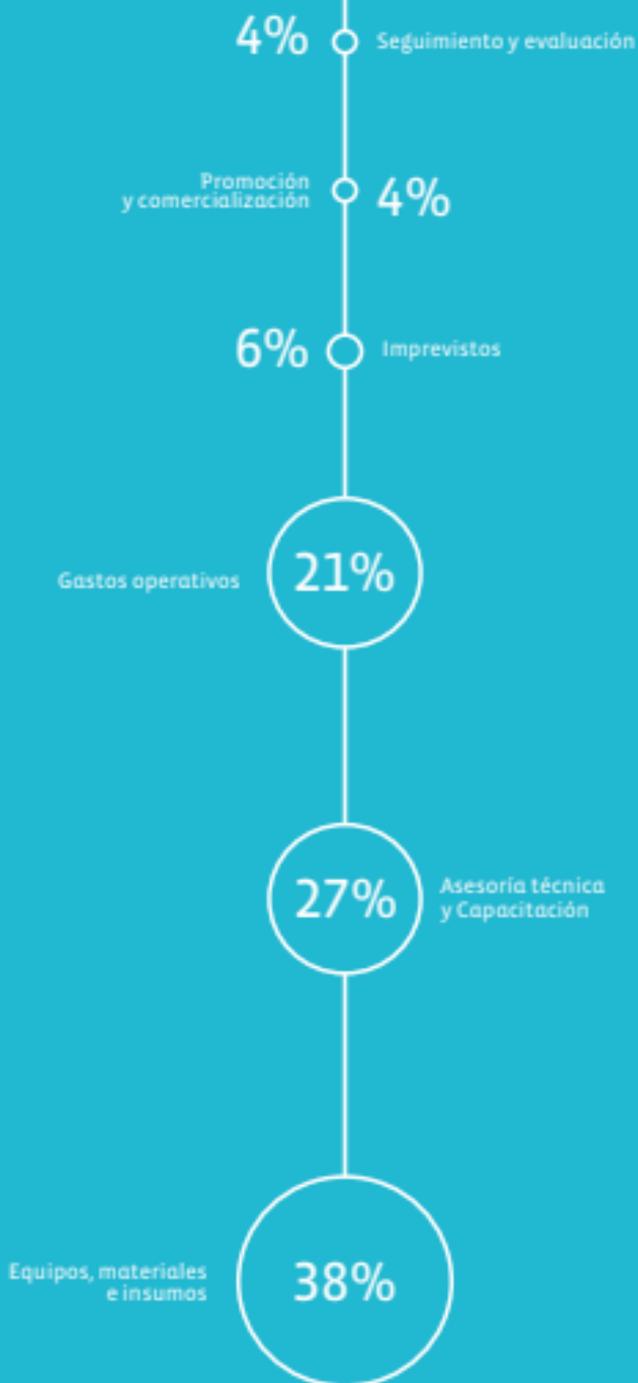


Hoteles

Operadores turísticos  
Guianza - Caguama



## Áreas fortalecidas y volumen de recursos destinados





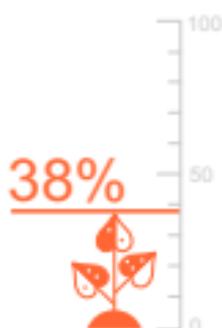
## Oquegua

Crear la asociación de artesanos y fortalecer sus capacidades administrativas, comerciales y técnicas, incorporando procesos productivos tecnificados y ampliando su oferta comercial

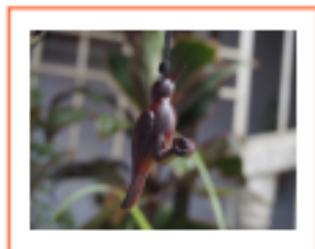
Está conformada por 13 artesanos, nueve (9) de los cuales son mujeres cabeza de hogar



Índice de cumplimiento de Negocios Verdes



Esta iniciativa beneficiará directamente a los 7 grupos familiares a los que pertenecen los 13 asociados, pues toda la familia se involucra en el proceso productivo



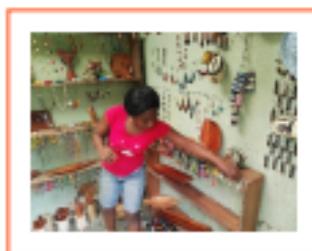
Conoce más en:  
[https://youtu.be/hvk6hH2-d\\_k](https://youtu.be/hvk6hH2-d_k)

Está localizada en Bahía Solano, Chocó, Colombia



Tienen más de 20 años de experiencia trabajando en la elaboración de piezas de bisutería con materias naturales, cestería y talla en madera

La comercialización se realiza por venta directa en los hoteles de El Valle, Chocó



Las especies más utilizadas por los artesanos son: la madera de oquendo y mare; las semillas de tagua, achira, lágrimas de Moisés, palmas memé y zancona; fibras de iraca y otras palmas y tintes naturales extraídos de plantas locales. Todo el aprovechamiento se realiza de manera sostenible

Algunos de los productos actualmente en su portafolio son: collares, manillas, cortinas y lámparas de semillas; figuras de ballenas, delfines y tortugas talladas en madera; utensilios de cocina como bandejas, cucharones, mezcladores, fruteros también en madera; y cestos, chinas y sombreros en fibra de iraca



### Propuesta de innovación

Superar la estacionalidad de las ventas, ligadas actualmente a las temporadas con mayor afluencia de turistas, a través del desarrollo de una línea complementaria de productos de uso personal y para el hogar y su comercialización a nivel nacional



### Testimonio

*“Oquegua significa una fusión, porque nosotros transformamos la madera okendo, la tagua, el marfil vegetal y tallamos especies nativas como animales cuadrúpedos, también especies*

*de peces, figuras humanas, rostros, cuerpos. En este momento somos 13 artesanos”*

*Luis Fernando Asprilla (artesano)*



### Riesgo

*Uno de los riesgos identificados es que no se desarrollen ni se pongan en marcha estrategias que aseguren el flujo de caja necesario, por venta de productos, para garantizar la sostenibilidad de la asociación y sus miembros. Otro riesgo, es no lograr que los jóvenes de la comunidad se involucren asegurando el relevo generacional, teniendo en cuenta que la mayoría de los artesanos son adultos mayores de 40 años*



### Principales necesidades identificadas

- Constituir legalmente la Asociación Oquegua
- Fortalecer a los asociados en aspectos administrativos, contables, de sostenibilidad ambiental, técnicas de producción, calidad, innovación, comercialización y manejo de especies
- Elaborar un plan de manejo para el aprovechamiento de productos forestales no maderables
- Diseñar un programa de repoblamiento de especies
- Adquirir maquinaria, materiales e insumos que permitan tecnificar los sistemas productivos, mejorar la calidad y optimizar el uso de la materia prima y los tiempos de producción
- Desarrollar nuevas estrategias comerciales y diversificar el portafolio de productos para eliminar la estacionalidad de las ventas
- Lograr convenios comerciales con clientes externos

## Proceso de elaboración de artesanías

Recolección de maderas y productos forestales no maderables



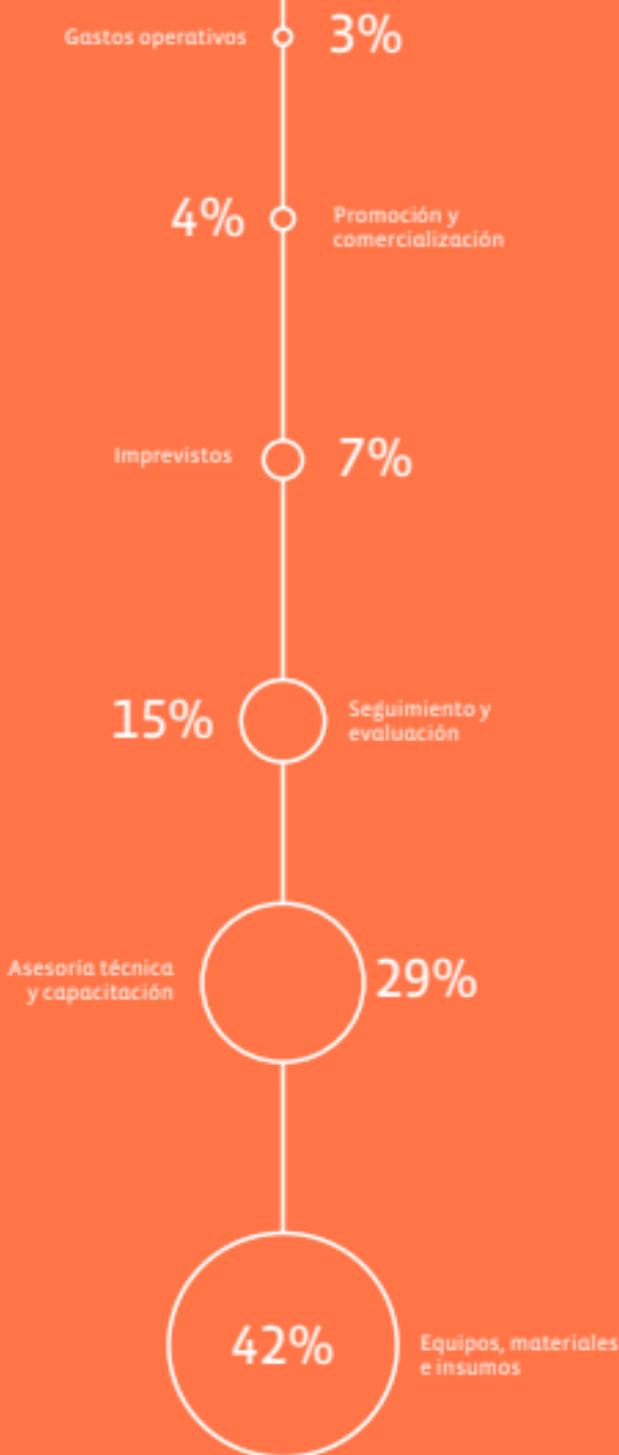
Transformación

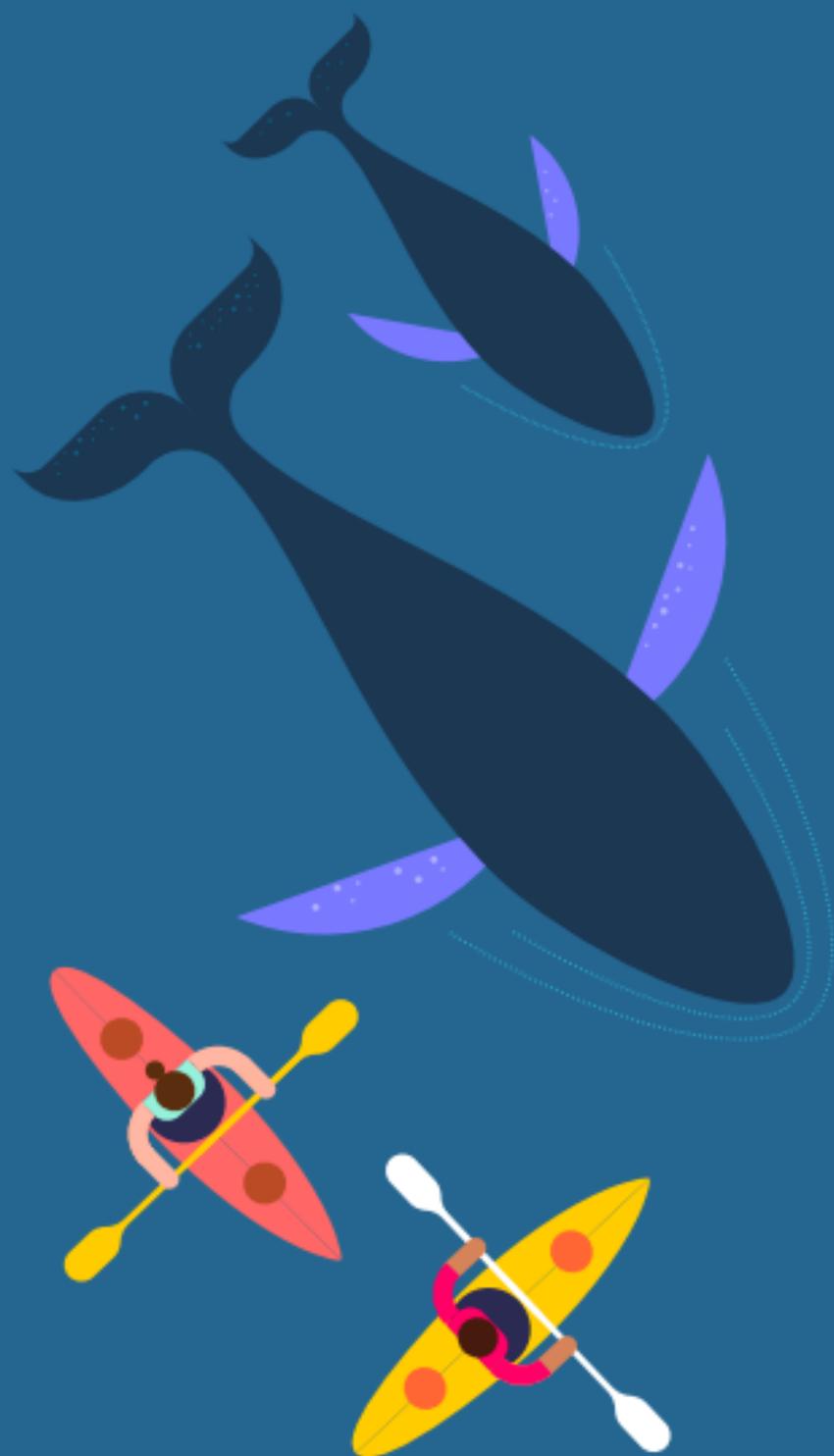
Revisión de calidad



Venta directa

## Áreas fortalecidas y volumen de recursos destinados





## Ríos y Paisajes Tours

Operadora de turismo  
sostenible especializada en  
avistamiento de ballenas

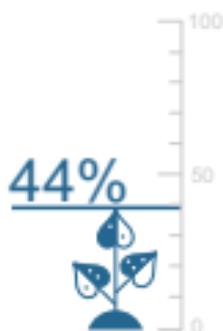
La operadora está conformada por dos socios, con más de 20 años de experiencia prestando el servicio de guía turística para el avistamiento de ballenas y el desarrollo de actividades de recreación relacionadas con el turismo sostenible



Está localizada en **Bahía Solano**, Chocó, Colombia



Índice de cumplimiento de Negocios Verdes



Indirectamente beneficiará a ecoguias de la zona y a otras empresas de la región que prestan diferentes servicios logísticos



El cliente objetivo son turistas de todas las edades, de nivel socio económico medio-alto

Los ingresos en 2016 por venta de paquetes turísticos fueron de \$35.145.000



Conoce más en:  
<https://youtu.be/HDZVfeh0w>



### Propuesta de innovación

*Promover la conservación de las especies y los ecosistemas a través de la "venta de experiencias únicas" para la realización de diferentes actividades de turismo responsable*



### Testimonio

*"Yo me acuerdo la primera vez que nosotros vimos las ballenas, no las vimos como un avistamiento, porque en ese entonces a todo pez grande, gigante, le llamábamos en la región una fiere marina.*

*La ensenada de Utría para mí es como un santuario, un santuario*

*convertido en una safe cuna, porque allí es donde las ballenas hacen parte de sus actividades, como tener su cría y poder amamantarla. Cada avistamiento de ballena trae consigo algo distinto, una admiración, un espectáculo incomparable"*

*Rodrigo Cáceres Jaramillo (gerente)*



### Riesgo

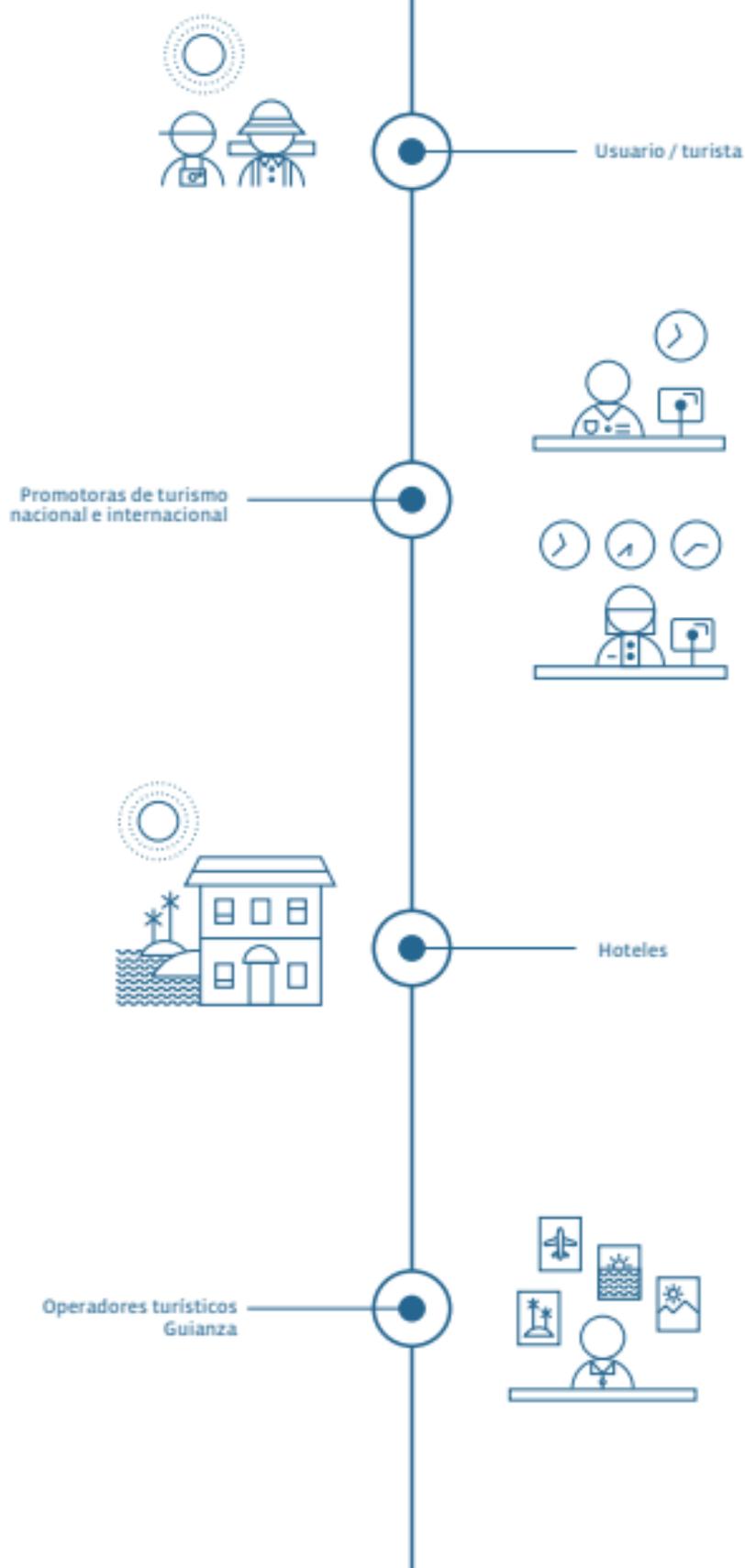
*El mayor riesgo identificado es no lograr ofrecer un servicio de primera calidad por la falta de los equipos, materiales y protocolos de seguridad imprescindibles para lograr la confiabilidad de los turistas, posicionarse en el territorio y diferenciarse de la competencia*



### Principales necesidades identificadas

- Constituir legalmente la operadora turística
- Fortalecer la operadora en temas organizativos, contables, financieros y administrativos
- Mejorar las habilidades de atención a turistas y capacitarse en nuevas áreas (como primeros auxilios, temas medioambientales, etc.) para incrementar la seguridad y mejorar la experiencia de los visitantes
- Elaborar y ejecutar un plan de inversión
- Adquirir nuevos insumos, materiales y equipos que garanticen la prestación de un servicio de primera calidad
- Revisar y complementar el portafolio de paquetes turísticos
- Aplicar criterios de negocios verdes y desarrollar e implementar plan de mejora

## Cadena de valor de avistamiento de ballenas



## Áreas fortalecidas y volumen de recursos destinados

Seguimiento y evaluación 3%

4% Promoción y comercialización

Gastos operativos 6%

7% Imprevistos

Asesoría técnica y capacitación 9%

71%

Equipos, materiales e insumos



## Vida Salvaje

Crear una operadora de turismo local dedicada al avistamiento de aves, contribuyendo con ello a la generación de empleo y a la protección y conservación de las especies

Operadora de turismo adscrita a los Consejos Comunitarios de Río Valle, El Cedro y Los Delfines de las comunidades de Bahía Solano y El Valle, Chocó

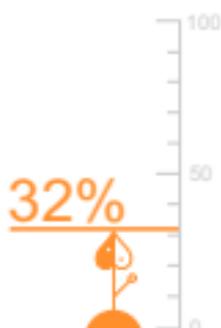


Está localizada en el Corregimiento El Valle de Bahía Solano, Chocó, Colombia



Está conformada por una persona, que trabaja desde 2011.

Índice de cumplimiento de Negocios Verdes



De manera directa se benefician 11 personas de la comunidad que prestan servicios de transporte terrestre y marítimo



De manera indirecta se benefician hoteles, restaurantes, pescadores, gasolineras, mecánicos, agricultores, artesanos y tenderos de la zona que brindan servicios a los turistas que visitan Bahía Solano con el propósito de ver aves

Ingresos por ventas en 2016 de \$5.400.000



Conoce más en:  
[https://youtu.be/7Z8\\_pLjSepE](https://youtu.be/7Z8_pLjSepE)



### Propuesta de innovación

Crear una oferta de servicios turísticos locales de alto valor agregado que responda a las necesidades del creciente turismo nacional e internacional, poniendo al servicio de los

clientes no solo el profesionalismo en el avistamiento de aves, sino también el conocimiento del entorno natural, su biodiversidad y prácticas ancestrales



### Testimonio

*"Yo empecé siendo cazador, entonces, de tanto utilizar las malas prácticas, llegó el momento en que tuve la necesidad de buscar un trabajo. De allí llegué a un sitio donde trabajaban mucho el tema de la conservación y algo se me tenía que pegar lógicamente.*

*Luego de un año de practicar el avistamiento de aves individualmente, me dijeron, mira hay unos turistas que les gusta ver aves, y yo dije, ¿que les gusta ver aves? No puede ser cierto, porque... ¿quién va a pagar para ver aves?"*

**Balmes Mabel Mosquera Lima**  
(gerente)



### Riesgo

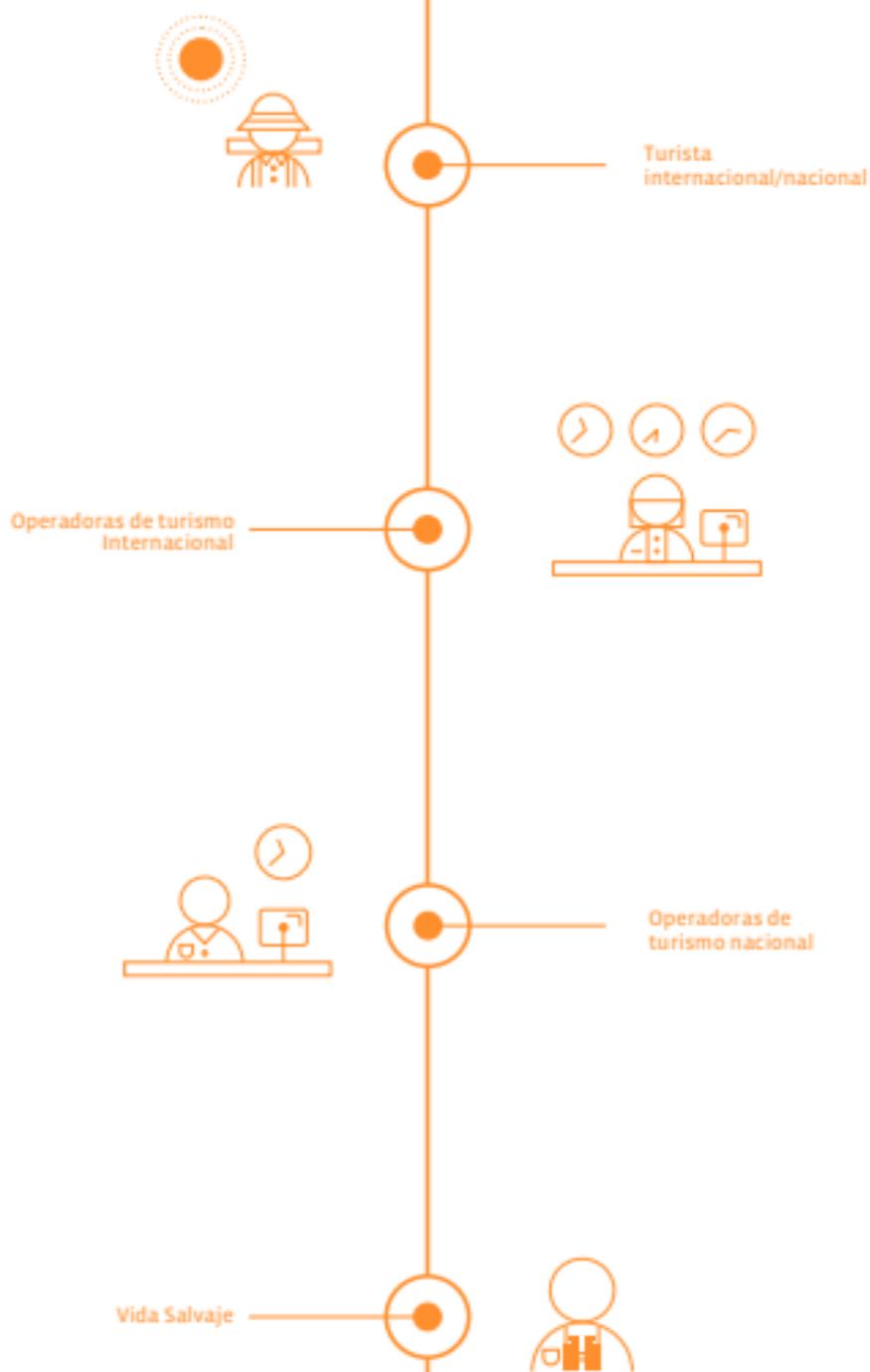
El mayor riesgo identificado es que la iniciativa no logre posicionarse a nivel local y regional, como la alternativa más segura, seria y profesional para el avistamiento de aves en la zona, teniendo que competir entonces con jóvenes que ofrecen servicios similares de manera espontánea, no organizada y sin los conocimientos suficientes para responder a las necesidades del turista



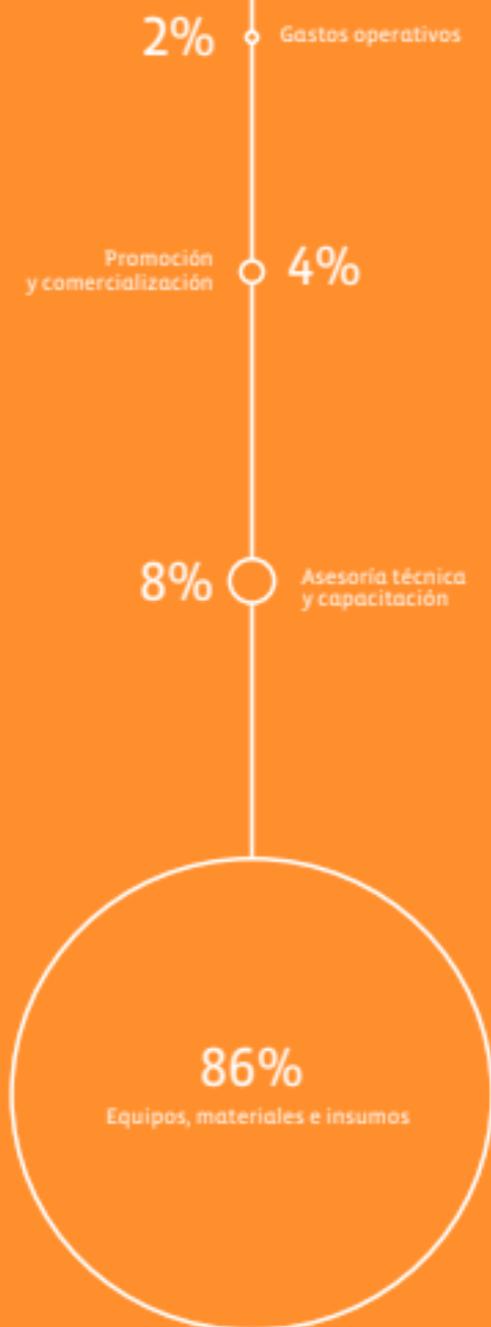
### Principales necesidades identificadas

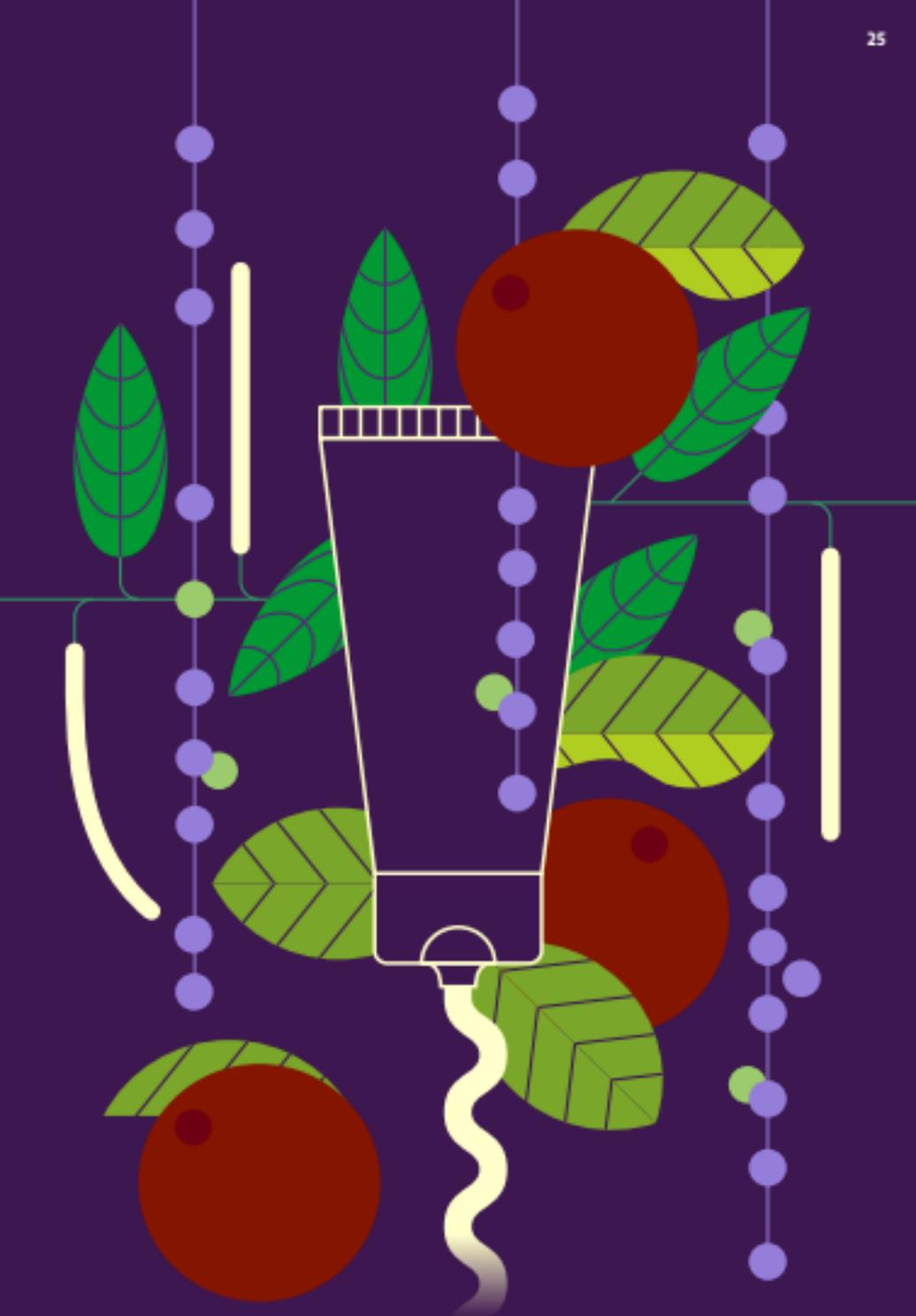
- Constituir legalmente la Operadora Turística Vida Salvaje Tours
- Obtener la acreditación como guía de turismo especializado
- Diseñar un portafolio de servicios y un catálogo de aves
- Adquirir equipos
- Consolidar el semillero de jóvenes "Los amiguitos de las aves" como futuros eslabones de la cadena turística
- Fortalecer el conocimiento del idioma Inglés para la atención a extranjeros
- Mejorar los conocimientos en fotografía profesional
- Aplicar criterios de negocios verdes e implementar plan de mejora

## Cadena de valor del servicio de avistamiento de aves



## Áreas fortalecidas y volumen de recursos destinados





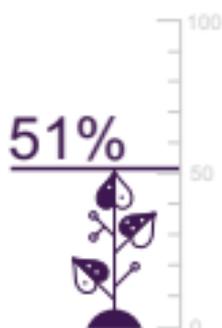
## Selvacéutica

Mejorar las capacidades tecnológicas para escalar de una producción artesanal a una semi-industrial, incrementar el volumen de ventas y optimizar procesos de producción

Selvacéutica SAS fue constituida legalmente en 2015 por dos socias



Índice de cumplimiento de Negocios Verdes



Sus productos son libres de petroquímicos, como parabenos y metilparabenos, entre otras sustancias nocivas para la salud y el medio ambiente



Conoce más en:  
<https://youtu.be/gWuJa5FKHeQ>

Está localizada en Quibdó, Chocó, Colombia



La planta de procesamiento cuenta con registro sanitario y certificación Invima

Selvacéutica usa productos del Chocó biogeográfico como frutas (borojó, asai, achiote), semillas (naidí), tubérculos (achín, cúrcuma, jengibre), plantas (pipilongo) como materia prima de cremas, exfoliantes y champús



La empresa involucra insumos locales en un 90% por lo que la meta en dos años es dinamizar la economía de 100 productores. En especial, organizaciones de mujeres que generan las materias primas y que están organizadas en cooperativas y asociaciones, como es el caso de Cooproplansa, Coagroinduvale, Cooperacho, Asovivu, Cooprojosefa, Asochintado, etc.

Actualmente Selvacéutica vende 100 productos al mes. Las ventas en 2016 fueron de \$ 9.322.449



### Propuesta de innovación

Línea de productos de biocosmética y del cuidado corporal con principios bioactivos, con aromas tropicales, sin conservantes, ni colorantes artificiales, que ofrecen una experiencia cosmética y, al mismo tiempo, terapéutica. Elaborados a partir de borajó, asaí, cúrcuma, jengibre, achin, achiote, entre otros



### Testimonio

*“Selvacéutica es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de productos cosméticos de belleza. Los productos que utilizamos vienen de nuestras ancestras: el borajó, el asaí, el pipilongo, entre otros. Ahora le damos el valor agregado*

*con la maquinaria y la tecnología. Nuestra meta es que a tres años seamos una empresa que estemos sacando el producto, no sólo a toda Colombia, sino ya exportarlo fuera del país”*

*Yinith Cuesta Perea (gerente)*



### Riesgo

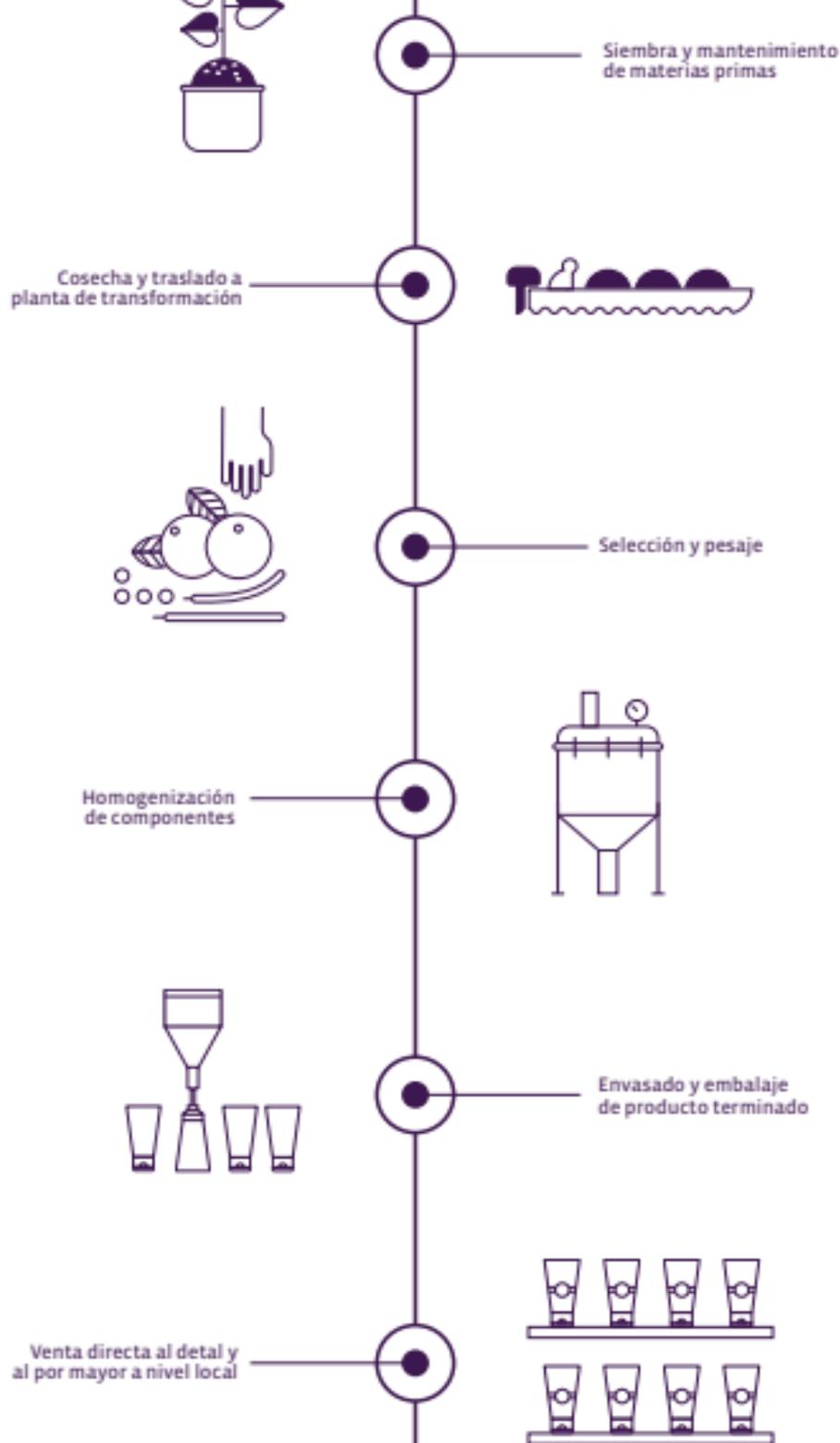
*El mayor riesgo identificado es no encontrar nuevos canales de comercialización que permitan incrementar el volumen de ventas mensual*



### Principales necesidades identificadas

- Escalar procesos de producción, de artesanales a semi-industriales
- Estandarizar los procesos de producción para la elaboración de extractos y purificación de aceites
- Aumentar la capacidad de la planta de producción en un 30%
- Obtener registro Invima para tres productos
- Implementar procesos administrativos y contables
- Rediseñar etiquetas, empaques y portafolio de productos
- Incrementar las ventas en un 60% a 2018
- Lograr acuerdos comerciales
- Aplicar criterios de negocios verdes y desarrollar e implementar plan de mejora

## Proceso de elaboración de biocosméticos



## Áreas fortalecidas y volumen de recursos destinados

Promoción y comercialización

3%

3%

Imprevistos

Gastos operativos

7%

11%

Asesoría técnica y capacitación

76%

Equipos, materiales e insumos



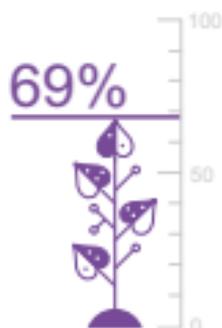
## Nativhos

Fortalecer la capacidad productiva de la empresa ante la creciente demanda local de sus helados y optimizar los procesos productivos, mejorando con ello su competitividad y posicionamiento en los mercados locales, regionales y nacional

Helados Nativos SAS fue constituida legalmente en diciembre de 2014 y está conformada por una pareja de esposos



Índice de cumplimiento de Negocios Verdes



Los beneficiarios indirectos provienen de la reventa de helados, en cinco puntos de venta en Quibdó y cuatro en la región del San Juan.

Tiene ventas mensuales de 5.000 unidades, que equivalen aproximadamente a \$14.000.000 de ingresos brutos al mes



Conoce más en:  
<https://youtu.be/UKXvnb90QWk>

Está localizada en Quibdó, Chocó, Colombia



De manera directa se benefician 20 personas, 12 productores agrícolas, 4 personas de la zona rural extractores de materia prima, 2 operarios en planta y 2 personas en el área comercial



Gracias a esta iniciativa se espera crear y mantener 10 nuevos empleos directos y 50 indirectos

Utiliza como materia prima para sus helados 15 variedades de fruta de consumo tradicional en la región: badea, guayaba agria, chontaduro, milpesos, arazá, limoncillo, banano, marañón, lulo, borojó, carambolo, mango, coronilla, piña, mora y pipilongo

Ingresos por ventas en 2016 de \$ 161.082.602

Actualmente, el 80% de las utilidades que se obtienen son reinvertidas en el negocio



### Propuesta de innovación

Lograr que su helado saludable a base de frutas nativas y yogurt natural, sin químicos, conservantes ni grasa adicionada, se convierta en un símbolo de identidad regional que rescata, conserva y promueve los saberes ancestrales



### Testimonio

*"Nuestro helado es la representación de lo que somos, de ese amor, de esas ganas de rescatar la riqueza cultural y natural de un lugar como el Chocó. Traer todas esas frutas que estaban perdidas, que se utilizaban antes y ahora no, convertirlas en un helado y contarle a la gente que también en el Pacífico hay cosas interesantes. Es la satisfacción de escuchar a un niño de 5 años decir: yo quiero un helado de*

*milpesos, uno de badea, uno de coronilla, porque a él no le tocó eso.*

*Nuestra planta de producción es un laboratorio de sueños. Tenemos que tener la habilidad de tomar las recetas de nuestros ancestros y meterles un poquito de tecnología. Es realmente contribuir a darle valor agregado a la biodiversidad"*

*Alvinxon Castro y Johana Rincón Nativos (propietarios)*



### Riesgo

*No encontrar en la zona la suficiente materia prima para abastecer la creciente demanda de helados y la ampliación del negocio*



### Principales necesidades identificadas

- Obtener la certificación Invima
- Obtener el registro de marca
- Incrementar puntos de venta y unidades vendidas al mes
- Diseñar e implementar una estrategia comercial de consolidación en la región y expansión nacional
- Adecuar y mejorar las instalaciones para la producción y el almacenamiento
- Adquirir los equipos, maquinaria y suministros necesarios para optimizar la producción
- Fortalecer la estructura organizativa, administrativa y financiera de la empresa
- Desarrollar nuevos empaques y otros utensilios empleando materiales biodegradables
- Aplicar criterios de negocios verdes e implementar plan de mejora

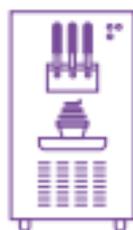
## Proceso de producción del helado

Siembra y colecta de materias primas



Cosecha y traslado a planta de transformación

Proceso de transformación y valor agregado



Venta directa al detal y al por mayor a nivel local

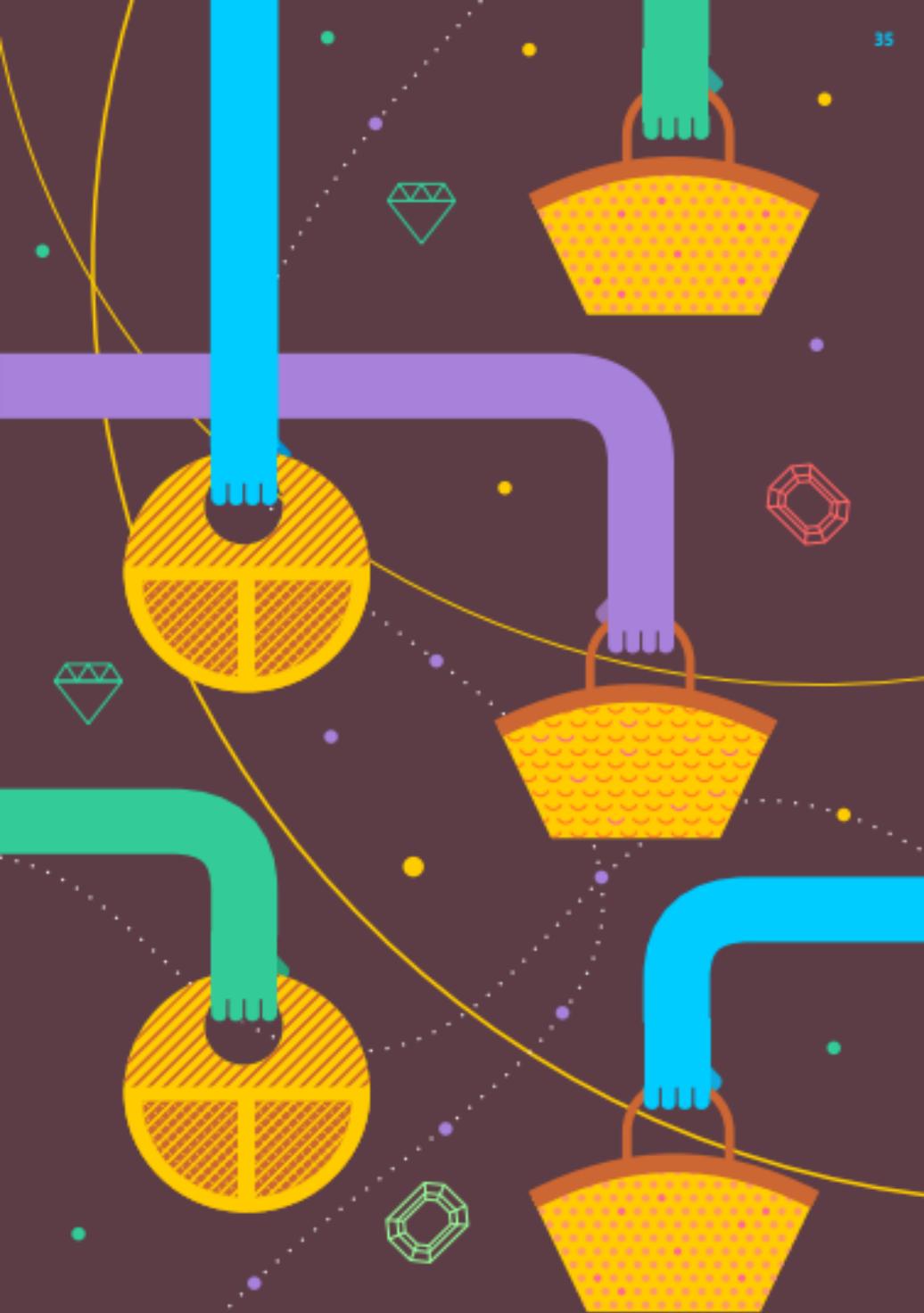
Áreas fortalecidas y  
volumen de recursos  
destinados

Asesoría técnica  
y capacitación

50%

Equipos, materiales  
e insumos

50%



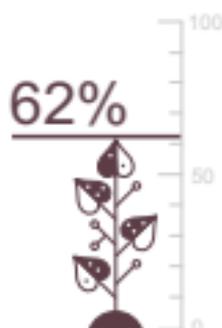
## Arte y Joya

Elaborar y comercializar prendas, souvenirs, bolsos y accesorios con concepto étnico, a base de fibras naturales no maderables de la región, como la damagua (*Poulsenia arnata*) y el cabecinegro (*Manicaria saccifera*)

Está conformada por 20 asociados, todos artistas y artesanos capacitados por el SENA



Índice de cumplimiento de Negocios Verdes



Evita la intermediación

Aplica BPM y un protocolo de manejo de residuos separados in situ



Está localizada en Quibdó, Chocó, Colombia



Trabaja con productores directos y extractores de fibra, que realizan procesos de extracción amigable y aplican un plan de manejo de las especies aprovechadas



Participan directamente jóvenes de comunidades negras e indígenas, de entre 19 y 32 años, en su mayoría mujeres

De manera indirecta, en temporada alta, se vinculan más mujeres cabeza de hogar, entre 22 y 60 años, de las que el 50% son desplazadas por la violencia

Ingresos por ventas en 2016 de \$202.278.680



Conoce más en:  
<https://youtu.be/YKIBZOIMVo>



### Propuesta de innovación

- Fibras poco conocidas
- Donación del 60% de insumos no reutilizables a otros artesanos
- Diseño exclusivo
- Producto artesanal, orgánico y amigable con el medio ambiente
- Uso de nuevas técnicas como telar, pintura a mano con tintes naturales y estampados con referentes de la biodiversidad



### Testimonio

*"En estos momentos Arte y Joya no hace solo trajes para fiestas y carnaval, sino que vamos a tener una tienda artesanal, con concepto de identidad negra del departamento del Chocó. Allí va a haber espacio para maderas, fibras naturales, vestuarios de carnavales todo lo que diga Chocó, con calidad, con diseño,*

*con buen gusto. Por eso en cada producto de Arte y Joya, vas a encontrar eso, vas a encontrar territorio, vas a encontrar cultura, vas a encontrar vivencias, vas a encontrar experiencias, vas a encontrar sazón, vas a encontrar alegría y llanto de cada una de las mujeres y hombres que pertenecemos a la asociación"*

**Johana Valoyes Cuesta**



### Riesgo

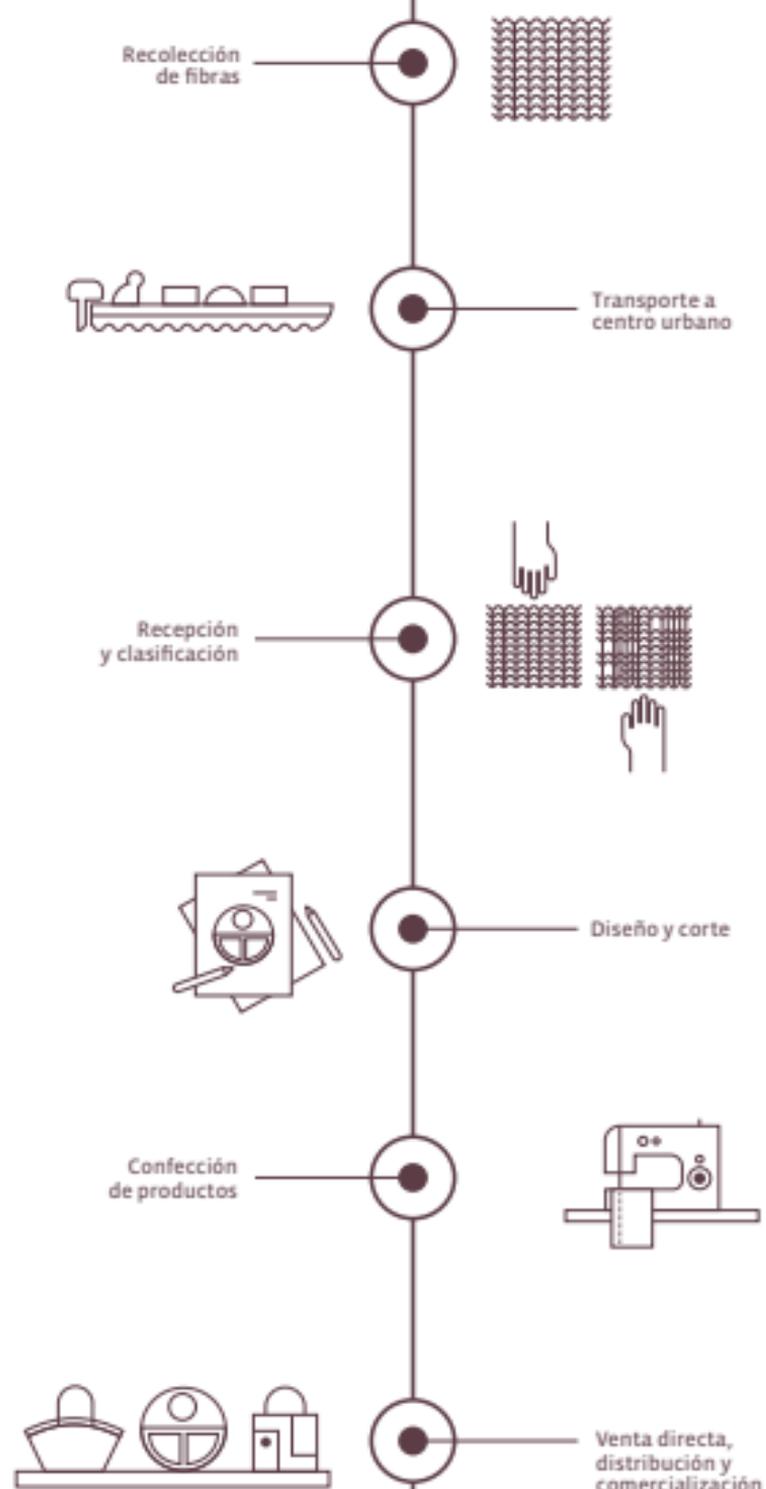
*El mayor riesgo identificado es que no se logre obtener el permiso de aprovechamiento de las fibras, lo que impediría llevar a cabo todo el proyecto productivo y comercial*



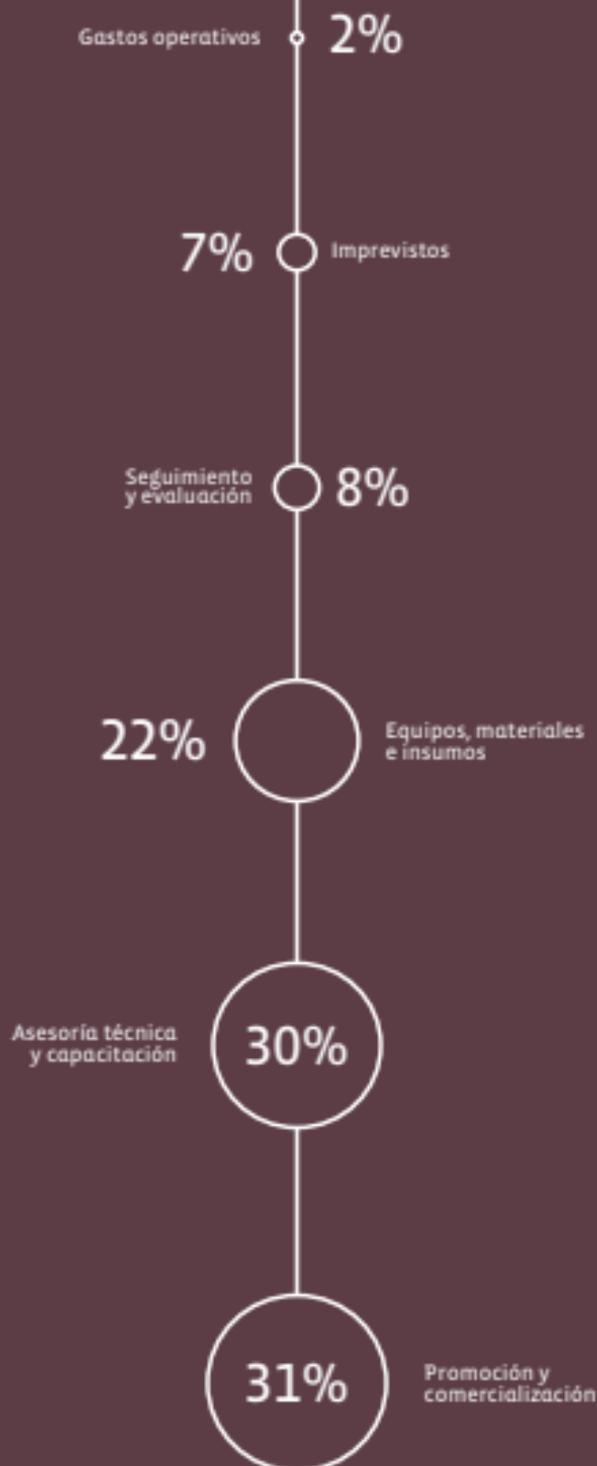
### Principales necesidades identificadas

- Obtener el permiso de aprovechamiento para las fibras no maderables Damagua y Cabecinegro
- Obtener el registro de marca y sello de calidad "hecho a mano"
- Preparar y adquirir maquinaria, materiales e insumos para nueva línea de marroquinería
- Fortalecer al personal de la organización en las áreas operativa, administrativa, contable y comercial
- Aplicar criterios de negocios verdes y desarrollar e implementar plan de mejora

## Proceso de elaboración de prendas, souvenirs y accesorios



## Áreas fortalecidas y volumen de recursos destinados





## Asprodema

Fortalecer el encadenamiento productivo del cultivo del arroz en sus cuatro fases: establecimiento, poscosecha, transformación y comercialización

La Asociación de Productores del Medio Atrato - Asprodema está integrada por 415 familias

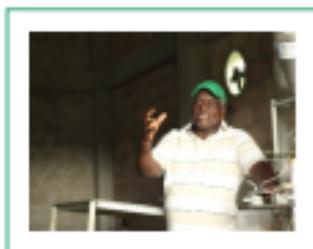
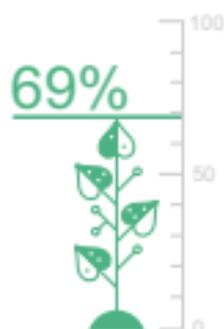


Está localizada en Quibdó, Chocó, Colombia



De los 145 asociados, 267 son hombres y 166 mujeres

Índice de cumplimiento de Negocios Verdes



Asprodema trabaja con arroz seco y caña, cultivados por generaciones de manera orgánica, los cuales se establecen en espacios de tierra ya explotados o en rastrojos donde hay rotación de cultivos y espacios de tiempo de recuperación

Su línea de arroz está en proceso de certificación orgánica

Ingresos por ventas en 2016 de 527.686.559



Conoce más en:  
<https://youtu.be/bNmmmbTelUc>



### Propuesta de innovación

Trabajar toda la cadena productiva, desde la producción, pasando por la transformación y la venta directa



### Testimonio

*"Nace con la intención de comercializar los productos a las comunidades, porque el problema y el cuello de botella en el departamento del Chocó es la comercialización. De Asprodema se estarán beneficiando al menos 1.000 personas, porque el arroz no solo se va para el campo, sino que*

*aquí en Quibdó también se vende. De la parte organizativa y contable hemos aprendido mucho, porque ya nos damos cuenta que en los proyectos, los recursos no se pueden usar así a la tonta loca, sino con una planeación que se hace"*

**Domíngua Bejarano y Miría Mena**



### Riesgo

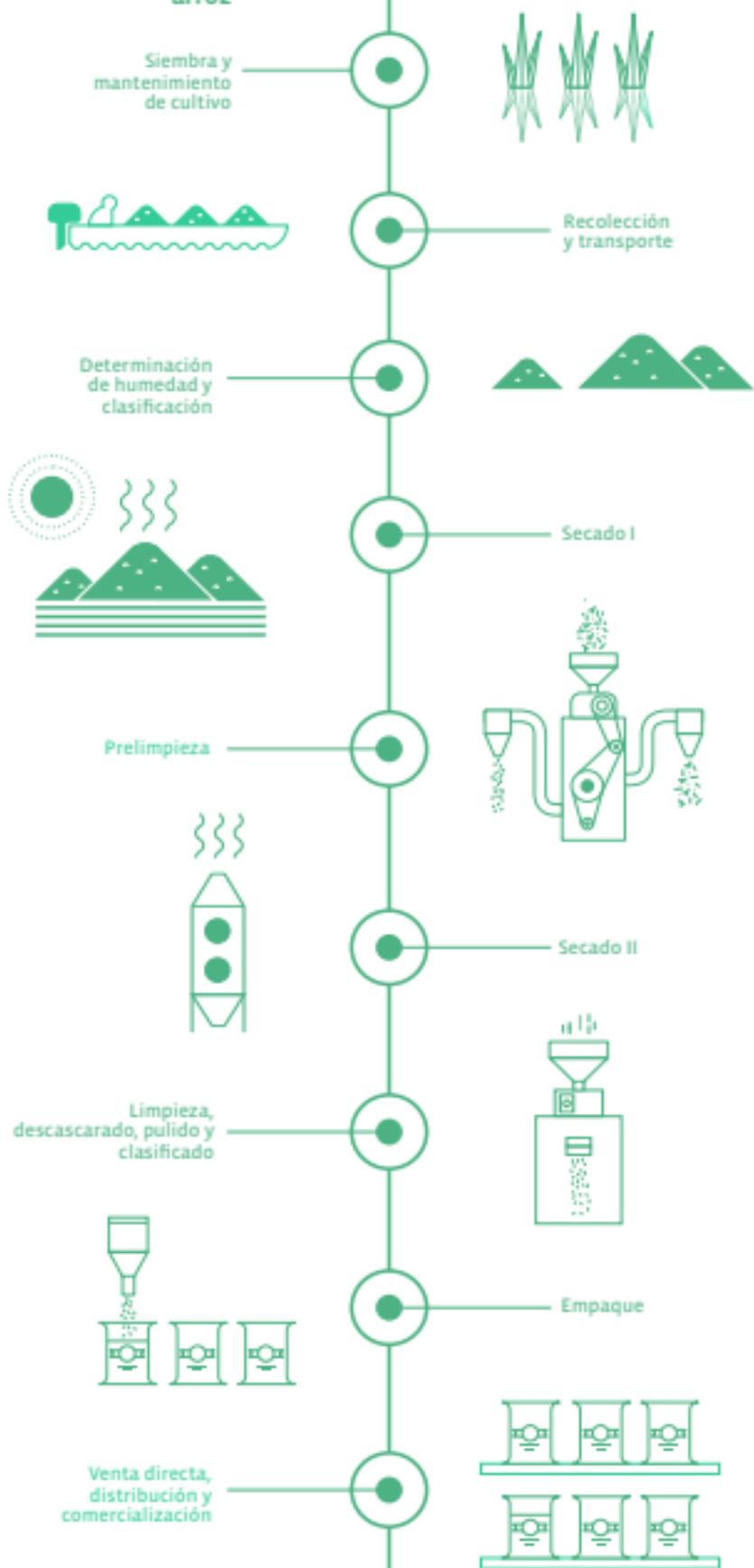
*El mayor riesgo identificado es que Asprodema no cuente con el capital de trabajo suficiente para comprar el arroz a los asociados*



### Principales necesidades identificadas

- Disponer del capital de trabajo necesario para pagar al contado a los productores
- Obtener registro Invima
- Concluir el proceso de certificación orgánica
- Aumentar la trilla a 20 toneladas/mes
- Mejorar la calidad del arroz
- Construir un silo con capacidad para almacenar 50 toneladas
- Diseñar la marca y diversificar el producto en varias presentaciones
- Aplicar criterios de negocios verdes e implementar plan de mejora

## Proceso de producción del arroz



## Áreas fortalecidas y volumen de recursos destinados





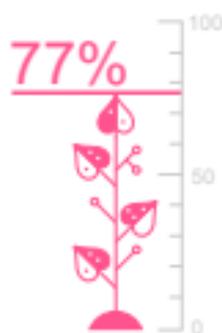
## Asocasán

Proteger la cultura,  
biodiversidad y  
mejorar los ingresos  
familiares, gracias al  
fortalecimiento de la  
producción,  
transformación y  
comercialización del  
achiote (*Bixa orellana*)

El Consejo Comunitario Mayor del Alto San Juan – Asocasán, es una organización étnico territorial de derecho privado, sin ánimo de lucro



Índice de cumplimiento de Negocios Verdes

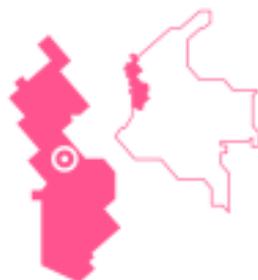


Del proyecto se benefician de manera directa 150 familias del Consejo Comunitario



Conoce más en:  
<https://youtu.be/nH2CYEq1Qwo>

Está localizada en Alto San Juan, Chocó, Colombia



De manera indirecta se beneficiarán las 1927 familias que lo constituyen

En el territorio, el achiote es un colorante tradicional para las comidas. Las familias lo cultivan para el autoconsumo y los pequeños excedentes han sido comercializados en forma de pasta en el mercado local. Sin embargo, en los últimos tiempos, este colorante natural ha cobrado gran interés comercial, nacional e internacionalmente, debido a que puede ser empleado en la industria alimentaria, cosmética, textil y farmacéutica



### Propuesta de innovación

*Protección de la biodiversidad y fortalecimiento étnico-organizativo, a través del cultivo del achote sin uso de agroquímicos, favoreciendo así la recuperación de suelos degradados, la formación de humus y el control de la erosión*



### Testimonio

*"En el Chocó la principal oportunidad está en los mismos territorios. El Consejo comunitario ha apostado todo por este proyecto de producción de achote, por eso ahora tenemos 150 familias beneficiadas y la idea es subir a 400 familias y ya no con una hectárea, sino con 2 o 3 por familia. El propósito es extraer el colorante rojo que tiene*

*esa mota, eso es lo que nosotros llamamos, el achote. Acá tradicionalmente se seca en pasta, pero lo que queremos es avanzar más a ver cómo llegamos a un secado, o a sacar la bixina. Esos son los sueños: llegar a la última forma de transformación, para que eso nos permita generar más ingresos"*

*Alba Mosquera, Jefferson Quinto, Heyler Moreno (coordinadores)*



### Riesgo

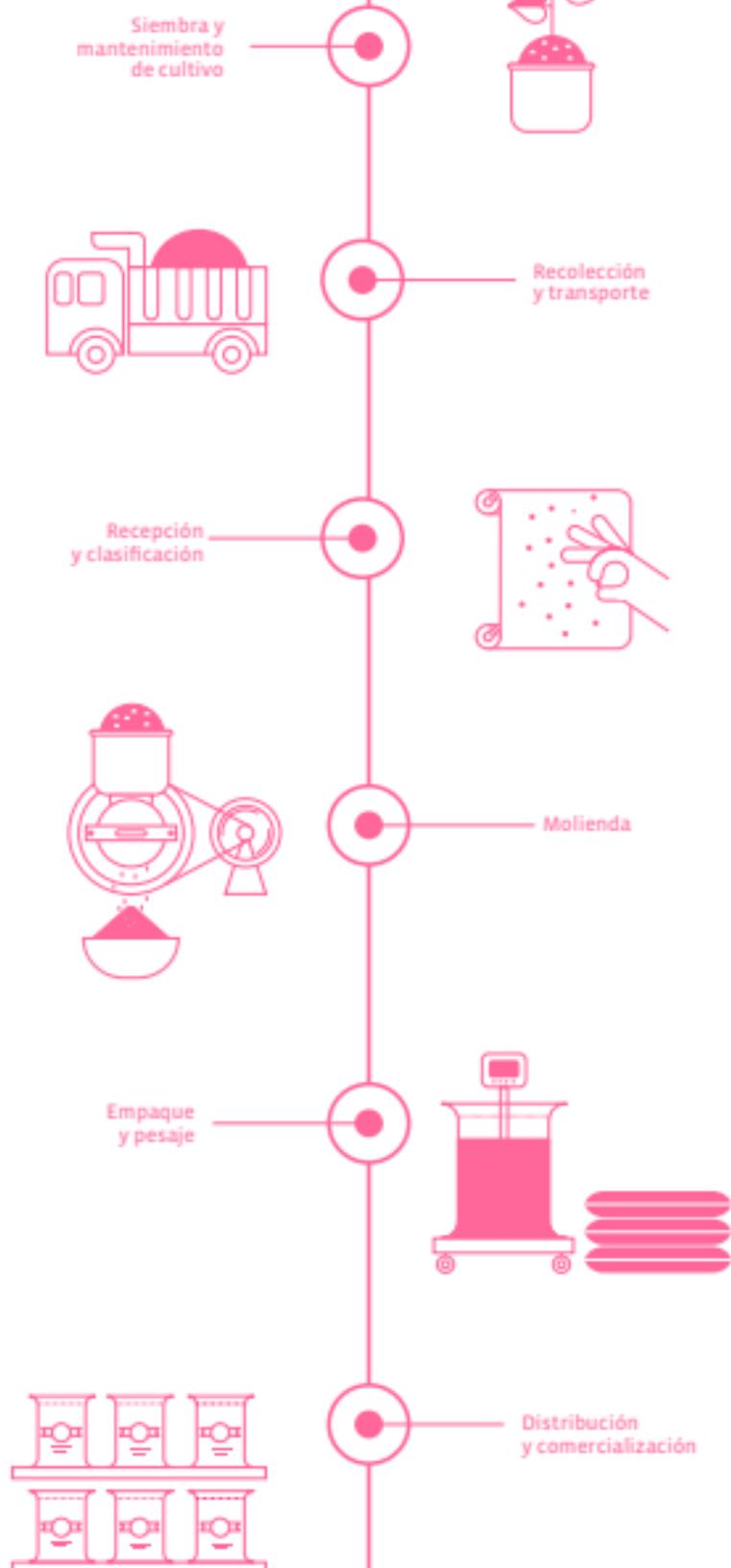
*El mayor riesgo identificado es el proceso de deshidratación del achote en campo. No existen aún en el país tecnologías que reduzcan la humedad de la semilla de una manera costo-eficiente en ambientes de alta humedad relativa (arriba del 90%) como es el caso del Chocó*



### Principales necesidades identificadas

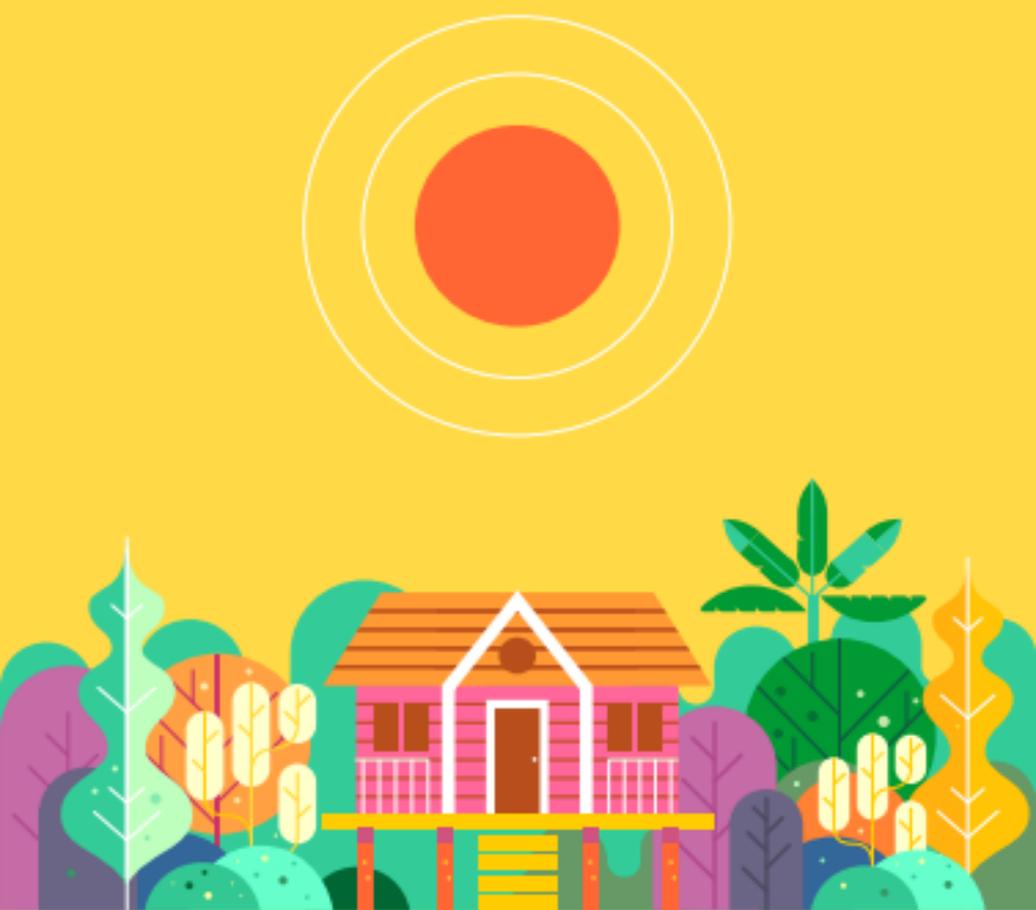
- Mantenimiento de 250 ha de cultivo de achote aplicando técnicas de manejo sostenible del territorio
- Incremento de la producción de achote
- Adquisición de equipos y adecuación de infraestructura para su transformación y almacenamiento
- Adquirir registro INVIMA
- Establecimiento de canales de comercialización
- Fortalecer al Consejo Mayor y productores de achote en temas técnicos, administrativos y comerciales
- Aplicación de criterios de negocios verdes y plan de mejora

## Proceso de transformación del achiote



## Áreas fortalecidas y volumen de recursos destinados





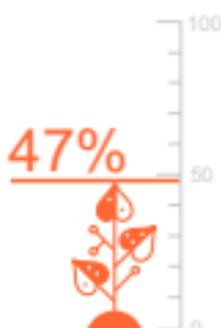
## La Caleta

Mejorar la oferta de ecoturismo en el corregimiento de La Caleta mediante el fortalecimiento organizacional, el desarrollo de un paquete ecoturístico sólido y competitivo y la construcción de un alojamiento

El proyecto beneficia directamente a las 49 familias (203 personas) que hacen parte del Consejo Local Comunitario de las Comunidades Negras del Corregimiento de La Caleta



Índice de cumplimiento de Negocios Verdes



El mercado objetivo son los visitantes nacionales e internacionales que desean hacer turismo de naturaleza en el Santuario de fauna Acandí, Playón y Playona

Parte de la oferta gastronómica se basa en el arroz de cangrejo azul - *Cardisoma guanhumí*



Conoce más en:  
<https://youtu.be/WE1iryQQuCY>

Está localizado en el municipio de Acandí, Cocomasur, Chocó, Colombia



La iniciativa se encuentra en fase de idea de negocio



El proyecto contempla establecer una cabaña para el alojamiento de turistas que deseen visitar el Santuario de fauna Acandí, Playón y Playona, avistar tortugas y probar la oferta gastronómica local



### Propuesta de innovación

*Construir una oferta turística que incluya estadía en el lugar de destino, hoy no existente, haciendo posible el alojamiento y la ampliación de paquetes de ecoturismo de más de un día*



### Testimonio

*"Nosotras vamos a empezar a trabajar con el ecoturismo en la comunidad de La Caleta. Allí te ofrezco una ida a la Playona a ver la tortuga caud, te ofrezco un baño a la orilla del río, en una poza que se llama Encantos naturales; una poza hondísima*

*que hay allí. Con el proyecto construiremos una cabaña que va a ser muy acogedora, para ti y para todo el que vaya. Te ofrezco humildad, te ofrezco un ambiente muy bueno, lleno de felicidad y un plato típico muy famoso: el arroz de cangrejo azul"*

**María Fernanda Morales Ortega**  
(coordinadora)



### Riesgo

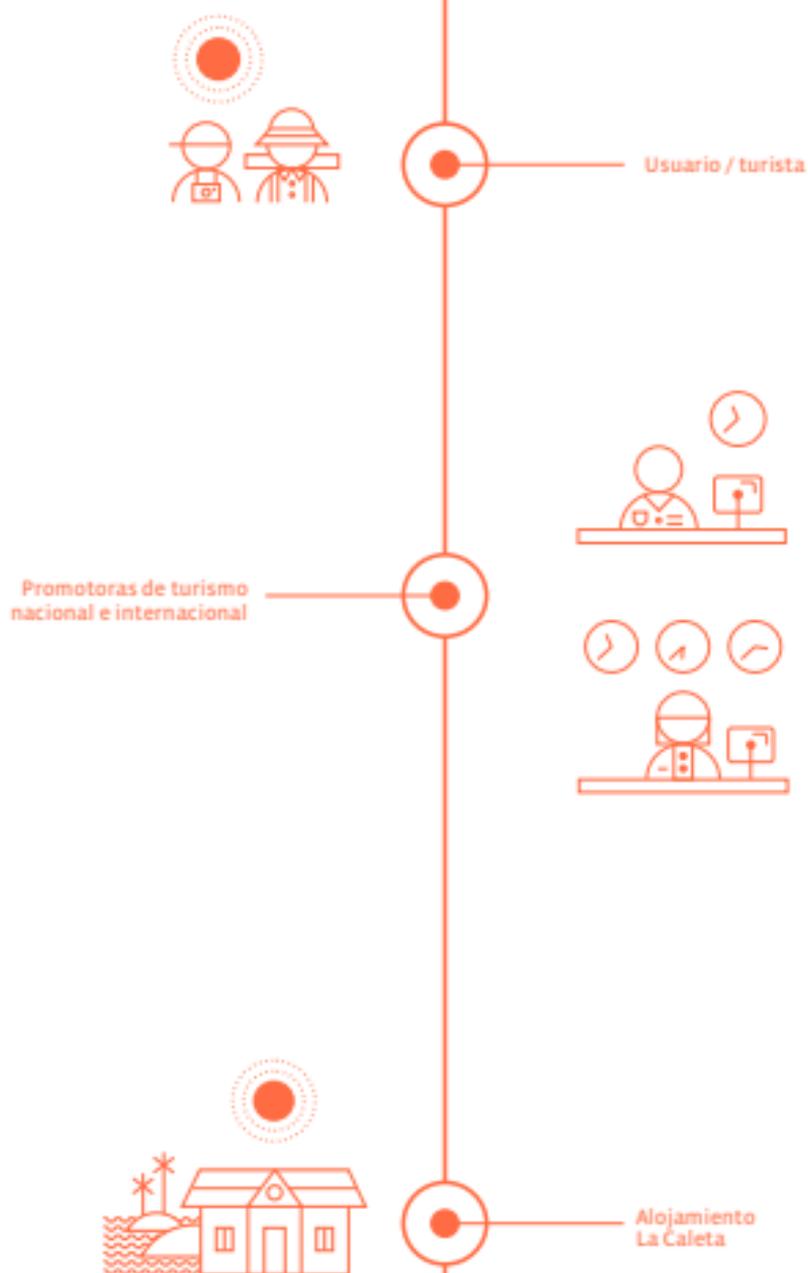
*No lograr el flujo de turistas necesario para asegurar la sostenibilidad de las actividades y el mantenimiento de las instalaciones que se van a construir y adecuar*



### Principales necesidades identificadas

- Fortalecer al equipo de trabajo en las áreas administrativa, contable y técnica
- Fortalecer al personal en ecoturismo, atención al cliente y manejo ambiental sostenible del territorio
- Construir y adecuar una cabaña turística y una zona para acampar
- Tramitar permiso de turismo
- Adquirir los insumos, materiales y suministros requeridos para prestar un servicio de ecoturismo de buena calidad
- Mejorar los senderos y puntos de avistamiento
- Construir la oferta ecoturística, con estimación de costos y precios de venta de acuerdo a la competencia existente en la región
- Diseñar e implementar una estrategia comercial a nivel nacional e internacional

## Cadena de valor del servicio de alojamiento



## Áreas fortalecidas y volumen de recursos destinados

Asesoría técnica y capacitación

4%

7% Imprevistos

Promoción y comercialización 8%

16% Gastos operativos

Seguimiento y evaluación 18%

Equipos, materiales e insumos

47%



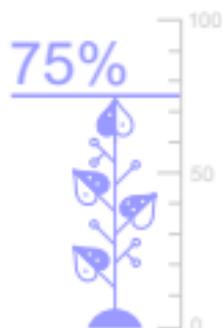
## Cocomasur

Diseñar e implementar un programa de ecoturismo comunitario, basado en el avistamiento de las tortugas marinas caná (*Dermochelys coriacea*) y carey (*Eretmochelys imbricata*) en las playas del Santuario de Fauna Acandí, Playón y Playona

El Consejo Comunitario Cocomasur, se constituyó en diciembre de 2002. Dentro del mismo están registradas 2176 personas, pertenecientes a 480 familias



Índice de cumplimiento de Negocios Verdes



El Santuario de Fauna Acandí, Playón y Playona y el Distrito Regional de Manejo Integrado (DRMI) la Playona y Loma de La Caleta han sido declarados áreas protegidas



El mercado potencial son los turistas que visitan las playas del municipio de Acandí y, en general, las personas interesadas en ecoturismo, especialmente en el avistamiento de tortugas y la conservación del ambiente

Está localizado en el municipio de Acandí, Consejo Cocomasur, Chocó, Colombia



Las playas de Acandí y Playona son parte del territorio colectivo y ancestral de Cocomasur



El turismo en torno a las tortugas Caná y Carey es organizado por los hoteles de la zona (Capurganá) con prácticas no reglamentadas ni sostenibles

Cocomasur, en el marco de un convenio con Parques Nacionales Naturales, monitorea cuidadosamente las condiciones de las playas en el área protegida. Este monitoreo ha develado que la actividad turística, tal y como se adelanta en la actualidad, sin guías cualificados, está generando impactos negativos que afectan la conservación del Santuario de Fauna Acandí, Playona y Playón



Conoce más en:  
[https://youtu.be/mxd\\_gUnGRKs](https://youtu.be/mxd_gUnGRKs)



### Propuesta de innovación

La idea de negocio es organizar la actividad económica mediante la aplicación de buenas prácticas, que permitan el ordenamiento del servicio de avistamiento de tortugas, vinculando a las familias

pertenecientes al Consejo y pobladores del municipio de Acandí, especialmente jóvenes, quienes se encargarán de la guía de los visitantes en los periodos de temporada alta



### Testimonio

*“Queremos desarrollar un ecoturismo sostenible en avistamiento de tortugas marítimas Caná y Carey. La Caná es la especie más grande de tortuga que hay y de 1.000 tortugas, a la edad adulta, llegan apenas 1 o 2. Entonces por qué no*

*ir a conocerla si la tenemos aquí cerca en Acandí. En el consejo comunitario aprendemos, nos comprometemos, nos damos cuenta qué es lo que tenemos y así aprendemos a valorarlo, queremos conformar un grupo, una base sólida en equipo de guía”*

Edwin Lozano Becerra



### Riesgo

*El mayor riesgo identificado es el continuado uso no sostenible del santuario de Fauna Acandí, Playona y Playón, área de vital importancia para la conservación de las especies de tortugas marinas Caná y Carey*



### Principales necesidades identificadas

- Fortalecer la organización en temas administrativos y contables y en manejo ambiental sostenible del territorio y avistamiento de tortugas marinas
- Diseñar e implementar un producto turístico comunitario de conservación para la observación de tortugas marinas
- Elaborar un plan de buenas prácticas para la conservación de las tortugas marinas
- Diseñar e implementar un programa de monitoreo y control de tortugas marinas
- Adquirir los insumos y materiales necesarios para poder prestar un servicio turístico de calidad
- Establecer alianzas y relaciones comerciales

## Cadena de valor de conservación y avistamiento de tortugas

Turista nacional/  
internacional



Operadoras de turismo  
internacional

Operadoras de  
turismo nacional



Cocomasur

## Áreas fortalecidas y volumen de recursos destinados

Promoción y comercialización

4%

7%

Imprevistos

Equipos, materiales e insumos

12%

17%

Seguimiento y evaluación

Asesoría técnica y capacitación

20%

40%

Gastos operativos



## Planeta

Aprovechar la palma naidí (*Euterpe oleracea*) para la producción de palmitos en conserva y pulpa congelada

Se constituyó legalmente en 2016 como Productos Limpios y Amigables Nutricional, Étnica y Ambientalmente del Chocó Biogeográfico (Planeta CHB SAS)

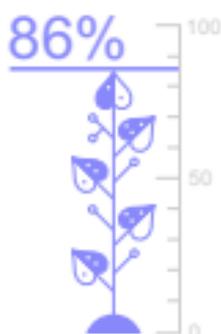


Está localizada en Vigía del Fuerte, Antioquia, Colombia



Está conformada por 10 socios con amplia experiencia en aprovechamiento sostenible de recursos de la biodiversidad

Índice de cumplimiento de Negocios Verdes



Planeta adquiere sus materia prima de 34 comunidades de Murindó y Vigía del Fuerte en Antioquia y Bojayá y Carmen del Darién en Chocó



Ingresos por ventas en 2016 de \$33.230.530



Conoce más en:

<https://youtu.be/Rvex1AGud3c>



### Propuesta de innovación

*Fortalecer las familias productoras de palmito considerándolas unidades productivas independientes y que la palma naidí haga parte de su sistema productivo como cultivo adicional y comercial (no como palma silvestre)*



### Testimonio

*"En un proceso como el nuestro de 20 años, nos dimos cuenta que estábamos en el camino correcto cuando fuimos seleccionados. Ahí supimos que no estábamos solos y luego encontramos que hay otras experiencias también seleccionadas y eso reafirma nuestra posición de que realmente el aprovechamiento sostenible de la biodiversidad es una alternativa económica. Indudablemente, una de las*

*cosas destacables de este proceso, es la oportunidad que nos ha brindado de encontrarnos con personas de toda la geografía del departamento del Chocó. Conocer gente tan cálida, amable, cariñosa, ha sido enriquecedor, porque cada uno tiene anécdotas, cada uno tiene vivencias que contar"*

*Nemecio Eloy Palacios Mena  
(gerente)*



### Riesgo

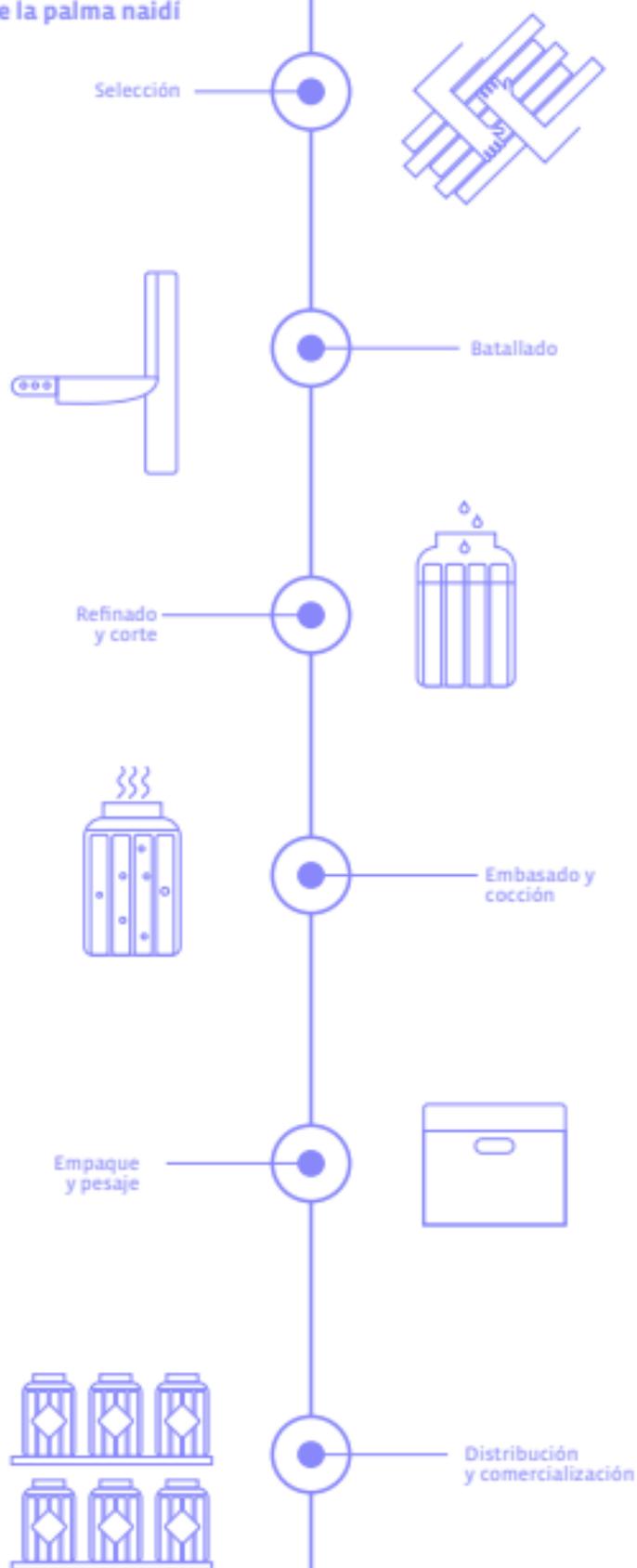
*El mayor riesgo identificado es que no se logre obtener el permiso de aprovechamiento del naidí, lo que impediría llevar a cabo todo el proyecto productivo y comercial*



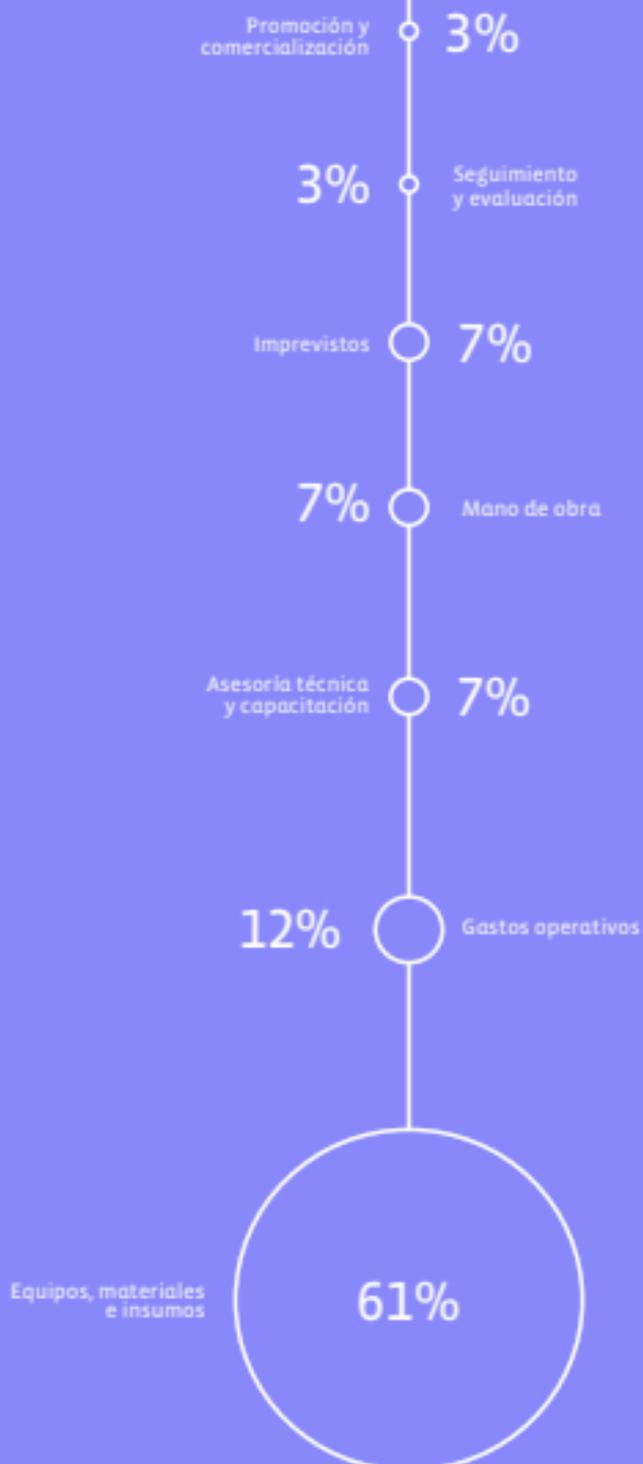
### Principales necesidades identificadas

- Fortalecer la comercialización y distribución de palmitos y pulpa de naidí a nivel nacional
- Actualizar el Plan de Manejo para el aprovechamiento sostenible del naidí
- Obtener los permisos de aprovechamiento respectivos
- Construir la planta de proceso
- Dinamizar la cadena productiva del naidí en el medio Atrato

## Proceso de transformación de la palma naidi



## Áreas fortalecidas y volumen de recursos destinados



The background is a vibrant blue with various tropical leaves in shades of green, yellow, orange, and pink. Some leaves have patterns like stripes or dots. In the center, there is a bunch of three green bananas. Small blue circles are scattered throughout the design.

## Vamos Mujeres

Incrementar el cultivo de popocho (*Musa, sp.*), para aumentar su producción y satisfacer la demanda existente de su harina

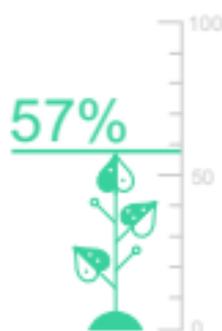
Es una organización legalmente constituida sin ánimo de lucro



Está localizada en la subcuenca del río Ichó, Chocó, Colombia



Índice de cumplimiento de Negocios Verdes



Está conformada por 14 asociadas



También vincula a agricultores de Tutunendo y de comunidades indígenas



Además de ser un alimento muy sano y nutritivo, la harina de popocho puede servir como base para desarrollar una línea de productos libres de gluten, cuya oferta pronto deberá hacer parte del menú de los restaurantes en Colombia

Ingresos por ventas en 2016 de \$ 9.799.500



Conoce más en:  
<https://youtu.be/AXUQzfiQoaV6>



### Propuesta de innovación

*Ofertar un producto de alto valor nutricional a partir de especies de plátano locales y desarrollar una línea de productos para celíacos y diabéticos, que puedan ser ofrecidos a restaurantes y grandes distribuidores como opción sana y nutritiva de alimentación*



### Testimonio

*"Vamos Mujeres dentro de 3 años va a estar mucho mejor, porque esta experiencia que estamos tomando y las colaboraciones que nos están haciendo, nos sirven para seguir hacia adelante y lograr que seamos unas empresarias, mejor dicho, de bien. Nosotras trabajamos muy contentas, porque si la una roza, la otra canta. Nosotras*

*empezamos a sacar la harina de popocho, porque nuestros padres nos la daban a nosotros. Toman los adultos, los ancianos, los niños, y ellos al tomar esta harina, se mantienen muy fuertes"*

*Pura Alicia Gamboa Mendoza y Digna Isabel Córdoba Blandón (asociadas)*



### Riesgo

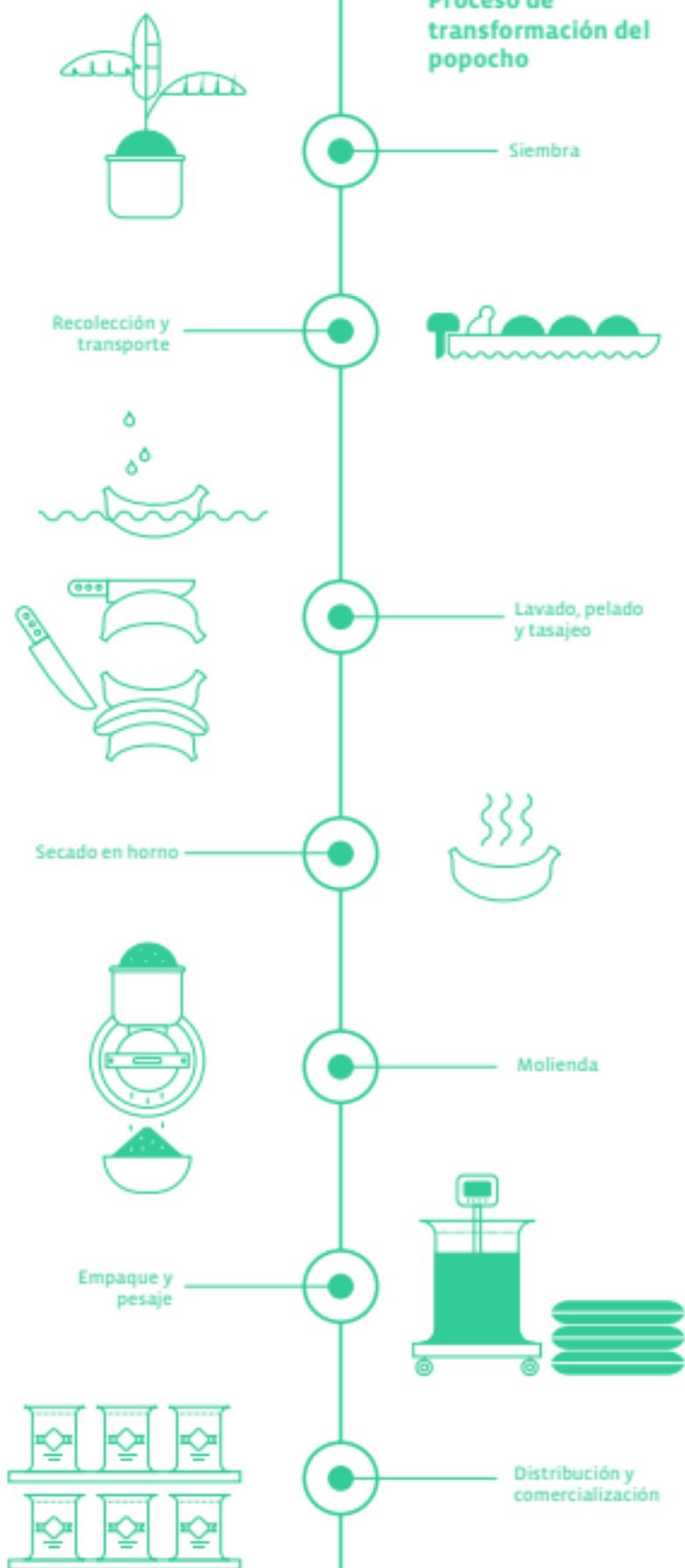
*El mayor riesgo identificado es que no se logren establecer canales de comercialización que aseguren el flujo de caja gracias a una compra mensual fija*



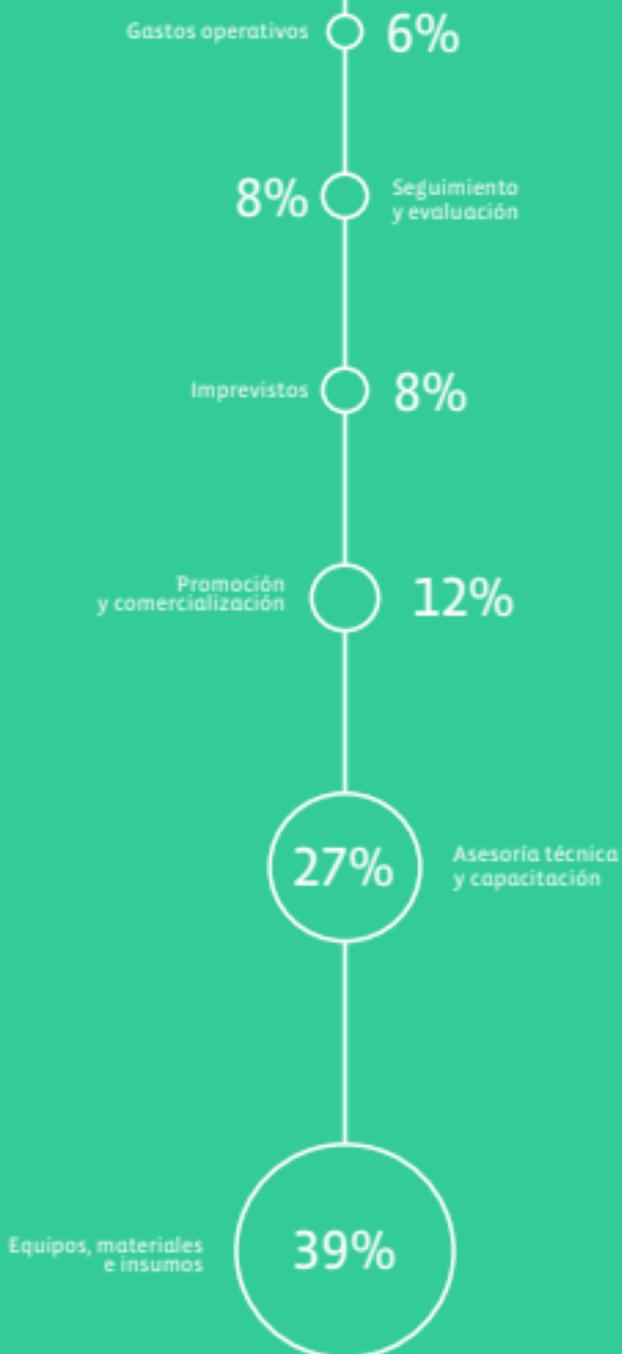
### Principales necesidades identificadas

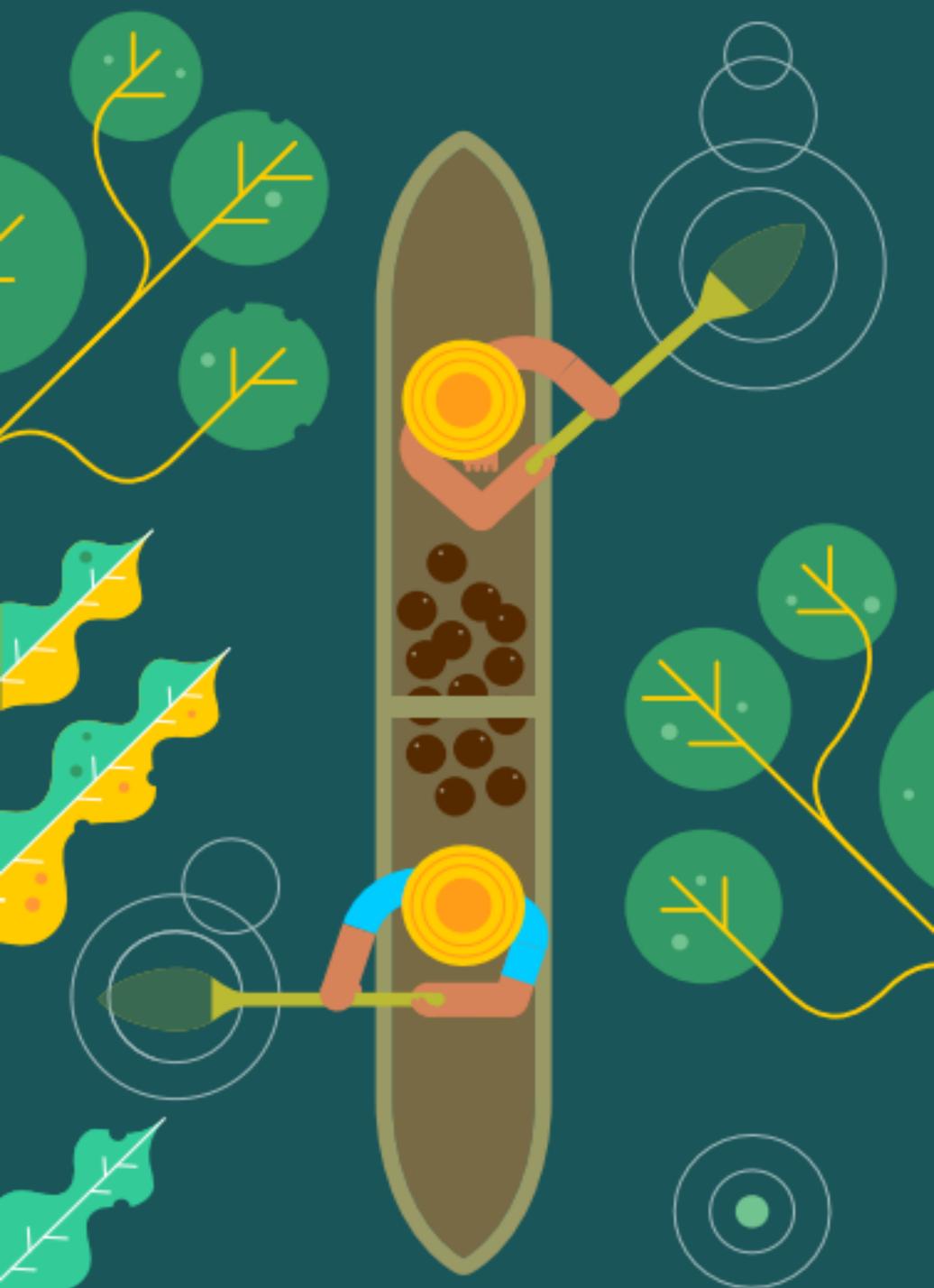
- Ampliar la planta de proceso
- Fortalecer la comercialización y distribución
- Tecnificar el proceso de producción de la harina de plátano
- Incrementar las competencias de gestión empresarial en las asociadas

## Proceso de transformación del popocho



## Áreas fortalecidas y volumen de recursos destinados





## Cooprojosefa

Fortalecer técnica, operativa, administrativa y comercialmente la Cooperativa, a través de la producción y comercialización de fruta y pulpas de borojó (*Alibertia patinoid*) y arazá (*Eugenia stipitata*)

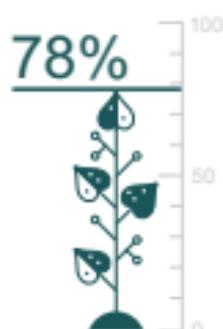
Está constituida legalmente como cooperativa desde 2013



Está localizada en Atrato, Chocó, Colombia



Índice de cumplimiento de Negocios Verdes



Integrada por 46 miembros, 12 mujeres y 34 hombres, con más de 20 años de experiencia en manejo de cultivos

Trabaja bajo sistemas agroforestales. La producción es limpia a base de abonos orgánicos producidos in situ



La producción actual fluctúa entre 8 y 16 toneladas de borjón al mes



El mayor cliente actual es la Empresa Asociativa Barule

El proyecto fortalecerá los canales de comercialización e infraestructura de la cooperativa

Ingresos por ventas en 2016 de \$5.590.000



Conoce más en:  
<https://youtu.be/vDN-cQC0shI>



### Propuesta de innovación

Lograr una oferta de borajó y arazá estable durante todo el año, mediante el almacenamiento y procesamiento de pulpa de fruta, permitiendo manejar la sobre oferta en los picos de cosecha



### Testimonio

*"La cooperativa de nosotros es la cooperativa de productores y comercializadores de borajó, de doña Josefa. Como acá en el Chocó no hay fuentes de empleo, entonces uno se organiza, y cuánto más organizado esté, pues va creando las fuentes de empleo, para tener mejor economía. Nosotros estamos*

*esperando para el 2021 ser los mayores comercializadores de borajó en el Chocó. Esta iniciativa comenzó porque el borajó se nos perdía o llegaban intermediarios y muy barato lo vendíamos"*

*Luis Martínez, Rosa Bejarano y Raul Martínez (asociados)*



### Riesgo

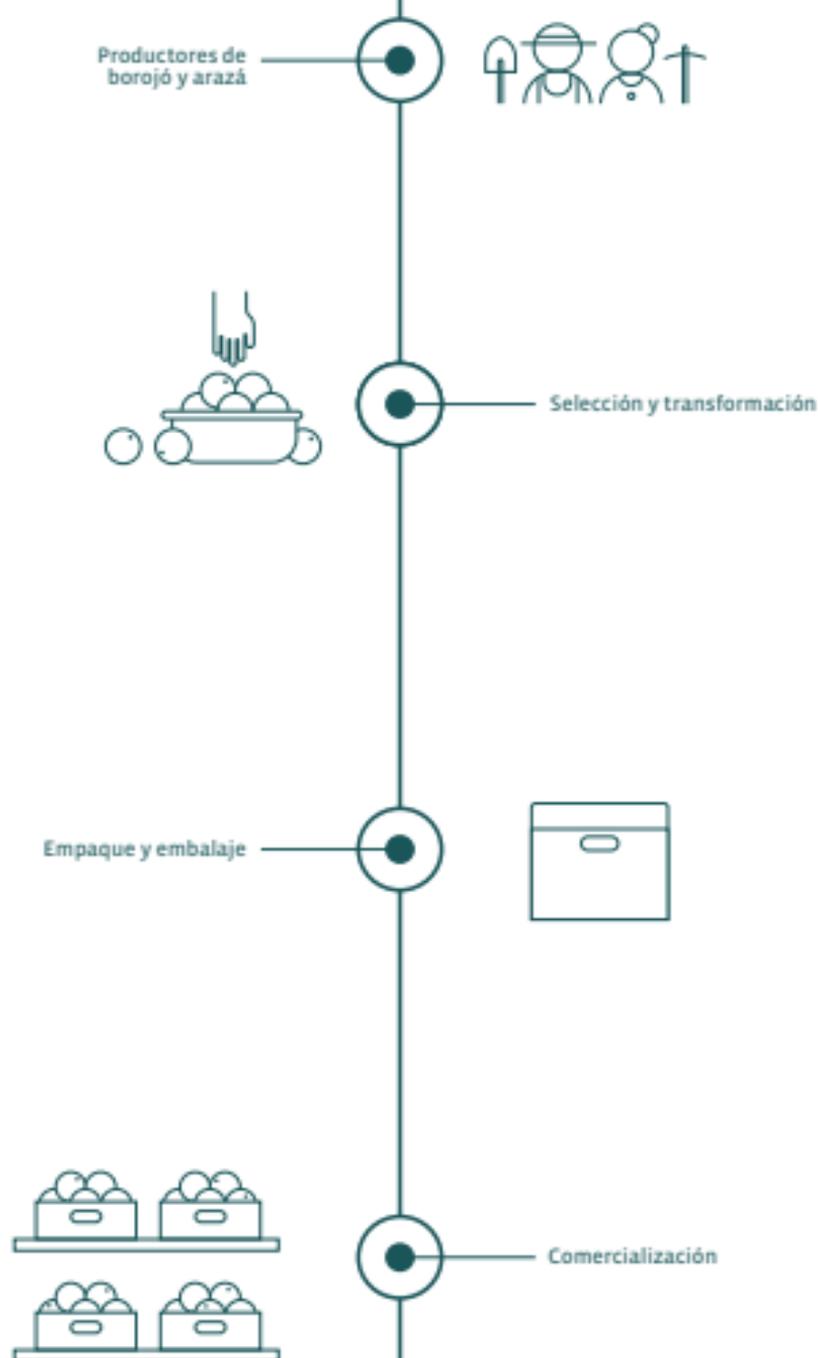
Los principales riesgos identificados son carecer de los recursos necesarios para implementar el plan de negocio y no lograr ampliar los canales comerciales



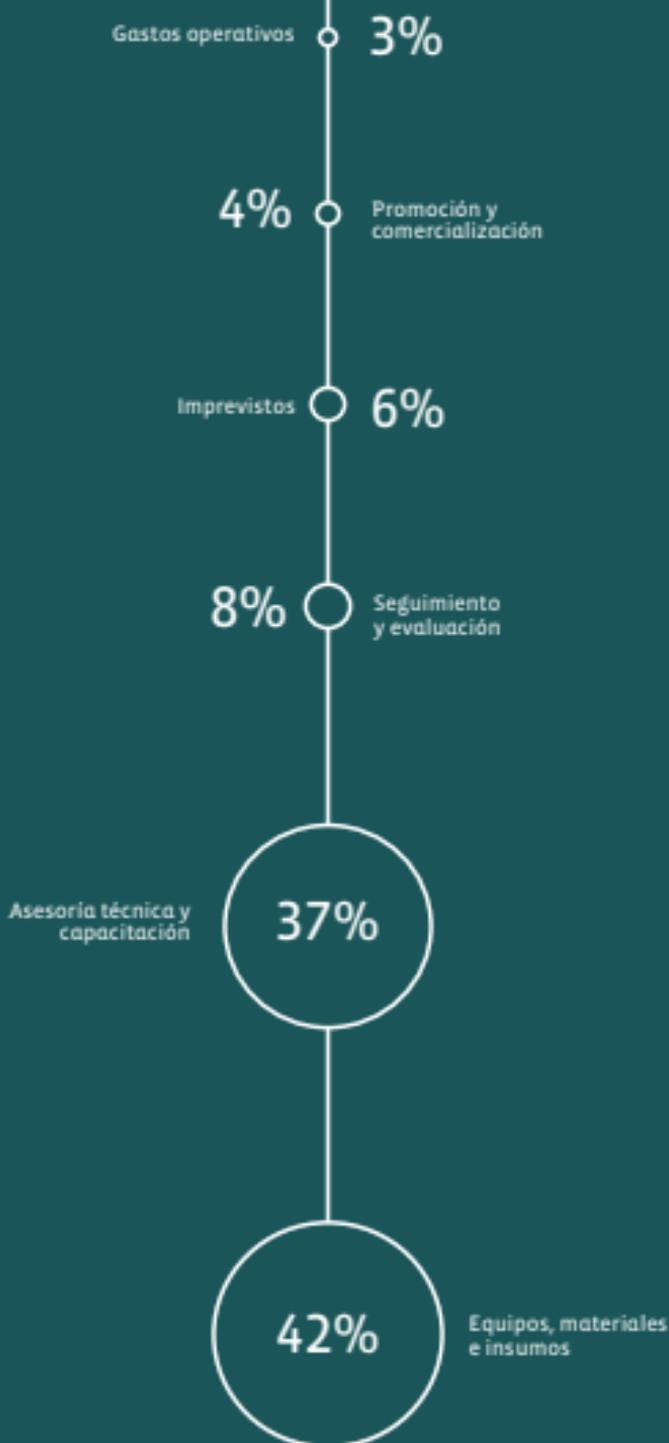
### Principales necesidades identificadas

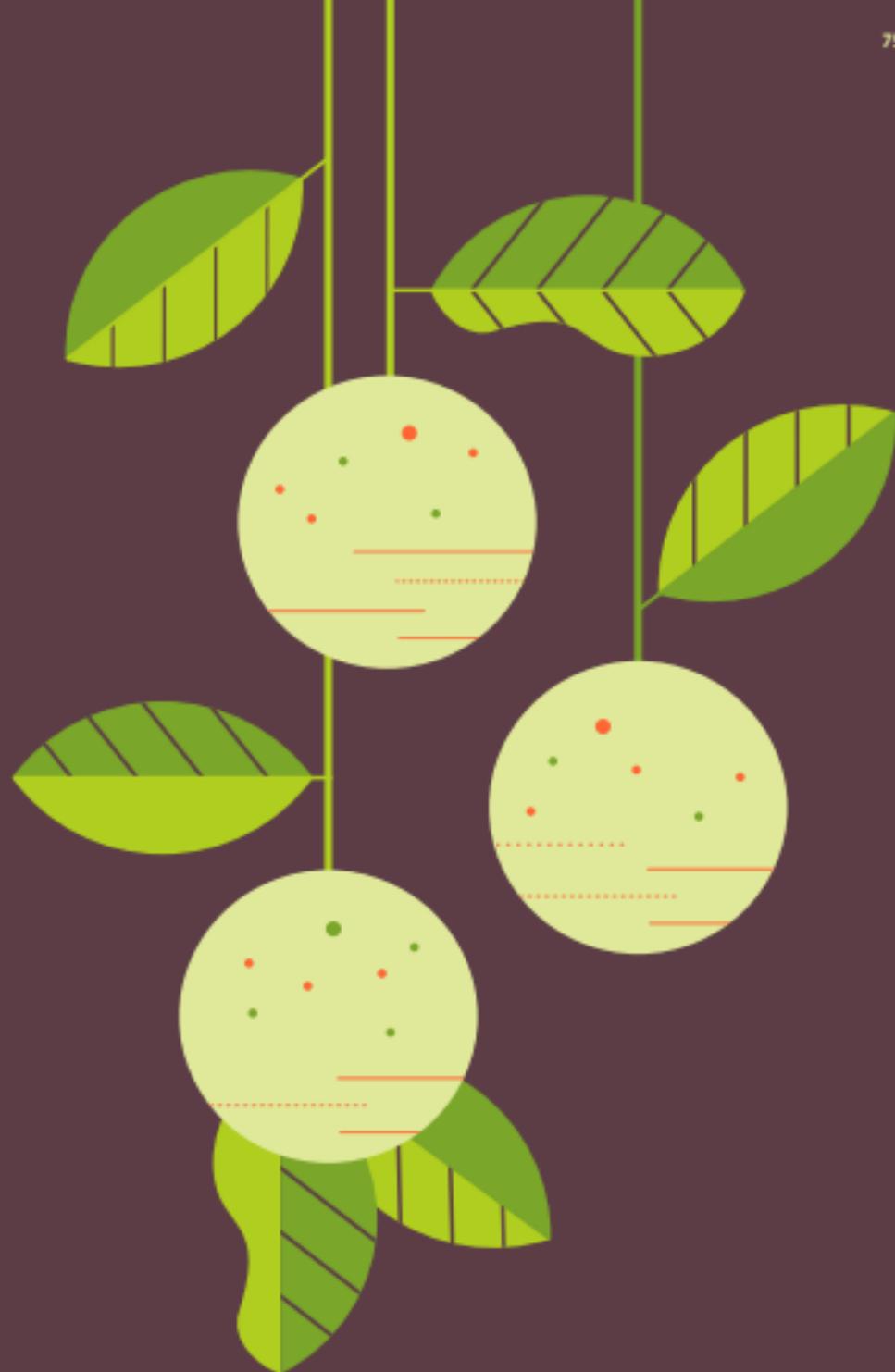
- Adquirir terreno en comodato para construir centro de acopio
- Construir centro de producción y acopio
- Tramitar certificación INVIMA
- Identificar nuevos nichos de mercado y establecer acuerdos comerciales
- Fortalecer a la Cooperativa en las áreas administrativa, contable, productiva y de manejo ambiental sostenible
- Aplicar criterios de negocios verdes y desarrollar e implementar plan de mejora

## Proceso de producción de borjón y arazá



## Áreas fortalecidas y volumen de recursos destinados





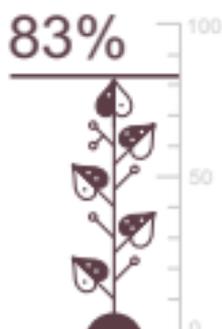
## Barule

Mejorar la producción y desarrollar una estrategia comercial para los productos derivados del borojó (*Alibertia patinoi*), el cacao (*Theobroma cacao*), el pipilongo (*Piper tuberculatum*) y otras frutas tropicales

Está constituida legalmente como empresa asociativa de trabajo



Índice de cumplimiento de Negocios Verdes



De manera directa se benefician nueve (9) mujeres cabeza de hogar y cuatro (4) jóvenes en situación de vulnerabilidad por el conflicto armado

De manera indirecta se benefician más de 20 familias de comunidades campesinas indígenas y negras de las cuencas de los ríos San Juan y Atrato por labores de cosecha, poscosecha y venta del fruto maduro a la Empresa Asociativa Barule



Conoce más en:  
<https://youtu.be/kk5wkzVlemM>

Está localizada en **Tadó** Chocó, Colombia



Integrada por 6 miembros con más de 20 años de experiencia en la transformación del borajó



Algunos de los productos actualmente en el portafolio son: vinagres, pasas de fruta, mermeladas, bebidas aromáticas, chocolates y vinos

La producción es limpia a base de abonos orgánicos producidos in situ

La planta de producción cuenta con certificación favorable por parte del Invima

Las ventas en 2016 fueron de \$26.227.000



### Propuesta de innovación

El negocio de la Empresa Barule está basado en la transformación de frutos de productos forestales no maderables del Chocó, altamente nutritivos y con gran demanda en el mercado nacional



### Testimonio

"Muchas de las cosas que yo hago hoy es rescatando el conocimiento ancestral, tradicional, que viene de mi madre: Aurelina, ella fue una gran maestra para mí. Hacía vendajes, y yo desde niño la vi haciéndolos y me enseñaba. Era minera, pero en sus ratos de descanso hacía comestibles para entretener y darnos golosinas. Por ejemplo, cuando yo empecé a trabajar el borojó botaba las

semillas. Entonces ella me dijo ¿qué te pasa! ¿por qué estás botando las pepas? Con esas pepas se puede hacer una bebida. Me llevó a la cocina y en un sartén tostó las semillas, después las molimos y preparamos la bebida. Me dijo: estaban botando la plata y ¡claro! Ya en mi empresa el timboro, tinto de borojó, es un producto con muy buena acogida en el mercado"

José Winston Cuesta Peña  
(gerente)



### Riesgo

Lograr estandarizar el proceso de producción; se está adelantando investigación y desarrollo para lograr la mejor calidad a base de derivados del borojó



### Principales necesidades identificadas

- Obtener el registro Invima para la planta de proceso
- Tramitar y obtener la denominación de origen del borojó y cacao
- Adquirir equipos y software contable
- Fortalecer a los actores que intervienen en el encadenamiento productivo en BPA, BPM, administración y gestión empresarial
- Adecuar la planta de producción
- Adquirir nuevos equipos y maquinaria para la transformación
- Rediseñar de empaques
- Diseñar la marca y la imagen corporativa
- Construir e implementar una estrategia comercial multicanal (comercio electrónico)
- Aplicar criterios de negocios verdes e implementar plan de mejora

## Proceso de transformación del borojó

Productores /  
Recolectores de  
productos forestales  
no maderables



Barule

Tiendas minoristas



Consumidor

## Áreas fortalecidas y volumen de recursos destinados

