



# FORTALECIMIENTO SOCIOEMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA



“ASIMTRACAMPIC”  
Asociación Municipal de  
Trabajadores Campesinos  
de Piamonte Cauca



FORTALECIMIENTO  
SOCIOEMPRESARIAL  
Y ADECUACIÓN  
FINANCIERA

“ASIMTRACAMPIC”

Asociación Municipal de  
Trabajadores Campesinos  
de Pamonte Cauca





# FORTALECIMIENTO SOCIOEMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA

## “ASIMTRACAMPIC” ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE TRABAJADORES CAMPESINOS DE PIAMONTE CAUCA



NOMBRE	ORGANIZACIÓN	CARGO	TELÉFONO	MUNICIPIO SEDE	CORREO ELECTRONICO
MAGDANI SALCEDO	ASIMTRACAMPIC	REPRESENTANTE LEGAL	3227025970	PIAMONTE	<a href="mailto:maydanyalcedo@gmail.com">maydanyalcedo@gmail.com</a>

Octubre 2017

Elaboró:  
GESTANDO-ASIMTRACAMPIC

Revisión y edición:  
Jaime Alberto Barrera García  
Investigador. Instituto Sinchi

José Gabriel Jiménez Castelblanco  
Consultor. Instituto Sinchi

## CONTENIDO

INTRODUCCION .....	1
1. LA ECONOMIA SOLIDARIA Y EL ENFOQUE AGROAMBIENTAL EN LAS INTERVENCIONES PRODUCTIVAS: EJES FOCALES DE LA ASOCIATIVIDAD .....	3
1.1. LA ECONOMÍA SOLIDARIA .....	3
1.1.1. Principios de la economía solidaria .....	3
1.1.2. Fines de la economía solidaria .....	3
1.1.3. Características de las organizaciones de economía solidaria .....	3
1.2. ENFOQUE AGROAMBIENTAL DE LAS INTERVENCIONES PRODUCTIVAS .....	4
2. MÓDULO LÍNEA BASE .....	8
2.1. DIMENSIÓN SOCIOECONÓMICA .....	8
2.2. DIMENSIÓN PRODUCTIVA.....	8
2.3. DIMENSIÓN COMERCIAL Y AGROINDUSTRIAL .....	8
2.4. DIMENSIÓN AMBIENTAL.....	8
2.5. DIMENSIÓN GÉNERO Y JUVENTUD.....	9
2.6. CONCLUSIONES.....	9
2.7. ANEXO 1.....	9
3. MÓDULO DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	10
3.1. ASPECTOS ESTRATÉGICOS.....	11
3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	11
3.3. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA).....	11
3.4. PRESUPUESTO ANUAL.....	11
3.5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS .....	11
3.5.1. Asamblea General.....	11
3.5.2. Consejo de Administración o Junta Directiva.....	12
3.5.3. Junta de Vigilancia o Fiscal.....	12
3.5.4. Revisoría Fiscal .....	12
3.5.5. Comités Especiales o de Trabajo.....	12
3.6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES O DE RECURSOS HUMANOS .....	12
3.7. ASPECTOS JURÍDICOS Y LEGALES .....	12
3.8. ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS.....	12
3.9. ASPECTOS TRIBUTARIOS.....	12
3.10. PRODUCCIÓN PRIMARIA.....	12

3.11.	AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES .....	13
3.12.	AGROINDUSTRIA Y COMERCIALIZACIÓN .....	13
3.13.	ANEXO 2.....	13
4.	MÓDULO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	14
4.1.	METODOLOGIA.....	14
4.2.	UBICACIÓN GEOGRÁFICA .....	14
4.2.1.	Relación de Veredas.....	14
4.3.	RESEÑA HISTORICA DE LA ORGANIZACIÓN .....	15
4.4.	FICHA TÉCNICA.....	15
4.5.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	16
4.5.1.	Misión .....	16
4.5.2.	Visión .....	16
4.5.3.	Principios Corporativos .....	16
4.5.4.	Valores.....	17
4.5.5.	Análisis DOFA y Matriz Cruzada .....	17
4.5.6.	Objetivo General.....	17
4.5.7.	Objetivos Específicos.....	17
4.5.8.	Áreas Claves.....	22
4.5.9.	Organigrama.....	22
4.5.10.	Gestión .....	23
4.5.11.	Registro Fotográfico .....	23
4.5.12.	Conclusiones.....	23
5.	MÓDULO PLAN DE NEGOCIOS.....	24
5.1.	CLASULA DE CONFIDENCIALIDAD.....	24
5.2.	INFORMACIÓN DE CONTACTOS.....	25
5.2.1.	Órganos Directivos .....	25
5.3.	CONCEPTOS CLAVES.....	25
5.4.	PRODUCTO .....	26
5.4.1.	Necesidad Identificada.....	26
5.4.2.	Línea de Negocio .....	26
5.4.3.	Licencias, Permisos, Patentes .....	27
5.5.	MERCADO .....	27
5.5.1.	Análisis Del Sector .....	27

5.5.2. Análisis del mercado .....	28
5.5.3. Mercado objetivo .....	29
5.5.4. Competidores.....	29
5.5.5. Ventajas competitivas .....	30
5.5.6. Participación en el mercado .....	30
5.5.7. Proyección de ventas.....	30
5.5.8. Estrategias De Mercadeo .....	32
5.5.9. Distribución .....	32
5.6. OPERACIONES.....	32
5.6.1. Costos de fabricación .....	32
5.6.2. Sistema Productivo.....	33
5.6.3. Capacidad de producción .....	34
5.6.4. Abastecimiento .....	34
5.6.5. Localización.....	34
5.6.6. Tecnología y equipos .....	35
5.7. ORGANIZACIÓN.....	36
5.7.1. Socios .....	36
5.7.2. Áreas Funcionales .....	36
5.7.3. Personal.....	37
5.8. ANÁLISIS DE RIESGOS.....	38
5.9. ECONÓMICO FINANCIERO .....	38
5.9.1. Flujo de inversiones .....	38
5.9.2. Flujo de egresos.....	39
5.9.3. Flujo de ingresos .....	40
5.9.4. Estado de resultados .....	41
5.10. DETERMINANTES AMBIENTALES .....	42
5.11. ANEXO 3.....	45
6. MÓDULO ADECUACIÓN FINANCIERA.....	46
6.1. ALCANCES.....	46
6.2. ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA.....	46
6.2.1. Diagnóstico Financiero .....	46
6.2.2. Clasificación .....	47
6.2.2.1. Caracterización de los niveles de clasificación .....	47



Instituto  
amazónico de  
investigaciones científicas  
SINCHI



Corazón de la Amazonía



MINAMBIENTE



gef  
GLOBAL ENVIRONMENT FACILITY  
INVESTING IN OUR PLANET



GRUPO DEL BANCO MUNDIAL



FINAGRO



Gestando  
Iniciadoras Empresariales del Ecuador



TODOS POR UN  
NUEVO PAÍS  
192 años de historia

6.2.3. Planeación.....	50
6.2.4. Definición de planes de trabajo.....	51
6.3. ADECUACIÓN FINANCIERA EN ASIMTRACAMPIC.....	54
6.3.1. Análisis Financiero.....	54
6.3.2. Estado de Resultados.....	55
6.3.3. Proceso contable .....	56
6.3.4. Proceso flujo de caja.....	56
6.3.5. Proceso de presupuesto .....	56
6.3.6. Ruta de trabajo para acceder a recursos de crédito e incentivos financieros ...	57
6.3.7. Recomendaciones para escalar nivel .....	57
6.4. ANEXO 4.....	60

## INTRODUCCION

Como consecuencia de la firma de la Paz con la FARC, en especial en departamentos en los cuales han tenido influencia, caso Caquetá, se están generando acciones efectivas para el postconflicto y una de las formas de garantizar esas acciones es dotar a los campesinos de herramientas para su producción, comercialización y transformación que les permita superar su rol de proveedores de materias primas.

En Caquetá, en el marco del Proyecto GEF Corazón de la Amazonia, el Instituto Sinchi en alianza con FINAGRO y GESTANDO consideraron procedente y pertinente apostarle a la Asociatividad como medio y fin para obtener resultados efectivos en la implementación de intervenciones agroambientales en la Amazonia, que permitan la conservación, competitividad regional y bienestar humano, para lo cual se efectuó el proceso de Fortalecimiento Socioempresarial en once (12) Organizaciones de productores que han venido trabajando con el Instituto o que en la Primera Mesa Regional FINAGRO-SINCHI celebrada en Florencia Caquetá el 19 de enero de 2017 se inscribieron, evento este último en que igualmente se expresó por dos (2) organización de Núcleo Veredal no formalizadas el requerimiento de acompañamiento para su constitución. El proceso acordado se realizó a través de cinco (5) Módulos: Línea Base, Diagnóstico Situacional, Direccionamiento Estratégico, Planes de Negocio y Adecuación Financiera, construyendo colectivamente los instrumentos que les permita con una visión empresarial, socialmente aceptada, económicamente viable y ambientalmente sostenible, constituirse en gestoras del desarrollo regional sostenible.

En el presente documento se consolidan los resultados de la aplicación de los cinco (5) Módulos: Línea Base, Diagnóstico Situacional, Direccionamiento Estratégico, Plan de Negocios y Adecuación Financiera para la **Asociación Municipal de Trabajadores Campesinos de Piamonte Cauca “ASIMTRACAMPIC”**

Para el Módulo de Línea Base se aplicó la metodología basada en las visitas de campo en la sede principal de la organización, el levantamiento de información directamente con los directivos y algunos asociados y la correspondiente sistematización.

El Módulo de Diagnóstico Situacional identifica, describe y analiza la situación actual de la organización o del proceso en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la misión. Su propósito es identificar las oportunidades de mejoramiento y las necesidades de fortalecimiento para facilitar el desarrollo de la estrategia general de la empresa: su organización funcional con visión empresarial.

Con respecto al Módulo de Direccionamiento Estratégico, se revisó y desarrolló con el representante legal y los miembros de la Junta Directiva la Visión y Misión, igualmente se analizaron los factores internos y externos utilizando la matriz DOFA a fin de generar estrategias alternativas para el fortalecimiento socioempresarial y la adecuación financiera.

En cuanto al Módulo de Plan de Negocios se trabajó con el representante legal y los miembros de la Junta Directiva, buscando identificar claramente su modelo empresarial a través de los componentes: Producto y/o Servicio, Mercado, Operaciones, Organización, Análisis de Riesgos, Económico-Financiero y Determinantes Ambientales.

Con relación al Módulo de Adecuación Financiera que se trabajó de manera transversal a los demás Módulos tuvo su foco en tres líneas estratégicas. Contabilidad, Presupuesto y Flujo de Caja, cuyos análisis de manera colectiva, permitió clasificar a la asociación sobre su situación financiera, operación y manejo para el acceso a líneas de crédito e incentivos financieros, trazar una ruta que le permitiera llegar a superar sus limitaciones teniendo para el efecto el acompañamiento durante la ejecución de la consultoría.

# 1. LA ECONOMIA SOLIDARIA Y EL ENFOQUE AGROAMBIENTAL EN LAS INTERVENCIONES PRODUCTIVAS: EJES FOCALES DE LA ASOCIATIVIDAD

## 1.1. LA ECONOMÍA SOLIDARIA

### 1.1.1. Principios de la economía solidaria

- El ser humano, su trabajo y mecanismos de cooperación tienen primacía sobre los medios de producción.
- Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua.
- Administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora.
- Adhesión voluntaria, responsable y abierta.
- Propiedad asociativa y solidaria sobre los medios de producción
- Participación económica de los asociados, en justicia y equidad.
- Formación e información para sus miembros, de manera permanente, oportuna y progresiva.
- Autonomía, autodeterminación y autogobierno.
- Servicio a la comunidad.
- Integración con otras organizaciones del mismo sector.
- Promoción de la cultura ecológica.

### 1.1.2. Fines de la economía solidaria

- Promover el desarrollo integral del ser humano
- Generar prácticas que consoliden una corriente vivencial de pensamiento solidario, crítico creativo, y emprendedor como medio para alcanzar el desarrollo y la paz de los pueblos.
- Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativas.
- Participar en el diseño y ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social.
- Garantizar a sus miembros la participación y acceso a la formación, el trabajo, la propiedad, la información, la gestión y distribución equitativa de beneficios sin discriminación alguna.

### 1.1.3. Características de las organizaciones de economía solidaria

- Estar organizadas como empresas que contemplen en su objeto social necesidades de sus asociados y el desarrollo de obras de servicios comunitarios.
- Tener establecido un vínculo asociativo, fundado en los principios y fines contemplados en la Ley 454/98.

- Tener incluido en sus estatutos o reglas básicas de funcionamiento la ausencia de lucro, movida por la solidaridad, el servicio social comunitario.
- Garantizar la igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros, sin consideración a sus aportes.
- Establecer en sus estatutos el monto mínimo de aportes sociales no reductibles, debidamente pagados, durante su existencia.
- Integrarse social y económicamente, sin perjuicio de sus vínculos con otras entidades sin ánimo de lucro que tengan por fin el desarrollo integral del ser humano.
- Al hablar de Economía Solidaria, debemos recordar que existen: la **Economía Privada**, con su espíritu de ánimo de lucro y enriquecimiento individual, la **Economía Estatal**, con su orientación de servicio ciudadano, interés común y colectivo, con o sin ánimo de lucro, y la **Economía Solidaria**, con su compromiso, responsabilidad y servicio a la comunidad (Sercol). Así mismo, la Economía Solidaria como economía formal, debe estar normalizada: para la elaboración de la Ley 454/98 (Congreso Nacional, 1998), el Legislador partió de la Constitución Política, especialmente de los artículos: 38, derecho de asociación; 58 formas asociativas y solidarias de propiedad; 60, promoción y democratización de la propiedad; 64, protección a los trabajadores agrarios, y el 333, el Estado fortalecerá y estimulará las organizaciones solidarias.
- Guardan concordancia con la ley 508 de 1999 sobre el Plan de Desarrollo “Cambio Para Construir la Paz”, el Plan para la Paz, la Prosperidad y el Fortalecimiento del Estado: Plan Colombia, la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo N0. 152 del 15 de julio de 1994, la Ley de Reactivación Económica No. 550 de 1999 y la Ley 489 de 1998 sobre Organización y Funcionamiento de la Administración Pública.
- Se mantiene el pensamiento cooperativo y contemplado en la Ley 79/88 Actualización Legislación Cooperativa; Decreto Ley 1333/89 Pre cooperativas; Decreto Ley 1480/89 Asociaciones Mutuales; Decreto Ley 1481/89 Fondos de Empleados; Decreto Ley 1482/89 Empresas de Servicios de Administración Pública Cooperativa; Decreto 468/90 Cooperativas de Trabajo Asociado, y Ley 126/76.

## 1.2. ENFOQUE AGROAMBIENTAL DE LAS INTERVENCIONES PRODUCTIVAS<sup>1</sup>

Para FAO (2007) el concepto agroambiental se entiende como un enfoque intersectorial que promueve el uso sostenible del espacio económico; mediante sistemas de producción y conservación que mejoran la competitividad económica, el bienestar humano y el manejo sostenible de la tierra y sus recursos naturales, acordes con los procesos socioeconómicos que ocurren en el territorio. El concepto de espacio económico apela en este caso a las diversas áreas geográficas y eco sistémicas donde se desarrollan y realizan conjuntos de actividades económicas y sociales<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Jaime Barrera. Investigador Instituto Sinchi y José Gabriel Jiménez C. Consultor Instituto Sinchi

<sup>2</sup> FAO 2007. Estrategia Intersectorial Agroambiental Regional: Secretaría Ejecutiva de la CCAD. Turrialba, Costa Rica, 11 y 12 de junio de 2007

Bien podríamos acercarnos a un concepto de **Agroambiente** como: **el uso sostenible del territorio, mediante sistemas de producción agrícola y de conservación que mejoran la competitividad, el bienestar humano y el manejo sostenible de la tierra y sus recursos naturales, además tiene una connotación intersectorial. Para ello, lo Agroambiental está relacionado con aspectos de seguridad alimentaria y reducción de la pobreza rural, la mitigación y adaptación al cambio climático, tiene un alcance sistémico con objetivos múltiples fundamentados en las dimensiones económica, social y ambiental de la sostenibilidad y reconoce las vulnerabilidades y las particularidades de los diversos paisajes que conforman la Amazonia.**

Es pertinente reiterar que el objetivo de las intervenciones agroambientales en la Amazonia es reducir la deforestación y la pobreza a través de la promoción de procesos productivos sostenibles que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las poblaciones locales, a la conservación de la biodiversidad amazónica y al cumplimiento de la meta de deforestación neta cero en el 2020.

Entre tanto, lo agroambiental contribuye a estimular prácticas de manejo de la tierra y de otros recursos naturales apropiadas para la amazonia, a controlar los principales motores y causas de la deforestación y a su reducción neta a cero en el 2020, a la reducción de las emisiones de GEI, a coadyuvar en la restauración de los ecosistemas degradados, a mirar el bosque y la biodiversidad como un sistema productivo y a mejorar los medios de vida de la población local rural mediante sistemas productivos sostenibles que privilegian la conservación de los bosques y la competitividad regional.

En lo agroambiental la estructura productiva se comporta como agroecosistema, es diverso y no monocultivo, el bosque en la finca que se conserva en pie también aporta productos para la comercialización.

Un ejercicio colectivo y responsable de planificación integral del desarrollo rural con enfoque territorial y agroambiental en el marco de una ejecución oportuna, con calidad, seguimiento y monitoreo, permitirá, a través de su institucionalización y empoderamiento, generar impactos diversos y permanentes en el territorio y las familias, tales como: reducción de la deforestación y conservación de los bosques y la biodiversidad, inserción en los mercados de manera competitiva y con productos amazónicos, encuentro de saberes, fortalecimiento de la asociatividad y la gobernanza, la mitigación y adaptabilidad al cambio climático y la oferta de alternativas productivas y competitivas para el pos acuerdo.

Las intervenciones agroambientales aisladas son inviables, su sostenibilidad se hace muy difícil en las lógicas de las economías de escala. La asociatividad en las intervenciones agroambientales permite generar economías de escala en cuanto al costo de los tramites, compras unificadas, venta de excedentes, manejo compartido de equipos, herramientas e infraestructura de acopio y logística en general, etc. La formalización de la asociatividad no debe ser un condición para ser incluida una organización, esta debe ser al resultado de un proceso y la decisión libre, consensuada y apropiada con base en los beneficios que representa para el crecimiento social, cultural, económico y ambiental de sus asociados, lo cual implica un cambio en paradigmas en áreas como el crédito, la asistencia técnica y

extensión rural, infraestructura y acceso a los bienes públicos. Motivar y educar para la cultura cooperativa, mutual, asociativa y comunitaria es responsabilidad que nos cabe a todos los que actuamos en la Amazonia, siempre con un enfoque socio empresarial y no paternalista. (Ver Figura No 1).



Fuente: Instituto Sinchi

**Figura No 1. Esquema Agroambiental**

Las intervenciones agroambientales apuntan a la conformación de paisajes productivos sobre la base de la introducción, rescate o apropiación de sistemas de producción sostenibles dentro de una lógica de lectura del paisaje, estrato de intervención y ordenamiento territorial que promuevan la conservación de la biodiversidad y la generación de ingresos de las unidades productivas, para lo cual la apuesta es cumplir con los objetivos estratégicos en la conformación de paisajes productivos que se presentan en la Tabla No 1. El análisis incorpora todos los elementos con un criterio espacial –físico- de un sistema de producción rural dado por las unidades que lo conforman (componentes), denominadas parcelas o agro ecosistemas, incluidas áreas silvestres, paisajes no transformados o de baja intervención como bosques, esteros, rastrojos, entre otros, que pueden o no ser colindantes y que pueden ser o no aprovechables en el contexto de la sostenibilidad. (Barrera 2015).

**Tabla No 1. Objetivos estratégicos de las intervenciones agroambientales a nivel predial**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN FUNCIÓN DE LA CONFORMACION DE PAISAJES PRODUCTIVOS		
CONSERVACIÓN	FUNCIONES ECOSISTEMICAS	PRODUCCIÓN
Mantener la biodiversidad de los principales remanentes de bosque y de ecosistemas de agua dulce.	Aumentar el contenido de Carbono a partir del incremento de coberturas forestales por restauración, implementación de sistemas silvopastoriles y agroforestales.	Aprovechar la ventaja de involucrar especies que posean un potencial económico y que además proporcionen la garantía de calidad de vida de los pobladores, no solamente en cuanto a la rentabilidad económica, sino que asegure la nutrición y la disponibilidad de alimentos sanos
Mantener y recuperar el flujo permanente de servicios ecosistémicos críticos, principalmente la oferta y regulación hídrica en las cabeceras, aumento del contenido de carbono forestal, protección de suelos y productividad hidrobiológica.	Evitar liberaciones de Carbono a partir de la reducción de las tasas de deforestación.	Desarrollar acciones para mejorar y conservar la fertilidad de los suelos, mediante técnicas de agricultura orgánica y el manejo de la microbiota del suelo
Mantener y recuperar la conectividad de coberturas boscosas.	Incorporar medidas de adaptación al cambio climático en los sistemas de producción local.	Fomentar la utilización de árboles calificados económica y ecológicamente integrados a la producción, que deriven en incremento de la productividad, disminución de los procesos erosivos y obtención de beneficios económicos diversificados.

Fuente: Instituto Sinchi.

## **2. MÓDULO LÍNEA BASE**

Se diseñó una herramienta de Línea Base identificando los siguientes criterios: Datos Generales del Encuestado, Dimensión Productiva y Ambiental, Dimensión Comercial y Agroindustrial y Dimensión Género y Juventud.

Se utiliza un formato con 73 preguntas abiertas y cerradas, las cuales se aplicaron en forma personal y en la sede, con el fin de proporcionar datos verídicos para la toma de decisiones.

Una vez terminada la mesa de trabajo realizada en Florencia el 20 de enero de 2017, con la asociación se establecieron fechas para el desarrollo del proceso de Fortalecimiento Socioempresarial. Se realizaron las visitas establecidas con el representante legal y directivos donde la organización entrega RUT, Cámara de Comercio y Cédula del Representante Legal para poder realizar el proceso de inscripción.

Se establece una entrevista directa en la cual se solicita información relacionada con la historia del nacimiento de la organización, dificultades en el proceso, entidades con las que han tenido apoyo y se procede a diligenciar los formatos establecidos. Para fines de información se anexa el formato de Línea Base diligenciado conjuntamente con el consultor de Gestando, el Representante Legal y miembros de la Junta Directiva de cada una de las organizaciones.

### **2.1. DIMENSIÓN SOCIOECONÓMICA**

La sede principal se encuentra en el municipio de Piamonte, no cuentan con sede propia. Están constituidos con una base social de 600 asociados quienes realizan un aporte anual de \$5.000.

### **2.2. DIMENSIÓN PRODUCTIVA**

Su negocio se centra en la producción y transformación de la piña, trillar maíz y arroz y una procesadora de panela muy básica. Esperan un desembolso de una carta cheque por valor de \$100.000.000 millones para iniciar el proceso productivo.

### **2.3. DIMENSIÓN COMERCIAL Y AGROINDUSTRIAL**

Como el capital de trabajo no ha sido desembolsado, el objetivo es iniciar el proceso de transformación de la piña y realizar un plan de negocios para la comercialización en el Departamento.

### **2.4. DIMENSIÓN AMBIENTAL**

La iniciativa de iniciar este proyecto al igual que la gran mayoría nace como alternativa a la sustitución de cultivos ilegales de coca.

## 2.5. DIMENSIÓN GÉNERO Y JUVENTUD

Su Representante Legal es mujer y ha logrado vincular muchas mujeres cabeza de hogar y cultivadoras de coca a este nuevo proyecto que les da una oportunidad económica nueva y diferente.

## 2.6. CONCLUSIONES

Cuentan con una Junta Directiva muy comprometida y activa, a pesar de ser una organización muy joven, con la unión de esfuerzos han alcanzado grandes logros. A raíz del último paro agrario en una mesa de negociación la Asociación logró la aprobación de una contribución del gobierno por valor de \$100.000.000 para iniciar con la planta de transformación de piña, del cual cuentan con la carta cheque y están pendiente del desembolso.

## 2.7. ANEXO 1

- Encuestas Línea Base

### 3. MÓDULO DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

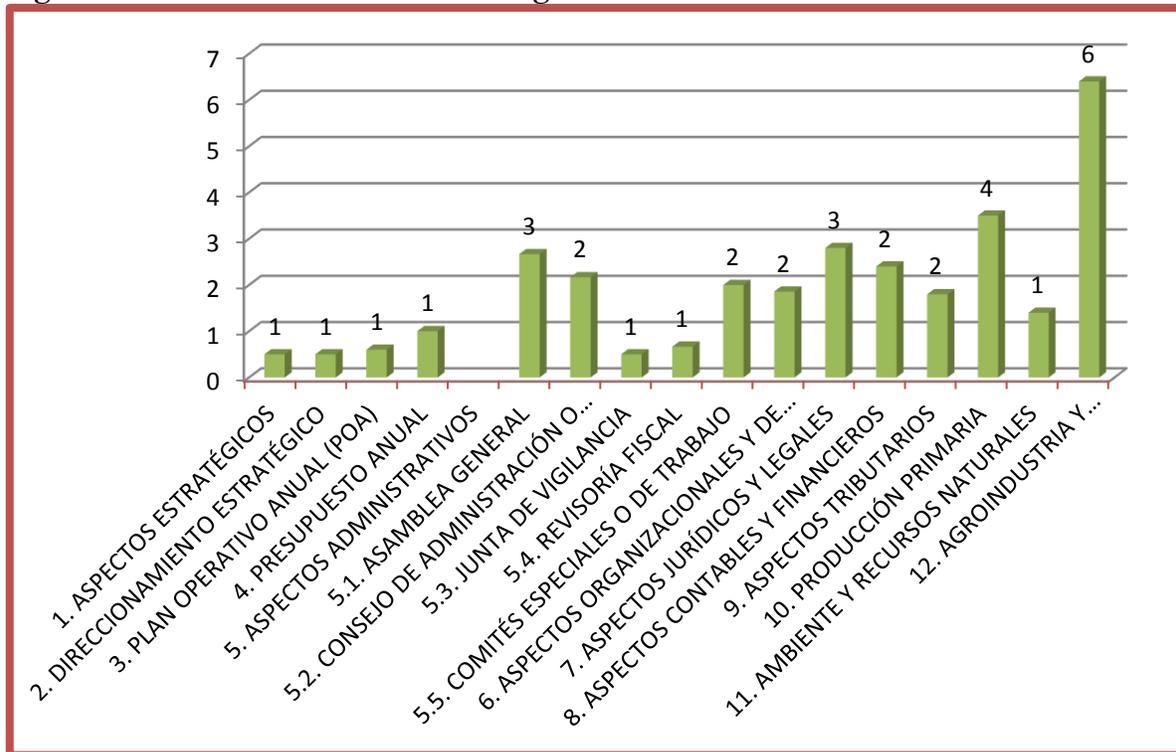
Con el Diagnóstico Situacional se realiza un análisis detallado a la organización para identificar los factores que están influyendo sobre la situación empresarial con el fin de proponer acciones viables y factibles para solución de los problemas existentes.

Las encuestas se diligencian a través de un formulario dividido en 11 preguntas cerradas las cuales a su vez tienen subpreguntas que se deben calificar y ponderar para obtener un resultado final. Se organizaron reuniones en la sede de la asociación con los representantes legales y directivos, con quienes se desarrollaron los siguientes temas: Aspectos Estratégicos, Direccionamiento Estratégico, Plan Operativo Anual (POA), Presupuesto Anual, Aspectos Administrativos, Asamblea General, Consejo de Administración o Junta Directiva, Junta de Vigilancia o Fiscal, Revisoría Fiscal, Comités Especiales o de Trabajo, Aspectos Organizacionales o de Recursos Humanos, Aspectos Jurídicos y Legales, Aspectos Contables y Financieros, Aspectos Tributarios, Producción Primaria, Ambiente y Recursos Naturales, Agroindustria y Comercialización.

Una vez calificado cada módulo, se procede a calcular un promedio ponderado y se gráfica la situación, que permite identificar en qué aspectos es fuerte la Asociación y en dónde se debe fortalecer. ASIMTRACAMPIC con la aplicación del formato de Diagnostico Situacional obtiene una ponderación de 31 sobre 100 (Ver Figura No 2.)



**Figura No 2. Ponderación variables diagnóstico situacional**



### 3.1. ASPECTOS ESTRATÉGICOS

No han definido ningún aspecto estratégico.

### 3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

No cuentan con direccionamiento estratégico

### 3.3. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

La asociación no maneja Plan Operativo Anual

### 3.4. PRESUPUESTO ANUAL

No manejan presupuesto anual.

### 3.5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

#### 3.5.1. Asamblea General

Realizan su Asamblea General cada año antes del 31 de marzo

### **3.5.2. Consejo de Administración o Junta Directiva**

Se reúnen cuando deben tomar decisiones importantes.

### **3.5.3. Junta de Vigilancia o Fiscal**

En este momento no cuentan con Junta de Vigilancia.

### **3.5.4. Revisoría Fiscal**

Actualmente no cuentan con Revisoría Fiscal

### **3.5.5. Comités Especiales o de Trabajo**

En el registro de Cámara de Comercio están definidos los comités de la mujer y la niñez, asuntos agrarios, juventud, micro energético, ambiental y derechos humanos, pero actualmente no están conformados.

## **3.6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES O DE RECURSOS HUMANOS**

La asociación no tiene funcionarios laborando todo el proceso se encuentra en cabeza del Representante Legal.

## **3.7. ASPECTOS JURÍDICOS Y LEGALES**

ASIMTRACAMPIC, se encuentra registrada en la Cámara de Comercio de Florencia desde el 15 de Julio de 2013. Es una asociación que nació como una alternativa a la sustitución de cultivos ilícitos en el municipio de Piamonte.

## **3.8. ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS**

No cuentan con Estructura Financiera, cuando requieren documentos contables buscan la asesoría de un contador que realice sus estados financieros.

## **3.9. ASPECTOS TRIBUTARIOS**

Están obligados a declarar Industria y Comercio.

## **3.10. PRODUCCIÓN PRIMARIA**

ASIMTRACAMPIC es una asociación que nació con 600 asociados, quienes van a incursionar en el sector productivo agrario, con una planta transformadora de piña, una trilladora de maíz y arroz y una procesadora de panela, proyecto financiado por el Gobierno Nacional a través de una donación de 100 millones de pesos, los cuales están esperando sean desembolsados.

### **3.11. AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES**

Tienen claro el concepto que cualquiera que sea la actividad productiva que vayan a desarrollar deben hacerla preservando y conservando los recursos naturales del municipio

### **3.12. AGROINDUSTRIA Y COMERCIALIZACIÓN**

No han iniciado ningún proceso productivo ya que no cuentan con el capital de trabajo.

### **3.13. ANEXO 2**

- Ficha técnica con su respectiva ponderación y gráfico.
- Rut.
- Cámara de Comercio.
- Cedula del Representante Legal.
- Estatutos.

## 4. MÓDULO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### 4.1. METODOLOGIA

El lunes 20 de marzo de 2017 las profesionales de GESTANDO con la Junta Directiva de ASIMTRACAMPIC y el Representante Legal se reunieron con el fin de realizar el taller de Direccinamiento Estratégico, el cual tenía como objetivo revisar los aspectos estratégicos de la asociación y colectivamente construir la matriz DOFA, que posteriormente se transforma en estrategias encaminadas al Fortalecimiento Empresarial con Enfoque Agroambiental.

### 4.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA



La asociación tiene su sede principal en el municipio de Piamonte Barrio el Centro diagonal a la Registradora. Cuenta con directivos en el trabajo de asesoría y creación de asociaciones campesinas en San José del Fragua, Currillo, Solita, Valparaíso, Milán y Solano como coordinadores campesinos educando la gente en derechos humanos, organización, defensa del territorio, cuidado del medio ambiente e impulsando las fincas agroproductivas.

#### 4.2.1. Relación de Veredas

Tabla No 2. Cobertura

CORREGIMIENTOS/VEREDAS			
<b>YAPURA</b> Consta de 5 Vereda	<b>REMANSO</b> Consta de 7 veredas	<b>EL CEDRO</b> Consta de 6 veredas	<b>PIAMONTE</b> Consta de 6 veredas
• Vereda Consolata	• Vereda Villa Lozada	• Vereda El Caraño	• Vereda Puerto Bello
• Vereda Villa Nueva	• Vereda Las Perlas	• Vereda El Vergel	• Vereda El Morro
• Vereda Yapura	• Vereda Playa Rica	• Vereda Los Almendros	• Vereda La Vega
• Vereda Angosturas	• Vereda Puerto Miranda	• Vereda Samaritana	• Vereda San Jorge
• Vereda Nuevo Progreso	• Vereda La Libertad	• Vereda Trojayaco	• Vereda San Isidro
<b>BAJO CONGOR</b> Consta de 5 veredas	• Vereda Delicias	• Vereda Villa de los Prados	• Vereda Santa Rita
• Vereda la Tigra	• Vereda Remanso	<b>MIRAFLOR</b> Consta de 2 veredas	<b>NAPOLÉS</b> Consta de 1 vereda
• Vereda El Triunfo	<b>FRAGUA VIEJO</b> Consta de 2 veredas	• Vereda El Jardín	• Vereda El Edén
• Vereda Cabañas	• Vereda el Porvenir	• Vereda El Convenio	<b>EL BOMBONAL</b> Consta de 2 veredas
• Vereda Diamante	• Vereda Fragua Viejo		• Vereda Brasilia
• Vereda Bajo Congor			• Vereda La Leona

Fuente: ASITRAMCAMPIC

### 4.3. RESEÑA HISTORICA DE LA ORGANIZACIÓN

La Asociación municipal de trabajadores campesinos de Piamonte Cauca nace como una necesidad de defender la vida y el territorio y aparece en el escenario político el 12 de agosto del año 2012. Sus compromisos son con el pueblo y los objetivos van encaminados en la formación y educación del campesinado para que sean actores políticos, protagonistas y constructores de una nueva patria; defensores de la vida y constantes en la exigencia de sus derechos para alcanzar el bienestar y la felicidad de las comunidades, entendiendo la política como una herramienta de servicio al pueblo y no como un elemento de opresión y guerra.

Se constituye legalmente el 16 de junio del 2013 en la cabecera Municipal de Piamonte Cauca, en un evento de 5 días donde se realizaron adicionalmente escuelas de DDHH, equidad de género y niñez, de juventudes y organización. Actualmente están iniciando procesos para poder desarrollar proyectos productivos.

### 4.4. FICHA TÉCNICA

La asociación cuenta con un total de 600 asociados, 50% mujeres distribuidos en 9 corregimientos compuestos por 36 veredas y poseen 20 ha de piña, 15 ha de sacha inchi, 40 ha de plátano, 25 ha de yuca, 600 ha de pasto mejorado (brachiarias, homedículas, panameño, pasto estrella) donde cada asociado ha conseguido sus semillas por sus propios medios y no por alguna entidad. El principal sistema de producción es la ganadería extensiva tradicional y busca mediante capacitaciones concientizar a las familias sobre la importancia económica y ambiental de los bosques y a futuro una compensación por los servicios ambientales. Igualmente mejorar su producción agrícola y pecuaria en una menor extensión.

Llevan cuatro años como asociación legalmente constituida y en constante lucha por la sustitución de cultivos ilícitos y respeto a las condiciones del campesinado del municipio de Piamonte.

**Tabla No 3. Ficha Técnica**

		FICHA TÉCNICA					
IDENTIFICACIÓN	Nombre y Sigla de la entidad participante:	ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE TRABAJADORES CAMPESINOS DE PIAMONTE CAUCA ASIMTRACAMPIC					
	Tipo:	Cooperativa		Asociación	X		
	Número total de Asociad@s	600	No de Hombres	300	No. De Mujeres	300	
	Actividad productiva:	9499 ACTIVIDADES DE OTRAS ASOCIACIONES N.C.P.					
	Fecha de constitución:	15 de Julio de 2013					
	NIT:	900.953.779-2					
	Nombre del Representante legal:	MAYDANY SALCEDO					
	No. Documento de identificación:	55.175.861					
UBICACIÓN	Departamento:	CAUCA					
	Municipio:	PIAMONTE					
	Vereda:	PIAMONTE					
	Dirección:	CALLE PRINCIPAL					
	Teléfonos:	3202062744-3223895437					
<b>Descripción del Objeto Social:</b> Mejorar y restablecer condiciones dignas de vida para los afiliados a nuestra asociación aunando esfuerzos y recursos para el bienestar integral, facilitando la realización de todas las actividades, junto a otras Organizaciones Sociales e instancias Gubernamentales, Municipales, Departamentales, Nacionales e Internacionales acorde a la Constitución y la ley							

## 4.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### 4.5.1. Misión

Se proyecta como una organización municipal que reúne los intereses del campesino, defiende la vida y el territorio. Educativa, de voluntarios, no gubernamental, sin fines de lucro, que promueve oportunidades de aprendizaje agropecuario, organizativo, equidad de género, niñez y juventud, DDHH y defensa del medio ambiente, mejorando la calidad de vida de sus asociados. Como organización ponemos al servicio de todas las comunidades su voluntad y conocimiento, ratificamos nuestro férreo compromiso con la paz y la lucha por alcanzar mejores condiciones de vida para nuestros campesinos.

### 4.5.2. Visión

Convertirnos en el 2035 en líderes sociales expertos en exportar nuestros productos agrícolas y transformarlos, para potenciar la economía en el área rural y urbana, alcanzando un mayor porcentaje de productores agrícolas a nivel regional, generando medios de empleo para el desarrollo integral y sostenible en el área de ASIMTRACAMPIC, donde todos sus asociados estén en igualdad de condiciones.

### 4.5.3. Principios corporativos

Se establecieron los siguientes principios corporativos:

- **Honestidad:** somos una organización que realiza sus actividades con total transparencia
- **Respeto:** a las ideas de los demás, sus religiones y su manera de pensar y opinar, además respetamos el medio ambiente.
- **Igualdad:** todos los miembros de nuestra asociación tenemos los mismos derechos y deberes y no tenemos discriminación por nadie.
- **Solidaridad:** como principal principio de asociación, somos solidarios con todos los miembros de nuestra organización y solidarios con el medio ambiente
- **Colectividad:** entendida como el trabajo que se realiza en equipo partiendo de una buena convivencia
- **Planeación:** nuestra asociación no estará desorientada en sus actividades, por el contrario contara con estrategias que nos lleven a cumplir nuestros objetivos.
- **Responsabilidad:** con los compromisos adquiridos ser una asociación caracterizada por cumplir y ser responsables
- **Participación:** en todos los procesos sociales que tengan que ver con el apoyo al campesinado.

#### 4.5.4. Valores

ASIMTRACAMPIC entiende que para llevar a cabo su misión y avanzar hacia su visión de un mundo más justo, equitativo, sostenible y en paz, es necesario actuar y vivir ya desde nuevos valores y actitudes que lo hagan posible. Por ello, todas sus relaciones internas y externas, actividades y acciones se realizarán respetando los siguientes valores:

- **Manejo eficiente de los Recursos:** Somos una organización que utiliza los recursos naturales de manera eficiente, y defiende su protección.
- **Transparencia:** Todas las actividades que desarrolla la asociación serán divulgadas a sus asociados de manera clara, equilibrada y realista.
- **Responsabilidad en el manejo de la Información:** Respetamos las opiniones ajenas y la información que se maneje de la asociación es de uso privado
- **Sentido Social:** El trabajo que adelantamos en la asociación lo realizamos buscando el beneficio de nuestra base social.
- **Emprendimiento y Capacitación:** Todos los proyectos que adelantemos deben ser emprendedores y debe contar con una capacitación constante

#### 4.5.5. Análisis DOFA y matriz cruzada

En la tabla No 4 se presentan los resultados del análisis DOFA construido colectivamente con ASTRAMCAMPIC, mientras que en la tabla No 5 aparecen los resultados de los cruces entre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con miras a la proyección empresarial de la organización.

#### 4.5.6. Objetivo general

Mejorar y restablecer condiciones dignas de vida para los afiliados a nuestra asociación aunando esfuerzos y recursos para el bienestar integral, facilitando la realización de todas las actividades, junto a otras Organizaciones Sociales e instancias Gubernamentales, Municipales, Departamentales, Nacionales e Internacionales acorde a la Constitución y la ley.

#### 4.5.7. Objetivos específicos

- Organizar a los trabajadores del sector agrario, población vulnerable desplazados y en general sea cual fuere su procedencia (lugar de origen) en formas asociativas, como personas naturales y jurídicas dentro del ámbito operacional de nuestra organización.
- Estimular la participación activamente en el reconocimiento de sus valores y la autoestima haciendo uso de ellos e irradiándolos a la sociedad en general.
- Buscar el mejoramiento espiritual, educativo, social, cultural, étnico y económico de ellas y de su familia sin discriminación alguna.
- Lograr la solución a la problemática familiar, mediante la asistencia, ayuda y capacitación de entidades públicas y privadas con el fin de que asociativamente puedan generar y contribuir a mejorar el nivel de vida que requiera la familia de los asociados.

**Tabla No 4. Resultado análisis DOFA**

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>ANALISIS INTERNO</b>		<b>ANALISIS EXTERNO</b>	
<b>SOCIAL</b>	<b>SOCIAL</b>	<b>SOCIAL</b>	<b>SOCIAL</b>
COMPROMISO DE LOS ASOCIADOS	DERECHOS HUMANOS	APROVECHAMIENTO DEL MOMENTO HISTORICO QUE ESTA VIVIENDO EL PAIS	SEÑALAMIENTO Y ESTIGMATIZACION DE LAS ENTIDADES GUBERNAMENTALES
SUS AFILIADOS REALIZAN TRABAJOS SOCIALES	SITUACION ECONOMICA NO ESTABLE		
DIRECTIVOS DE LAS JUNTAS SON DIRECTIVOS EN ASINTRACAMPIC			
<b>FINANCIERA</b>	<b>FINANCIERA</b>	<b>FINANCIERA</b>	<b>FINANCIERA</b>
TODOS LOS SOCIOS SON PRODUCTORES	FALTA CAPITAL DE TRABAJO	COLOCACIÓN DINEROS DEL POSTCONFLICTO	RELACIONES DEFICIENTES CON LAS ENTIDADES GUBERNAMENTALES
NO HAY OTRA ASOCIACION EN EL MUNICIPIO	5 AÑOS SIN CULTURA DE APORTE	DINERO APROBADO PARA EL INICIO DE LA PLANTA DE TRANSFORMACION	
	LOS RECURSOS SE MANEJAN POLITICAMENTE		
<b>CLIENTES</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>CLIENTES</b>
HAY DIVERSIDAD DE PRODUCTOS	NO HAY COMERCIALIZACION	ELABORACION DEL PLAN DE NEGOCIO	POCO CONOCIMIENTO DE LA ASOCIACIÓN EN LA REGIÓN
<b>PRODUCCION</b>	<b>PRODUCCION</b>	<b>PRODUCCION</b>	<b>PRODUCCION</b>
LOS ASOCIADOS CUENTA CON CULTIVOS LISTOS	LAS VIAS DE ACCESO SON MUY MALAS Y LOS PRODUCTOS SON COSTOSOS	NUEVO PRODUCTO AMAZONICO SACHA INCHI	MUY POCA CAPACITACION A LOS ASOCIADOS
	MUCHA OFERTA Y POCA DEMANDA		
	FALTA CAPACITACION		

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>ANALISIS INTERNO</b>		<b>ANALISIS EXTERNO</b>	
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>PROCESOS INTERNOS</b>
EQUIPOS DE TRABAJO COMPROMETIDOS	NO HA INICIADO OPERACIONES	IMPLEMENTACION PLAN DE NEGOCIOS	MALAS RELACIONES CON LAS AUTORIDADES REGIONALES
<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>TALENTO HUMANO</b>
JUNTA DIRECTIVA COMPROMETIDA	NO HAY CAPACITACIÓN A LOS DIRECTIVOS	IMPLEMENTACION PLAN DE NEGOCIOS	POCAS OPORTUNIDADES DE LAS ENTIDADES GUBERNAMENTAL

Fuente: GESTANDO-ASITRAMCAMPIC

**Tabla No 5. Matriz Cruzada**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS - FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES -</b>	<b>ESTRATEGIAS – DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES -</b>
<b>SOCIAL</b>		
	BUSCAR PROYECTOS PRODUCTIVOS A TRAVÉS DE LAS JUNTAS DE ACCIÓN COMUNAL ASOCIADAS	CREAR VARIAS UNIDADES DE NEGOCIO
<b>FINANCIERA</b>		
	TODOS LOS PROYECTOS PRODUCTIVOS QUE SE RADIQUEN CON DINEROS DEL POST CONFLICTO SON A TRAVES DE LA ASOCIACION YA QUE ES LA ÚNICA EN LA REGION	REALIZAR DEPURACIÓN DE LA BASE SOCIAL E INVITAR A LOS ASOCIADOS A ADQUIRIR LA CULTURA DEL PAGO OPORTUNO DE LA CUOTA DE SOSTENIMIENTO
<b>CLIENTES</b>		
	DEFINIR EN EL PLAN DE NEGOCIO EL PRODUCTO QUE VA A IDENTIFICAR A LA ASOCIACIÓN	EN EL PLAN DE NEGOCIO SE ESTABLECEN LAS RUTAS DE COMERCIALIZACIÓN
<b>PRODUCCION</b>		
	BUSCAR ALIANZAS ESTRATEGICAS COMERCIALES QUE PERMITAN CRECER A LA ASOCIACIÓN	BUSCAR ENTIDADES COMO EL SENA PARA INICIAR PROCESOS DE CAPACITACIÓN A LOS ASOCIADOS
<b>PROCESOS INTERNOS</b>		
	TRABAJAR DE LA MANO CON LOS COMITÉS DE LA ASOCIACIÓN EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO	ORGANIZAR CAPACITACIONES A LOS DIRECTIVOS CON ENFOQUE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
<b>TALENTO HUMANO</b>		
	IMPLEMENTACION DEL PLAN DE NEGOCIOS CON LA JUNTA DIRECTIVA	DEFINIR MANUALES DE FUNCION Y MANUALES DE PROCEDIMIENTOS
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS - FORTALEZAS-AMENZAS-</b>	<b>ESTRATEGIAS – DEBILIDADES- AMENAZAS-</b>
<b>SOCIAL</b>		
	REALIZAR PROCESOS DE CAPACITACION A LOS	INVITACIÓN A LAS AUTORIDADES GUBERNAMENTALES A

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS - FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES -</b>	<b>ESTRATEGIAS – DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES -</b>
	ASOCIADOS Y A LA COMUNIDAD EN GENERAL DONDE SE DEMUESTRE A LA SOCIEDAD QUE LA ASOCIACIÓN ES SERIA	CONOCER EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA DE LA ASOCIACIÓN
<b>FINANCIERA</b>		
	ADQUIRIR UN CREDITO PARA CAPITAL DE TRABAJO	DEFINIR SANCIONES PARA LOS ASOCIADOS QUE NO ESTEN AL DIA EN EL PAGO DE LAS CUOTAS DE SOSTENIMIENTO
<b>CLIENTES</b>		
	IMPLEMENTAR EL PLAN DE NEGOCIOS ESTABLECIENDO LOS PRODUCTOS QUE VA A COMERCIALIZAR LA ASOCIACIÓN	INICIAR CAPACITACIONES EN LAS VEREDAS DE LOS ASOCIADOS DONDE SE DIFUNDAN LAS ACTIVIDADES DE LA ASOCIACIÓN
<b>PRODUCCION</b>		
	VINCULAR UN TÉCNICO PARA QUE CAPACITE A LOS ASOCIADOS EN LOS PROCESOS DE CULTIVO, MANTENIMIENTO Y POST COSECHA	BUSCAR ALIANAS CON ENTIDADES COMO UNIVERSIDADES , SENA ENTRE OTRAS PARA CAPACITAR A LA BASE SOCIAL
<b>PROCESOS INTERNOS</b>		
	DEFINIR TAREAS DE DIFUSION DE LA ASOCIACION A TRAVES DE LOS COMITES EN TODAS LAS JUNTAS AFLIADAS	IMPLEMENTAR PLAN DE NEGOCIOS
<b>TALENTO HUMANO</b>		
	APROVECHAR LAS CAPACITACIONES EN FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA	

Fuente: GESTANDO-ASITRAMCAMPIC

- Impulsar la constitución del Comité Rural y Municipal, la organización de la mujer cabeza de familia y la equidad de género. Promover la organización de las juventudes de la región en los diferentes campos de producción agropecuaria, industrial, artesanal y el desarrollo organizativo de nuestra asociación.
- Crear un fondo rotativo a través del cual se distribuyan bienes y servicios para las familias asociadas.
- Tramitar y recibir recursos económicos y asistencia de entidades públicas y privadas que los estimule hacia la conformación de fórmulas de generación de empleo y atención social a las familias mediante programas especiales a nivel Local, Regional, Nacional e Internacional.
- Gerenciar recursos a través de proyectos que permitan mejorar el bienestar humano, la competitividad y el uso sostenible de la tierra y los recursos naturales renovables.

#### 4.5.8. Áreas claves

Según la información acopiada con el Representante Legal y la Junta Directiva, ellos son una asociación que está en nacimiento y hasta el momento no tienen definido su principal producto ni orientación comercial.

### AREA ADMINISTRATIVA

- **Área Administrativa:** Los directivos están comprometidos con el fortalecimiento de la asociación y están totalmente dispuestos a la implementación del plan de negocio encaminado a sustituir los cultivos ilícitos.

#### 4.5.9. Organigrama



#### 4.5.10. Gestión

Tabla No 6 Tareas correctas y con problemas

TAREAS CORRECTAS	TAREAS QUE NO ESTAN SALIENDO BIEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Excelente comunicación con los asociados.</li> <li>➤ Compromiso en la elaboración del plan de negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Relaciones con las entidades gubernamentales.</li> <li>➤ Depuración de la base social.</li> </ul>

#### 4.5.11. Registro fotográfico



Ilustración 1. Reunión con el Representante Legal y la Junta Directiva en la sede de ASIMTRACAMPIC en el municipio de PLAMONTE Elaboración Direcciónamiento Estratégico



Ilustración 2 Reunión con el Representante Legal y la Junta Directiva en la sede de ASIMTRACAMPIC en el municipio de PLAMONTE Elaboración Direcciónamiento Estratégico

#### 4.5.12. Conclusiones

- ASIMTRACAMPIC es una asociación que está en nacimiento es muy dinámica y el trabajo en equipo y el interés se siente cada que nos reunimos a debatir los temas de interés.
- Están muy comprometidos con posicionar su organización en el mercado con una propuesta seria que beneficie a todos sus asociados y campesinado, además de contribuir a la conservación de los bosques y de ser principales actores de la detención de la deforestación en la región.
- Hasta el inicio del proceso de Fortalecimiento Empresarial y Adecuación Financiera, la asociación no ha desarrollado proyectos productivos ya que la visión de su constitución fue inicialmente de lucha social, pero con la implementación del proceso de paz firmado entre el Gobierno y las FARC vienen muchos beneficios económicos, productivos, sociales que apoyan el fortalecimiento de los campesinos de Colombia.

## 5. MÓDULO PLAN DE NEGOCIOS

EL Plan de Negocios de ASIMTRACAMPIC se trabajó con el representante legal y los miembros de la Junta Directiva, buscando identificar claramente su modelo empresarial, a través de los componentes: Producto y/o Servicio, Mercado, Operaciones, Organización, Análisis de Riesgos, Económico-Financiero y Determinantes Ambientales, aplicando para ello el modelo CANVAS o lienzo del modelo de negocio, complementado con la Guía de Plan de Negocios de GESTANDO.

### 5.1. CLASULA DE CONFIDENCIALIDAD

Este Plan del Negocio es propiedad de ASIMTRACAMPIC y se considera estrictamente confidencial. Contiene información que está destinada solamente para la persona a quien se transmite. Con el recibo de este plan, el destinatario reconoce y está de acuerdo en que:

i) en caso de que el destinatario no se interese en este asunto, devolverá este documento, lo más pronto posible, a ASIMTRACAMPIC en cabeza de su Representante MAYDANI SALCERDO a la dirección Calle Principal Piamonte.

ii) el destinatario no copiará, enviará por fax, reproducirá, divulgará, o distribuirá este plan confidencial, en su totalidad o en parte, sin el expreso consentimiento por escrito de ASIMTRACAMPIC.

iii) toda de la información aquí contenida se tratará como material confidencial, con el mismo cuidado con que trataría cualquier material confidencial de su propia compañía.

Este documento no constituye una oferta de venta, o una solicitud de una oferta de compra. Este proyecto está vinculado a la Comunidad Empresarial Incubadora de Empresas de GESTANDO.

Plan de negocios provisto a: \_\_\_\_\_

Compañía: ASOCIACION MUNICIPAL DE TRABAJADORES  
CAMPEÑINOS DE PIAMOTE CAUCA - ASIMTRACAMPIC-

Dirección: Calle Principal Piamonte Cauca

Fecha: 25 de ABRIL DE 2017.

DOCUMENTO ORIGINAL FIRMADO

---

FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL ORGANIZACIÓN

## 5.2. INFORMACIÓN DE CONTACTOS

Para mayor información, comuníquese por favor con:

Nombre de la persona a contactar.	MAYIDANY SALCEDO
Cargo	Representante legal
Empresa / Proyecto	ASIMTRACAMPIC
E-mail	<a href="mailto:maydanysalcedo@gmail.com">maydanysalcedo@gmail.com</a>
Teléfono	3227025970
Dirección	Calle Principal Piamonte Cauca.

### 5.2.1. Órganos directivos

Maydani Salcedo	Presidente
Roberto Moisés Suasa	Vicepresidente
Yaneth Londoño Mota	Secretaria
Mirian Silva	Tesorera
Dagoberto Cantillo	Fiscal

## 5.3. CONCEPTOS CLAVES

- **ARBOLES FORRAJEROS:** Cualquier uso de árboles/ arbustos, con o sin asociación con pastos, para suministrar forraje a animales domésticos (ej.: ganado, gallinas), incluyendo "bancos forrajeros".
- **BPA:** (Buenas Prácticas Agrícolas), se refieren a todas aquellas actividades desarrolladas en la producción agrícola para evitar o reducir daños ambientales, procurar una adecuada productividad y obtener productos inocuos para las personas que los consumen, libre de contaminantes biológicos, físicos
- **BIODIVERSIDAD:** Diversidad de especies vegetales y animales que viven en un espacio determinado.
- **CUALIFICACION:** Preparación necesaria para el desempeño de una actividad, especialmente profesional.
- **ESTABULADO:** La estabulación (de establo) consiste en mantener a los animales que se crían dentro de un establecimiento, es decir, un lugar donde estén estos animales durante gran parte de su vida.
- **NICHOS DE MERCADO:** Es un término de mercadotecnia utilizado para referirse a una porción de un segmento de mercado en la que los individuos poseen características y necesidades homogéneas, y estas últimas no están del todo cubiertas por la oferta general del mercado.
- **PASTOREO EXTRACTIVO:** Acción o actividad consistente en el cuidado y la alimentación del ganado en pastizales
- **RESILIENCIA:** La resiliencia es la capacidad que tiene una persona o un grupo de recuperarse frente a la adversidad para seguir proyectando el futuro.

- TROPICO: Región comprendida entre estos dos círculos o paralelos, "la cuenca del Amazonas está en el trópico"

## 5.4. PRODUCTO

### 5.4.1. Necesidad identificada

En Colombia y el mundo ha predominado el sistema tradicional de ganadería, en donde el ser humano les provee a los animales el espacio y las comodidades para sobrevivir. A pesar de ser este el principal modelo de producción, en el trópico se han venido implementando los sistemas silvopastoriles, modelo que está enfocado en aumentar la productividad, sin olvidar el papel que juega el medio ambiente en el ciclo de producción. La elaboración del plan de negocios Intensificación Ganadera Silvopastoril con la asociación ASIMTRACAMPIC con leche y queso, busca que la asociación se consolide socio-empresarial, y brinde a sus asociados la supervivencia económica buscando la conservación del medio ambiente y la sustitución de cultivos ilícitos.

La actual capacidad instalada de la industria nacional se encuentra cerca de sus niveles máximos de utilización, por lo cual se estima que solo podrían aumentar sus volúmenes de compra y procesamiento de leche fresca en un 10%. Lo anterior

Demuestra que en este mercado aún existe espacio para la inversión de nuevas empresas procesadoras y/o con interés en la transformación y comercialización de Productos lácteos.

Existe además el compromiso del Estado por asegurar que la totalidad de la leche fresca que se produce en Colombia sea acopiada, procesada y comercializada por industrias formalmente constituidas (Decreto 616 de 2006 y Decreto 3411 de septiembre de 2008), a través de la expansión de la capacidad transformadora del país mediante la puesta en funcionamiento de nuevas plantas de procesamiento de leche.

En este sentido, el proceso de formalización de la cadena láctea en Colombia representa una valiosa oportunidad de inversión en el sector, ya que abre el espacio para la instalación de modernas plantas que cuenten con la capacidad necesaria para absorber la producción que en la actualidad se acopia, procesa y comercializa de manera informal.

### 5.4.2. Línea de Negocio

#### **“Intensificación ganadera silvopastoril con leche y queso en el municipio de Piamonte Cauca con 167 familias”**

El modelo de ganadería tradicional incluye cinco sistemas diferentes de producción: a) El sistema de pastoreo extractivo es aquel en el cual existe poca interacción humana y está basado en lo que puede producir el medio ambiente por sí mismo; b) El sistema extensivo tradicional incluye una mayor interacción humana, con el fin de darle un mejor manejo a las praderas y al ganado; c) El sistema extensivo mejorado usa pastos mejorados, existe un alto control de malezas, hay buena fertilización de los suelos y se usan sales y suplementos alimenticios. El

sistema extensivo (tradicional y mejorado) constituye aproximadamente el 90% de todas las explotaciones ganaderas del país; d) El sistema semi-intensivo suplementado en donde la suplementación es el componente esencial, combinado con buenos pastos, fertilización y cercas eléctricas; y, e) El sistema de confinamiento, en donde no hay pastoreo alguno, sino animales estabulados y se les provee de agua y comida. Este sistema es poco usual en el país y se prevé que crezca poco, debido a los altos costos de los insumos y el poco dinero para invertir por parte de los ganaderos.

### 5.4.3. Licencias, permisos, patentes

Registro Invima (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos): Es el documento público emitido como una actuación administrativa que expide el INVIMA y por el cual faculta al titular del mismo a elaborar, comercializar, importar, exportar, envasar, procesar, hidratar y vender los productos que lo requieren de acuerdo con la normatividad a los productos de bajo riesgo según la **resolución 719 de 2015**, descrito en el Grupo 1 Lácteos, Categoría 1.5. Quesos, Subcategoría 1.5.1 Quesos frescos sin madurar Riesgo “A” Alto. Adjunto Formulario Solicitud Registro Sanitario (Ver Anexo 3). El costo de este trámite corresponde al código 2100 por valor de \$4.868.932

**Tabla No 7. Valor registros sanitarios**

REGISTRO SANITARIO, PERMISO SANITARIO Y NOTIFICACION SANITARIA DE ALIMENTOS Y/O RENOVACIÓN			
Código	Concepto	SMLDV	TARIFA \$
2100	Registro Sanitario de Alimentos de Alto Riesgo (Variedades de 1 a 10)	198	\$ 4.868.932
2101	Registro Sanitario de Alimentos de Alto Riesgo (Variedades de 11 a 20)	216	\$ 5.311.562
2102	Registro Sanitario de Alimentos de Alto Riesgo (Variedades de 21 en adelante)	246	\$ 6.049.279
2200	Permiso Sanitario de Alimentos de Mediano Riesgo (Variedades de 1 a 10)	148	\$ 3.639.404
2201	Permiso Sanitario de Alimentos de Mediano Riesgo (Variedades de 11 a 20)	164	\$ 4.032.853
2202	Permiso Sanitario de Alimentos de Mediano Riesgo (Variedades de 21 en adelante)	194	\$ 4.770.570
2300	Notificación Sanitaria de Alimentos "NSA" de Bajo Riesgo (variedades de 1 a 10)	99	\$ 2.434.466
2301	Notificación Sanitaria de Alimentos "NSA" de Bajo Riesgo (Variedades de 11 a 20)	109	\$ 2.680.372
2302	Notificación Sanitaria de Alimentos "NSA" de Bajo Riesgo (Variedades de 21 en adelante)	130	\$ 3.196.774

Fuente: [www.invima.com](http://www.invima.com)

## 5.5. MERCADO

### 5.5.1. Análisis Del Sector

El Municipio de Piamonte se localiza sobre la zona de la denominada Baja Bota Caucana al sur del Departamento del Cauca, y cuenta con un área calculada, con base en el perímetro municipal actual, de 1148,8 km<sup>2</sup>. Limita al Norte con el Departamento del Huila y el municipio de Santa Rosa que pertenece al Departamento del Cauca (del cual hacía parte hasta hace 16 años); al Oriente con los municipios de Belén de los Andaquíes y San José del Fragua pertenecientes al Departamento del Caquetá; por el Occidente con el municipio de Santa Rosa y el Río Caquetá; y al Sur con el Departamento del Putumayo. Dista de la capital caucana 450 km aproximadamente-

En Piamonte la distribución de la población es eminentemente rural, con un 92.4.6%, por lo tanto parte de su economía está sustentada en las actividades agrícolas y ganaderas. La estructura económica está compuesta por actividades del sector primario, en particular por la agricultura, la explotación forestal, la ganadería, la pesca, la minería “principalmente de oro” y en los últimos años la petrolera.

El sistema agrícola, implementado como un modelo económico de subsistencia alimentario, está caracterizado por cultivos tradicionales como: yuca, plátano, maíz, chontaduro y frutales típicos de la Amazonía como el arazá, borjón, uva caimaroná entre otros. La producción pecuaria, igualmente un modelo de subsistencia, está representada principalmente en la actividad ganadera de tipo extensivo y en menor grado la cría de aves de corral.

Los principales canales de comercialización se presentan en doble vía con los poblados vecinos de Villagarzón y Mocoa en el departamento del Putumayo y con Curillo, San José del Fragua, y Belén de los Andaquíes en el departamento del Caquetá. La baja producción está asociada a varios factores socioeconómicos, culturales y fisiográficos, entre los que podemos resaltar la falta de tecnologías adecuadas, bajos niveles educativos, suelos inapropiados para actividades agrícolas y ganaderas, patrón de doblamiento ligado a modelos extractivistas, deterioro de la biodiversidad, conflictos sociales ligados a los cultivos de coca y a los actores del conflicto armado.

El municipio de Piamonte posee importantes áreas con cobertura boscosa, recursos faunísticos que marcan una diversidad biológica que lo hacen estratégico. La serranía de los Churumbelos es quizá el patrimonio natural más importante de esta región, por lo que es prioritaria su protección. Del mismo modo se tiene un número importante de fuentes de agua superficial, entre las cuales se pueden destacar las cuencas de los ríos Caquetá y Fragua, las subcuencas del Tambor, Inchiyaco, Guayuyaco, Congor y sus microcuencas. En la actualidad existen más de 50.000 ha de bosque primario y más de 70 cuerpos de agua con un caudal superior a los 1m<sup>3</sup>/sg (1000 lps).

### 5.5.2. Análisis del mercado

#### ➤ Sector ganadero

Se establece que la producción es de doble propósito, mejoramiento de razas, transformación y comercialización de lácteos.

#### ➤ Productividad

Tecnología: en la provisión y producción, quienes realizan labores de adopción, generación y transferencia de tecnologías, de saberes tradicionales son los miembros del Comité de Ganaderos de Piamonte, ASOACARE (Asociación Agropecuaria de Cacaoteros y Reforestación) y las demás comunidades rurales vinculadas al sector. Se trata de producción de ganadería semiestabulada doble propósito: pie de cría, razas (mestiza cebú, pardo, Holstein girls).

Por su parte la captación, la adaptación, creación y difusión de tecnologías la realizan diferentes actores locales y externos, dependiendo del producto. Para el caso de la leche, Nestlé sede en Caquetá, actualmente compra el producto lácteo en una cantidad demandada de 15.000 Lts/mensuales. La leche es de buena calidad pero poca oferta. Se distribuye leche a Piamonte y al Caquetá (18.000) litros. Se estima que este sector genera ingresos mensuales de \$45.220.000. Para la carne, en los mataderos de las capitales de Caquetá, Neiva, Cali y Bogotá, se proyecta en 98.000 kg mensuales. En la elaboración del queso: queseras del Caquetá y Piamonte y pastelerías del municipio la demanda estimada es de 66.000 lt/mensuales. Para el tratamiento de las pieles, en las curtidoras del Caquetá, Putumayo, las fábricas de productos marroquinería y otros se distribuyen 500 pieles.

Gestión (gobierno y sector privado): En la distribución del producto se reconocen algunas habilidades gerenciales, evidencias de adopción de procesos de planeación estratégica, gestión y control en las organizaciones, así como de divulgación y adopción de normas internacionales técnicas y de calidad, alrededor de la producción ganadera y sus derivados: establecimiento áreas de pastos y bancos de forrajes, construcción de establos.

Mediciones: se estima que hay 12.000 cabezas de ganado en regular estado, falta tecnificar la explotación con razas mejoradas. No se tiene en la producción un desarrollo de sistemas y metodologías para la medición y seguimiento de las tendencias de la productividad a nivel sectorial, regional y nacional. No se tiene conocimiento sobre el volumen de contratación por parte del sector.

Talento humano: en cuanto a la distribución, el proceso sistemático y permanente de cualificación de mano de obra está basado en los saberes tradicionales que se han venido trasladando de generación en generación. No se identifican procesos de formación especializada a población víctima del conflicto.

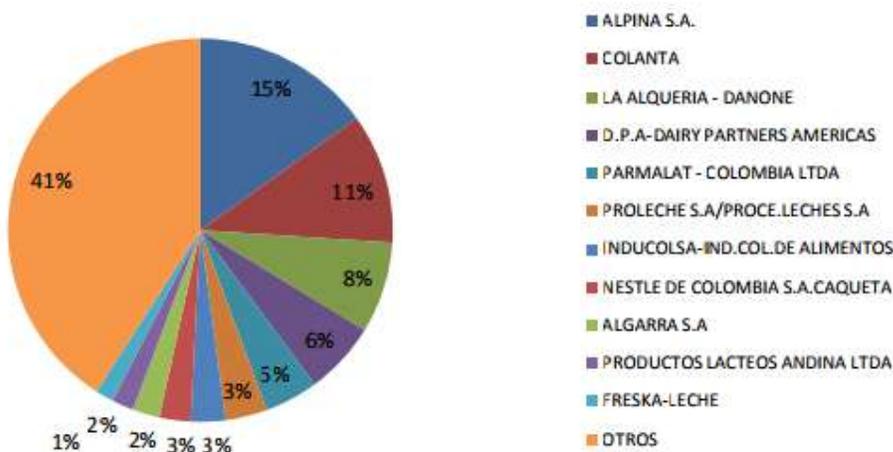
### 5.5.3. Mercado objetivo

- Leche: las queseras de la región del Caquetá ya que en Piamonte no hay queseras trabajando actualmente: Lácteos San José (San José del Fragua) y Gravidac Ltda (San José del Fragua)
- Queso: Se va a vender a través de un intermediario quien es el encargado de recoger el producto en la región y lo transporta y comercializa en la ciudad de Cali.

### 5.5.4. Competidores

Colombia cuenta con un amplio portafolio de empresas dedicadas a la producción, transformación y comercialización de lácteos, las cuales están ubicadas en diferentes zonas del país y poseen un gran conocimiento del consumo y las redes de distribución nacionales, factores que hacen de las empresas colombianas potenciales socios estratégicos para las compañías extranjeras que decidan adelantar un plan de negocios en nuestro país.

### COLOMBIA - PRINCIPALES INDUSTRIAS SECTOR LACTEO 2007 Participación en el valor de las ventas



Fuente: Fedegán

Figura No 3. Principales industrias colombianas sector lácteo.

#### 5.5.5. Ventajas competitivas

La ventaja principal en el presente plan de negocios consiste en que en el municipio de Piamonte es la única asociación que se encuentra legalmente constituida y que cuenta con vínculos comerciales con los municipios de San Jose del Fragua y la Vereda Fragueta en el Caquetá.

Otra ventaja competitiva es la asistencia técnica proyectada por 5 años en temas de sanidad animal y Buenas Prácticas Agrícolas a todos los asociados productores.

Estratégicamente donde se encuentra ubicado el municipio de Piamonte tiene vínculos comerciales con los municipios del Caquetá y Putumayo.

#### 5.5.6. Participación en el mercado

Teniendo en cuenta que el municipio de Piamonte produce 18.000 litros de leche al mes, el objetivo de la asociación es tener el 100% de la producción de la región e incrementar en un 139% más la producción

#### 5.5.7. Proyección de ventas

La proyección de ventas se hace con base en los siguientes datos:

##### ➤ Leche

- ❖ En el 2017 el precio de venta ha sido de \$800 por litro de leche. Se inicia con una producción de 5 litros diarios por productor para un total de 167 asociados.

- ❖ Se toma como base el incremento del PIB (Producto Interno Bruto) proyectado por el DANE<sup>3</sup> del 2018 al 2021 en 4,7% para el precio de la leche por litro.
- ❖ En los años 2018 al 2019 se aplica un incremento del 20% en la producción de leche diaria con base en la ganadería silvopastoril y haciendo más eficiente los potreros.
- ❖ Para los años 2020 al 2021 se incrementan en 30% la producción de leche al hacer más rentables las ganaderías de los productores, mejorar sus ingresos y dar mayor consolidación a la economía de la asociación.

➤ **Queso**

- ❖ Para el año 2017 el precio de venta es de \$8.000 por kilo de queso y se inicia con una venta de 48 kilos semanales por el total de 167 productores.
- ❖ Se toma como base el incremento del PIB (Producto Interno Bruto) proyectado por el DANE<sup>4</sup> del 2018 al 2021 en 4,7% para el precio del queso por kilo.
- ❖ En los años 2018 al 2019 se aplica un incremento del 20% en la producción de queso mensual, aplicando la ganadería silvopastoril y haciendo más eficiente los potreros.
- ❖ Para los años 2020 al 2021 se incrementan en 30% la producción de queso para hacer más rentables las ganaderías de los productores, mejorar sus ingresos y dar mayor consolidación a la economía de la asociación.

**Tabla No 8. Ingresos**

<b>INGRESOS</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<i>Producto 1</i>	LECHE	LECHE	LECHE	LECHE	LECHE
<i>Unidades de litro</i>	175.350	360.720	420.840	541.080	661.320
<i>Precio por Litro</i>	800	838	877	918	961
<i>Total</i>	140.280.000	302.139.072	369.062.876	496.811.355	635.752.931
<i>Producto 2</i>	QUESO	QUESO	QUESO	QUESO	QUESO
<i>Kilos</i>	1.344	2.304	2.765	3.594	4.673
<i>Precio por Kilo</i>	8.000	8.376	8.770	9.182	9.613
<i>Total</i>	10.752.000	19.298.304	24.246.389	33.001.760	44.918.696
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>151.032.000</b>	<b>321.437.376</b>	<b>393.309.266</b>	<b>529.813.115</b>	<b>680.671.626</b>

Fuente: Gestando

<sup>3</sup> Departamento Administrativo Nacional de Estadística o DANE es una entidad oficial de origen [colombiano](#) fundada en 1953 que tiene como propósito la producción y difusión de investigaciones y estadísticas en aspectos industriales, económicos, agropecuarios, poblacionales y de calidad de vida encaminadas a soportar la toma de decisiones en ese país.

<sup>4</sup> Departamento Administrativo Nacional de Estadística o DANE es una entidad oficial de origen [colombiano](#) fundada en 1953 que tiene como propósito la producción y difusión de investigaciones y estadísticas en aspectos industriales, económicos, agropecuarios, poblacionales y de calidad de vida encaminadas a soportar la toma de decisiones en ese país.

## 5.5.8. Estrategias de mercadeo

### ➤ Precio

Para el 2017 el precio establecido se calculó con base en el precio que las queseras de la región están pagando, mientras que para los siguientes años 2018 al 2021 se hace un incremento basado en el IPC (Índice de Precios al Consumidor) proyectado por el DANE en un 4.7%:

**Tabla No 9. Precio**

PRECIO	2017	2018	2019	2020	2021
Valor litro de leche	800	838	877	918	961
Valor del kilo de queso	8.000	8.376	8.770	9.182	9.613
Total Precios	8.800	9.214	9.647	10.100	10.574

Fuente: Gestando

## 5.5.9. Distribución

Teniendo en cuenta el difícil acceso carretable al municipio de Piamonte, se hace necesario asegurar la recolección de la leche y el queso a los productores, razón por la cual la asociación debe incurrir en la compra de dos motores fuera de borda y un vehículo tipo camioneta para garantizar la calidad y la distribución.

## 5.6. OPERACIONES

### 5.6.1. Costos de fabricación

**Tabla No 10. Costos**

COSTOS DE PRODUCCIÓN MENSUALES	
INDIRECTOS O FIJOS	
Seguros	0
Nomina	2.820.800
Distribución	2.500.000
TOTAL COSTOS FIJOS	5.320.800
DIRECTOS O VARIABLES	
Materia Prima	44.400.000
Mano de Obra Indirecta	17.100.000
Arrendamiento	500.000
Servicios	260.000
Etiquetas	
TOTAL COSTOS VARIABLES	62.260.000
TOTAL COSTOS	67.580.800

Fuente: Gestando

## 5.6.2. Sistema Productivo

### ➤ Procesos

La cría extensiva de ganado ha sido muy popular debido a la baja inversión inicial (es decir, tala de bosques), pero es altamente ineficiente, lo que resulta en un bajo rendimiento de sólo 10 a 33 kilos de carne por hectárea. Como se evidencia en el proyecto del GEF/Banco Mundial Enfoques Silvopastoriles Regionales Integrados para el Manejo de Ecosistemas (P072979), los sistemas sostenibles de ganadería intensiva proporcionan beneficios significativos, tanto sociales como para la biodiversidad.

Las ventas de este sistema de producción sostenible se basan principalmente en ganado de engorde (carne), que se cría en unidades productivas que han comenzado a sustituir parte de los potreros (pastizal inducido) para dar espacio a otro tipo de vegetación (árboles y cultivos) y que utilizan modelos de gestión Silvopastoriles. Algunos productores han iniciado la producción de leche y sus derivados.

Los grupos de productores tienen niveles emergentes de organización. Las asociaciones ganaderas son más bien organizaciones gremiales para recibir incentivos, que organizaciones empresariales con fines económicos o de negocios. Recientemente han iniciado el proceso de vinculación con nichos de mercado que reconocen la diferenciación de sus animales por una gestión basada en las mejores prácticas y la responsabilidad ambiental.

**Tabla No 11. Sistema pecuario**

Sistema productivo sostenible	Sistema pecuario basado en la crianza de ganado vacuno en combinación con árboles.
Atributos de diferenciación	Crianza de animales alimentados con árboles forrajeros y pastos de corte libres de agroquímicos, para venta de becerros para engorda, o leche y derivado.
Externalidades positivas	El hábitat se regenera en los predios que ordenan el espacio productivo y adoptan el sistema productivo silvopastoril.
Prácticas productivas promovidas	Aumento de coberturas vegetales y rehabilitación de áreas degradadas en predios Uso de forrajes verdes en todo el ciclo anual No uso de agroquímicos en parcelas silvopastoriles Diversificación productiva del predio al introducir árboles frutales o maderables en áreas reconvertidas.
Incremento de externalidades positivas	Frenar la tala para apertura de potreros con pastizal inducido y revegetación de espacios productivos. Recuperación de resiliencia de predios reconvertidos.

Fuente: Gestando

### ➤ Implementación modelo silvopastoril

#### Etapas 1. Diseño del Sistema Silvopastoril

- ❖ Práctica 1. Análisis de las Condiciones del Potrero
- ❖ Práctica 2. Identificación de requerimientos de mercados

### ❖ Práctica 3. Integración del Plan inicial de implementación

#### Etapa 2. Instalación del Sistema Silvopastoril

- ❖ Práctica 1. Preparación y Limpieza del terreno
- ❖ Práctica 2. Instalaciones
- ❖ Práctica 3. Preparación y Establecimiento de material Vegetal

#### Etapa 3. Manejo del Sistema Silvopastoril

- ❖ Práctica 1. Manejo del Potrero
- ❖ Práctica 2. Manejo integral del Hato
- ❖ Práctica 3. Prácticas culturales arbóreas

#### Etapa 4. Comercialización de productos Sistema Silvopastoril

- ❖ Práctica 1. Valor agregado
- ❖ Práctica 2. Análisis de Mercados

### 5.6.3. Capacidad de producción

#### ➤ Leche

Con los 167 asociados que van hacer parte del presente plan de negocios, se espera una producción de 5 litros diarios por asociado, para un total de 835 litros diarios y 25.050 mensuales para el año 2017, mientras que para el 2018 al 2019 se incrementa la producción en un 20%, para el 2020 al 2021 es del 30%.

#### ➤ Queso

Igualmente, en la producción de queso se espera en el 2017 una producción de 48 kilos de queso semanales para un total de 192 kilos mensuales: Para los años 2018 a 2019 se espera un incremento del 20% en la producción y en el 2020 al 2021 del 30%.

### 5.6.4. Abastecimiento

Los asociados que hacen parte del plan de negocios son los encargados del abastecimiento de la materia prima.

### 5.6.5. Localización

La asociación se va a instalar en el municipio de Piamonte para poder tener la conexión comercial con San José del Fragua y Fragueta

## 5.6.6. Tecnología y equipos

**Tabla No 12. Materiales e insumos**

MATERIALES E INSUMOS (CERCA, RED HIDRÁULICA)	NOMBRE	CANT.	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Poste	Poste	13360	\$18.500	\$247.160.000
Varilla 12mm (87 varillas por participante para postes)	Varilla	14529	\$13.200	\$191.782.800
Aislador para varilla	Unidad	16700	\$800	\$13.360.000
Panel solar de 120 watts	Unidad	167	\$900.000	\$150.300.000
Batería 100 amperios	Unidad	167	\$600.000	\$100.200.000
Regulador 10 amperios 12 VOL	Unidad	167	\$9.800	\$1.636.600
Impulsor 150 Kilómetros 12 V	Unidad	167	\$650.000	\$108.550.000
Cuchilla sectorizadora (3 unidades cada participante)	Unidad	501	\$19.500	\$9.769.500
Cuchilla doble tiro	Unidad	167	\$20.000	\$3.340.000
Desviador de rayos	Unidad	167	\$38.000	\$6.346.000
Varilla Copper Well (6 unidades cada participante)	Unidad	1002	\$23.000	\$23.046.000
Alambre de cobre No. 10 Homologado rígido (15m cada Participante)	Metros	2505	\$2.800	\$7.014.000
Alambre aislador x 50m forrado, en aluminio (2 rollos por participante)	Rollo	334	\$42.000	\$14.028.000
voltmetro luces de 10.000 voltios	Unidad	167	\$45.000	\$7.515.000
Llave tensora en cobre	Unidad	167	\$6.500	\$1.085.500
alambre acero calibre 14 x 1013m (10 rollos cada participante)	Rollo	1670	\$118.000	\$197.060.000
tensor galvanizado en caliente (120 para cada participante)	Unidad	20040	\$3.600	\$72.144.000
aislador terminal tipo pera en polietileno (120 para cada participante)	Unidad	20040	\$850	\$17.034.000
Cable dúplex 2x12 homologado (15m cada participante)	Metro	2505	\$3.500	\$8.767.500
cinta aislante color negro	Unidad	167	\$2.000	\$334.000
aviso de prevención en acrílico (5 cada participante)	Unidad	835	\$8.000	\$6.680.000
Manguera 1" x 100m (700m cada participante)	Rollo	1169	\$80.000	\$93.520.000
Tanque 1000 litros (almacenamiento de agua)	Tanque	167	\$465.000	\$77.655.000
flotador para tanque 1/2"	Unidad	167	\$48.000	\$8.016.000
Hidrante para bebedero (10 unidades para cada participante)	Unidad	1670	\$28.000	\$46.760.000

MATERIALES E INSUMOS (CERCA, RED HIDRÁULICA)	NOMBRE	CANT.	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
T 1" roscada para Hidrante.(6 por participante)	Unidad	1002	\$2.500	\$2.505.000
Vayoneta para hidrante	Unidad	167	\$10.000	\$1.670.000
tanque bebedero de 250 litros(10 por participante)	Tanque	1670	\$190.000	\$317.300.000
flotador para bebedero	Unidad	1670	\$25.000	\$41.750.000
SUBTOTAL				\$1.776.328.900
Semillas de pasto mejorado decumbens (835 hectárea a mejorar) 5 kilos por hectáreas	Kilos	4180	\$40.000	\$167.200.000
TOTAL				\$1.943.528.900

Fuente: Gestando

**Tabla No 13. Infraestructura**

MATERIALES INFRAESTRUCTURA	UNIDAD	CANT.	VR. UNIT.	VR. TOTAL
cemento gris	bulto	5678	26.000	147.628.000
malla electrosoldada (2 panel por productor)	panel	334	57.000	19.038.000
hojas de zinc 3m(50 láminas por productor)	lamina	8350	23.000	192.050.000
Picapasto	unidad	167	3.000.000	501.000.000
Motobombas	unidad	167	1.500.000	250.500.000
Guadañas	Unidad	167	1.600.000	267.200.000
taque plástico 2000 litros	tanque	167	400.000	66.800.000
SUBTOTAL MATERIALES INFRAESTRUCTURA				\$1.444.216.000

Fuente: Gestando

## 5.7. ORGANIZACIÓN

La asociación inicia el proyecto con 167 asociados quienes van a implementar la ganadería silvopastoril en cada unidad familiar, la Junta Directiva es la gestora en cabeza de la Presidenta, el Tesorero, la Secretaria y los representantes de cada comité asociado.

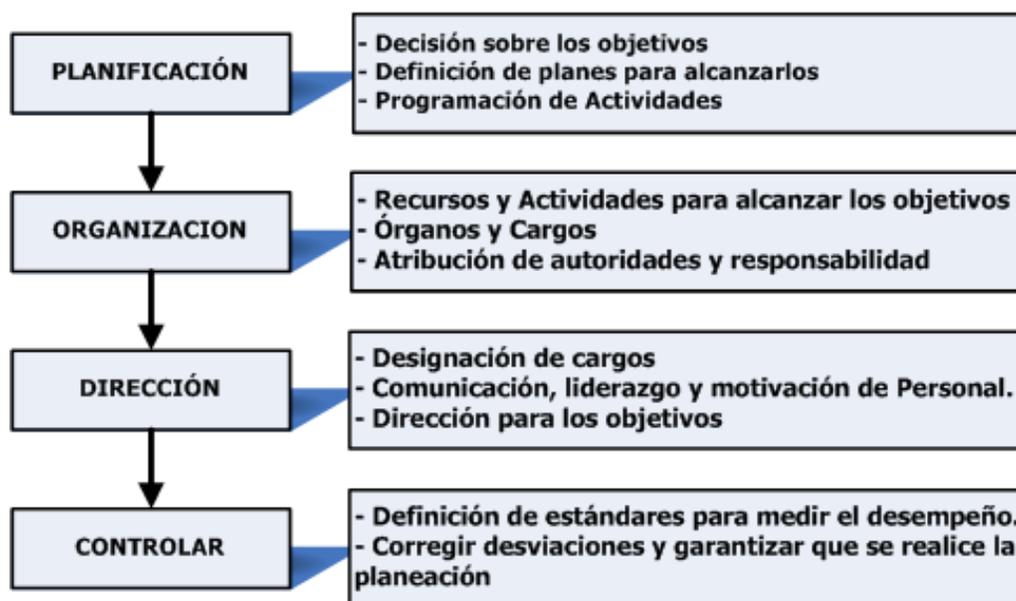
### 5.7.1. Socios

La asociación inicia el plan de negocios con 167 asociados quienes van a aportar

### 5.7.2. Áreas funcionales

El proceso administrativo es la unión de las funciones que se deben llevar a cabo para el buen desarrollo de la administración de una empresa, estas se pueden explicar de la siguiente forma:

- La planeación es decir por adelantado lo que se va a hacer, cómo y cuándo hacerlo, quién lo va a hacer. Es el paso de donde se está en el tiempo y a donde se quiere llegar.
- La organización es la definición de los recursos que se utilizarán para lograr los objetivos propuestos, de dónde saldrán estos recursos, cuáles serán los cargos desempeñados y que responsabilidades tendrá cada persona.
- Dirigir es la designación de cada cargo, la exposición de los objetivos y metas a todo el personal y la ejecución del liderazgo.
- Control es el seguimiento, y la definición de estándares para medir el desempeño de las actividades, y garantizar el cumplimiento de los objetivos.
- La evaluación es la cuantificación del nivel de cumplimiento de los objetivos y metas.



Fuente: Gestando

Figura No 4. Áreas Funcionales

### 5.7.3. Personal

Teniendo en cuenta el presupuesto, la distribución de planta y la producción esperada, la Junta Directiva y el Representante Legal han tomado la decisión de tener inicialmente una planta de personal de 13 funcionarios teniendo en cuenta las distancias en el municipio, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla No 14. Personal

ÁREA	2017	2018	2019	2020	2021
Administrativa	2	2	2	2	2
Mercadeo y ventas	1	1	1	1	1
Técnica	7	7	7	7	7
Áreas transversales	3	3	3	3	3

Fuente: Gestando

**Tabla No 15. Presupuesto personal de la asociación**

Nº	PERSONAL	TIPO DE CONTRATO	VALOR UNITARIO	VALOR MES	AUXILIO DE TRANSPORTE	TOTAL
1	GERENTE	NOMINA	2.000.000	2.000.000		2.000.000
1	SECRETARIA ADMINISTRATIVA	NOMINA	737.700	737.700	83.100	820.800
2	MOTORISTAS	PRESTACION DE SERVICIO	1.400.000	2.800.000	-	2.800.000
1	CONDUCTOR	PRESTACION DE SERVICIO	1.400.000	1.400.000		1.400.000
1	INGENIERO AGRONOMO	PRESTACION DE SERVICIO	2.500.000	2.500.000		2.500.000
1	MEDICO VETERINARIO	PRESTACION DE SERVICIO	2.500.000	2.500.000		2.500.000
5	TECNICOS DE CAMPO	PRESTACION DE SERVICIO	1.500.000	7.500.000		7.500.000
1	CONTADOR PUBLICO	PRESTACION DE SERVICIO	400.000	400.000		400.000
TOTAL MES				19.837.700	83.100	19.920.800

Fuente: Gestando

## 5.8. ANÁLISIS DE RIESGOS

**Tabla No 16 Riesgos**

RIESGO	PROBALIDAD	IMPACTO	ESTRATEGIAS
Cierre de la carretera por invierno	Alta	Alto	Por rio trasladar hasta San Vicente del Caguán (40) minutos y posteriormente por vehículo se coloca la producción en Florencia y los demás municipios.
Cierre de las vías terrestres por Orden Publico	Alta	Alta	Pedir apoyo helitransportado con las Fuerzas Militares, teniendo en cuenta que el municipio de Cartagena cuenta con base militar
Plagas en los cultivos	Media	Medio	Asistencia técnica en Buenas Prácticas Agrícolas

Fuente: Gestando

## 5.9. ECONÓMICO FINANCIERO

### 5.9.1. Flujo de inversiones

#### ➤ Activos fijos

El año 2017 es el mayor flujo de inversión ya que es el inicio de operaciones del plan de negocios, se inicia con la compra de 2 equipos de cómputo. Por la lejanía de las veredas involucradas en el municipio, se presupuesta comprar dos motores para poder sacar vía fluvial parte de la leche y un vehículo tipo camioneta para las veredas por vía terrestre.

El plan de negocios cuenta con la participación de 167 asociados a los que se les va a dotar de los materiales para la división de los potreros, la construcción de los corrales y los bancos de proteína por un valor de \$1.943.528.

A cada unidad familiar se tiene que dotar de la maquinaria necesaria para el proceso de poda de potreros, corte del pasto del banco de proteínas y motobombas para el manejo de aguas. Finalmente se adecua la oficina con muebles y enseres.

Para el año 2020 se tiene proyectado renovar los equipos de cómputo

#### ➤ **Activos diferidos**

El trámite que se debe realizar a través del INVIMA se debe cancelar en el año 2017 para poder dar inicio al plan de negocios con un costo de \$4.868.932.

**Tabla No 17. Inversión**

INVERSIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
<b>ACTIVOS FIJOS</b>					
Equipos de computo	4.000.000	0	0	6.000.000	0
Vehículos	140.000.000	0	0	0	0
Herramientas	1.943.528.900	0	0	0	0
Maquinaria	1.444.216.000	0	0	0	0
Muebles y Enseres	5.200.000	0	0	0	0
Software	0	0	0	0	0
Subtotal Activos fijos	3.536.944.900	0	0	6.000.000	0
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>					
Gastos de Instalación		0	0	0	0
Contratos de Servicio		0	0	0	0
Constitución Legal	4.868.932	0	0	0	0
Subtotal Activos diferidos	4.868.932	0	0	0	0
<b>CAPITAL INTELECTUAL</b>					
Normas ISO					
Subtotal Capital Intelectual	0	0	0	0	0
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>3.541.813.832</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6.000.000</b>	<b>0</b>

Fuente: Gestando

### 5.9.2. Flujo de egresos

#### ➤ **Costos de producción**

Se proyecta comprar dos equipos en 2017 y renovar equipos en 2020. Se presupuesta un arrendamiento mensual de 500.000 para la instalación de la oficina.

#### ➤ **Costos de comercialización y ventas**

En 2017 se va a iniciar la publicidad con la implementación de la página WEB y para los años 2018 al 2021 se presupuestó un rubro de \$1.000.000 de pesos mensuales.

### ➤ Costos de administración

Se presupuesta una planta de personal de 13 personas de las cuales 2 se van a contratar por nómina y 11 por prestación de servicios. Para los años 2018 al 2021 se aplica un incremento salarial del 7% el cual fue el último incremento autorizado por el Gobierno Nacional.

**Tabla No 18. Egresos**

EGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>					
Recursos Tecnológicos	4.000.000	0	0	6.000.000	0
Talento Humano	0	0	0	0	0
Costos Indirectos	3.500.000	3.664.500	3.836.732	4.017.058	4.205.860
Servicios Terceros	400.000	450.000	500.000	550.000	600.000
Total Costos de Producción	7.900.000	4.114.500	4.336.732	10.567.058	4.805.860
<b>COSTOS COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS</b>					
Publicidad	3.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Total, costos distr. y ventas	3.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
<b>COSTOS ADMINISTRACIÓN</b>					
Gerente	14.000.000	14.980.000	16.028.600	17.150.602	18.351.144
Secretaria	5.163.900	5.525.373	5.912.149	6.326.000	6.768.820
Contador	2.800.000	2.996.000	450.000	500.000	550.000
Motoristas 2	14.000.000	14.980.000	16.028.600	17.150.602	18.351.144
Conductor	7.000.000	7.490.000	8.014.300	8.575.301	9.175.572
Médico Veterinario	17.500.000	18.725.000	20.035.750	21.438.253	22.938.930
Técnicos de Campo 5	52.500.000	56.175.000	60.107.250	64.314.758	68.816.791
Ingeniero Agrónomo	17.500.000	18.725.000	20.035.750	21.438.253	22.938.930
Gastos de oficina	300.000	314.100	328.863	344.319	360.502
Servicios públicos	1.820.000	1.008.000	1.055.376	1.104.979	1.156.913
Gastos generales	2.800.000	5.400.000	6.000.000	6.600.000	7.200.000
Total costos administración	135.383.900	146.318.473	153.996.638	164.943.065	176.608.746
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>146.283.900</b>	<b>151.432.973</b>	<b>159.333.369</b>	<b>176.510.123</b>	<b>182.414.605</b>

Fuente: Gestando

### 5.9.3. Flujo de ingresos

La proyección de ventas se hace con base en los siguientes datos:

#### ➤ Leche

- ❖ Para el año 2017 el precio de venta es de \$800 por litro de leche y se inicia con una venta de 5 litros diarios por productor con un total de 167 productores.
- ❖ Se toma como base el incremento del PIB (Producto Interno Bruto) proyectado por el DANE del 2018 al 2021 en 4,7% para el precio de la leche por litro.
- ❖ En los años 2018 al 2019 se aplica un incremento del 20% en la producción de leche diaria con la aplicación de la ganadería silvopastoril y haciendo más eficiente los potreros.

- ❖ Para los años 2020 al 2021 se incrementan en 30% la producción de leche al hacer más rentables las ganaderías de los productores, mejorar sus ingresos y dar mayor consolidación a la economía de la asociación.

#### ➤ Queso

- Para el año 2017 el precio de venta es de \$8.000 por kilo de queso y se inicia con una venta de 48 kilos semanales por el total de 167 productores.
- Se toma como base el incremento del PIB (Producto Interno Bruto) proyectado por el DANE del 2018 al 2021 en 4,7% para el precio del queso por kilo.
- En los años 2018 al 2019 se aplica un incremento del 20% en la producción de queso mensual aplicando la ganadería silvopastoril y haciendo más eficiente los potreros.
- Para los años 2020 al 2021 se incrementan en 30% la producción de queso para hacer más rentables las ganaderías de los productores, mejorar sus ingresos y dar mayor consolidación a la economía de la asociación.

**Tabla No 19. Ingresos**

<b>INGRESOS</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<i>Producto 1</i>	LECHE	LECHE	LECHE	LECHE	LECHE
<i>Unidades de litro</i>	175.350	360.720	420.840	541.080	661.320
<i>Precio por Litro</i>	800	838	877	918	961
<i>Total</i>	140.280.000	302.139.072	369.062.876	496.811.355	635.752.931
<i>Producto 2</i>	QUESO	QUESO	QUESO	QUESO	QUESO
<i>Kilos</i>	1.344	2.304	2.765	3.594	4.673
<i>Precio por Kilo</i>	8.000	8.376	8.770	9.182	9.613
<i>Total</i>	10.752.000	19.298.304	24.246.389	33.001.760	44.918.696
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>151.032.000</b>	<b>321.437.376</b>	<b>393.309.266</b>	<b>529.813.115</b>	<b>680.671.626</b>

Fuente: Gestando

#### 5.9.4. Estado de resultados

De acuerdo a la proyección de ventas que se tiene estimada para 5 años con el plan de negocios “INTENSIFICACION GANADERA SILVOPASTORIL PARA LECHE Y QUESO EN EL MUNICIPIO DE PIAMONTE CAUCA CON 167 FAMILIAS”, se puede concluir que es un proyecto rentable y que ofrece a la asociación la posibilidad de posicionarse en el mercado, mejorar la calidad de vida de los 167 asociados que hacen parte de la organización, dinamiza la economía de la región y finalmente contribuye activamente a la conservación de los bosques ya que en lugar de talarlos por el contrario se va a sembrar un banco de proteínas en cada unidad familiar.

**Tabla No 20. Estado de resultados**

ESTADO DE RESULTADOS	2017	2018	2019	2020	2021
TOTAL VENTAS	151.032.000	321.437.376	393.309.266	529.813.115	680.671.626
Costos de producción	7.900.000	4.114.500	4.336.732	10.567.058	4.805.860
Costos comercialización y ventas	3.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
COSTOS DIRECTOS	10.900.000	5.114.500	5.336.732	11.567.058	5.805.860
MARGEN BRUTO DE VENTAS	140.132.000	316.322.876	387.972.534	518.246.057	674.865.767
COSTOS INDIRECTOS	3.500.000	3.664.500	3.836.732	4.017.058	4.205.860
Costos de administración	135.383.900	146.318.473	153.996.638	164.943.065	176.608.746
UTIL. OPERACIÓN (UAI)	1.248.100	166.339.903	230.139.165	349.285.935	494.051.162
IMPUESTOS	249.620	33.267.981	46.027.833	69.857.187	98.810.232
UTILIDAD NETA	998.480	133.071.922	184.111.332	279.428.748	395.240.929
DIVIDENDOS	0	0	0	0	0

Fuente: Gestando

## 5.10. DETERMINANTES AMBIENTALES

Los determinantes ambientales tienen su manifestación más fuerte en la política de ordenamiento y desarrollo ambiental, cuyo fundamento constitucional se encuentra en los artículos 58,67,79,80,81 y 95 de la constitución política de 1991 en los que se destaca el interés del constituyente primario por garantizar el derecho de la sociedad a gozar de un ambiente sano Otorgando al estado y a las personas el deber de proteger la diversidad e integridad del ambiente, conservar las áreas de especial importancia ecológica y fomentar la educación para el logro de estos fines. La constitución es explícita en considerar el carácter sostenible de las actividades económicas empezando por el estado quien deberá planificar el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales, para garantizar su desarrollo sostenible.

*“El propósito de la Ley 388 de 1997 de Desarrollo Territorial es la regulación de la ocupación del territorio y el uso del suelo, a través del proceso político, técnico y administrativo de ordenamiento territorial, competencia que le fue asignada en Colombia a los municipios. El ordenamiento territorial municipal busca el desarrollo socioeconómico en armonía con el medio ambiente, por ello ha establecido como prioridades y los ha elevado a norma de superior jerarquía los “determinantes de ordenamiento territorial” (art.10 Ley 388/97). Los determinantes fueron ratificados también para el ordenamiento del suelo rural en el artículo 2 del Decreto 3600 del 2007.*

*El artículo 10 de la Ley 388 de 1997 establece que, para la elaboración y adopción de los planes de ordenamiento territorial, los municipios y distritos deberán tener en cuenta las siguientes determinantes, que constituyen normas de superior jerarquía, en sus propios ámbitos de competencia, de acuerdo con la Constitución y las leyes:*

- a) *Las directrices, normas y reglamentos expedidos en ejercicio de sus respectivas facultades legales, por las entidades del Sistema Nacional Ambiental, en los aspectos relacionados con el ordenamiento espacial del territorio, de acuerdo con la Ley 99 de 1993 y el Código de Recursos Naturales, tales como las limitaciones derivadas del estatuto de zonificación de uso adecuado del territorio y las regulaciones nacionales sobre uso del suelo en lo concerniente exclusivamente a sus aspectos ambientales;*
- b) *Las disposiciones producidas por la Corporación Autónoma Regional o la autoridad ambiental de la respectiva jurisdicción, en cuanto a la reserva, alindamiento, administración o sustracción de los distritos de manejo integrado, los distritos de conservación de suelos, las reservas forestales y parques naturales de carácter regional; las*

normas y directrices para el manejo de las cuencas hidrográficas expedidas; y las directrices y normas para la conservación de las áreas de especial importancia ecosistémica;

c) Las disposiciones que reglamentan el uso y funcionamiento de las áreas que integran el sistema de parques nacionales naturales y las reservas forestales nacionales;

d) Las políticas, directrices y regulaciones sobre prevención de amenazas y riesgos naturales, el señalamiento y localización de las áreas de riesgo para asentamientos humanos, así como las estrategias de manejo de zonas expuestas a amenazas y riesgos naturales.

Hay determinantes que excluyen o restringen de entrada actividades agropecuarias o de cualquier otro tipo, ejemplos: Sistema de Parques Nacionales, Distritos de Manejo, Distritos de conservación, reservas forestales protectoras, páramos, humedales, zonas Ramsar, bocatomas abastecedoras, fajas de conservación de fuentes hídricas, entre otras. Generalmente en el régimen de usos dice actividades permitidas: recreación, investigación, ecoturismo, restauración, conservación, preservación, control y vigilancia y otras por este estilo.

### **Ley 2ª de 1959 y Resolución 1925 de 2013**

La Reserva Forestal que establece la Ley 2ª de 1959 es una determinante ambiental y por lo tanto norma de superior jerarquía que no puede ser desconocida, contrariada o modificada en los Planes de Ordenamiento Territorial de los municipios y distritos, de acuerdo con la Constitución y la ley. Dentro de los procesos de revisión, ajuste y/o modificación de los Planes de Ordenamiento Territorial de los municipios y distritos, las Autoridades Ambientales Regionales deberán tener en consideración la zonificación y ordenamiento de la Reserva Forestal. La Reserva Forestal de la Amazonía tiene un área total de 34.926.084,41 hectáreas aproximadamente que incluyen las áreas del SINAP y territorios colectivos. Las 29.890.084,04 ha, que no se contabilizan en las últimas áreas mencionadas, se distribuyen de acuerdo a la Tabla No 3.

**Tabla No 3. Cobertura Departamentos de la Amazonia**

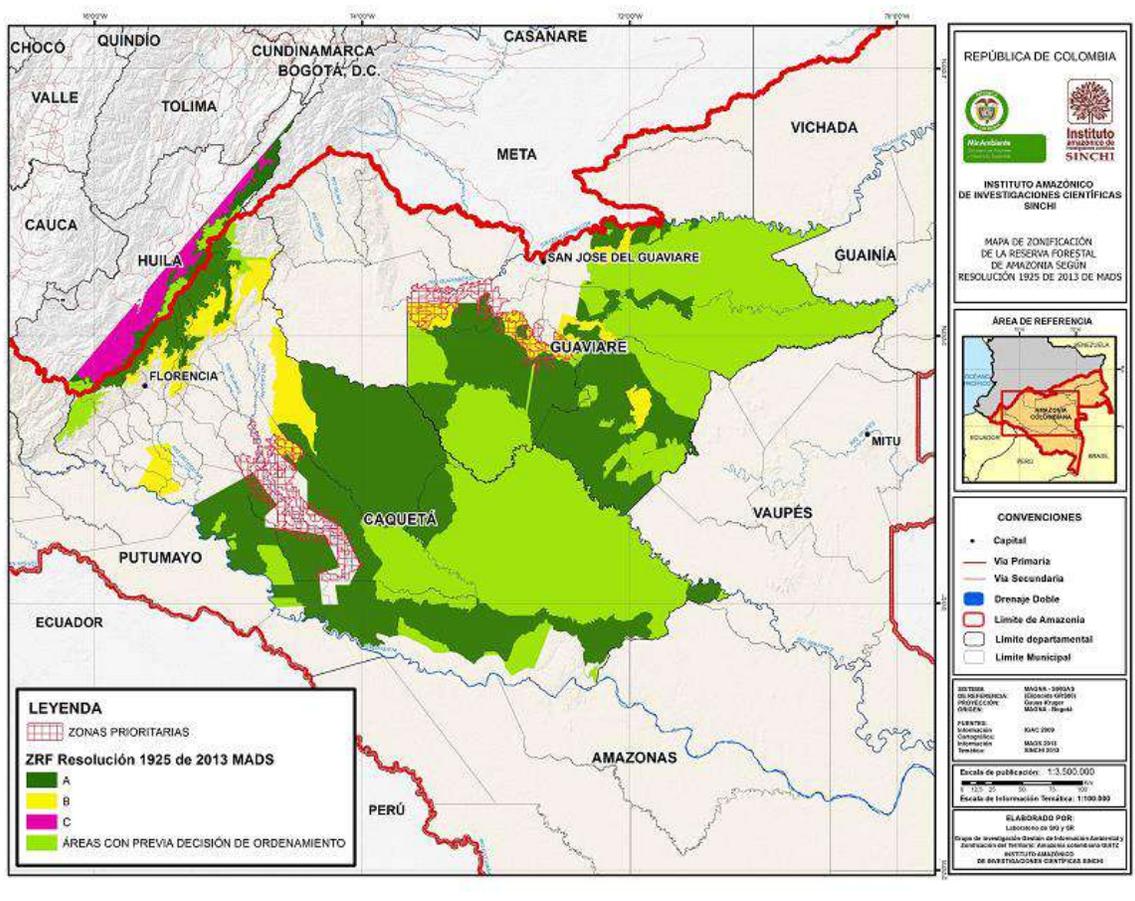
DEPARTAMENTO	COBERTURA HA	PARTICIPACIÓN
AMAZONAS	9.691.841,17	32%
CAQUETÁ	6.456.392,43	22%
CAUCA	49.437,60	0%
GUAINIA	7.042.409,69	24%
GUAVIARE	5.011.336,47	17%
HUILA	536.776,96	2%
PUTUMAYO	773.738,80	3%
VAUPÉS	328.150,92	1%

FUENTE: Elaboración propia con base en la Resolución 1925 de 2013 MADS.

Mediante la Resolución 1925 de 2013, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible estableció la zonificación y ordenamiento de las áreas de la Reserva Forestal de la Amazonía constituida por la Ley 2ª de 1959, localizadas en los departamentos de Caquetá, Guaviare y Huila como un elemento orientador para la construcción de las políticas públicas y para la planeación de los proyectos, obras o actividades, con el fin de hacer un uso adecuado del territorio. La extensión que cubren estos tres departamentos es de 12.004.504 hectáreas.

La zonificación y el ordenamiento de la resolución no aplica para las áreas pertenecientes al Sistema Nacional de Áreas Protegidas de que trata el Decreto número 2372 de 2010, ni las de los territorios colectivos presentes al interior de las áreas de la Reserva Forestal de la Amazonía, localizadas en los departamentos de Caquetá, Guaviare y Huila. Así mismo, la zonificación no genera cambios en el uso del suelo ni modificaciones en la naturaleza misma de la Reserva Forestal de la Amazonía, y tampoco modifica las funciones y competencias asignadas a las autoridades ambientales localizadas en dichas áreas.

Si bien la Ley 2ª de 1959 no logró impedir la expansión de la frontera agrícola sobre las selvas amazónicas, su existencia ha sido un obstáculo para la ocupación y la transformación en praderas ganaderas o para el desarrollo de infraestructura. Esta ley imposibilita titular tierras a privados en las Zona de Reserva Forestal, y por ello, los proyectos estatales de colonización y la expansión no planificada de la frontera agrícola han tenido que superar largos procesos de sustracción de las áreas intervenidas, para poder adelantar la titulación. Procesos de ocupación como los del medio y bajo Caguán tendrían hoy una magnitud muy superior si no existiese esta ley que frenó propuestas de expansión con solicitudes de sustracción que eran seis veces superiores a las efectuadas. De una solicitud inicial (1985) de más de 2 millones de hectáreas, se sustrajeron menos de 380.000 hectáreas. (CEPAL 2013).



Fuente: Instituto Sinchi

### SINAP y Territorios Colectivos

- *Sistema de áreas protegidas: Durante décadas Colombia ha estado construyendo un vasto sistema de áreas protegidas en la Amazonía (18 parques Nacionales y Reservas Naturales). Con la incorporación del área ampliada del Parque Nacional Chiribiquete, las áreas protegidas en la Amazonía cubren 9,4 millones de hectáreas. La Constitución colombiana establece que los Parques Nacionales son inembargables, imprescriptibles e inalienables y en ellos está prohibido realizar actividades económicas, incluida la minería y el desarrollo de la industria petrolera y de gas e infraestructura.*
- *Reservas indígenas: 189 Reservas en total con 25,6 millones de hectáreas en la Amazonía. Las reservas indígenas creadas durante el gobierno de Virgilio Barco (1986-1990) cambiaron el curso de la gobernanza indígena en la región, que luego se reforzó con la nueva Constitución de 1991, donde se*

reconoció la diversidad étnica del país. Las Asociaciones de Autoridades Tradicionales Indígenas (AATI) cumplen sus propias funciones administrativas según lo dispuesto por la ley y las han llevado adelante a nivel local por más de 15 años.

- *Áreas sustraídas: Determinadas áreas de la reserva forestal han sido sustraídas. La sustracción puede incluir la zonificación de la tierra para su titularización, así como deforestación para crear infraestructura o dar soporte a actividades de alto valor económico. Hasta la fecha, se han sustraído 7,79 millones de hectáreas, destinadas a colonización, explotación de recursos naturales o infraestructura.*

### **Autoridades Ambientales**

Dos corporaciones funcionan como autoridades ambientales en la jurisdicción de los departamentos de Caquetá y Guaviare: la Corporación para el Desarrollo Sostenible del Sur de la Amazonia-CORPOAMAZONIA- y la Corporación para el Desarrollo Sostenible del Norte y Oriente de la Amazonia-CDA- las cuales están a cargo de los procedimientos que se sintetizan en la Figura No 2.<sup>5</sup>

Figura No 2. Procedimientos CARs



FUENTE: DISEÑO AUTOR

### **5.11. ANEXO 3**

- Acuerdo de Confidencialidad
- Análisis Multicriterio

<sup>5</sup> 2015. José Gabriel Jiménez Castellblanco. Versión Final Programa Visión Amazonia. Pilar Agroambiental. Portafolio de Inversiones. Banco Interamericano de Desarrollo. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Instituto Sinchi

## **6. MÓDULO ADECUACIÓN FINANCIERA**

### **6.1. ALCANCES**

El módulo financiero lo que busca es desarrollar un programa que permita a las organizaciones participantes recorrer el camino para tratar de eliminar la barrera de acceso al financiamiento de las pequeñas y medianas empresas, mediante una adecuación financiera acorde con cada una de las 23 organizaciones participantes en el convenio en los Departamentos de Caquetá y Guaviare, de forma que se logre atender las exigencias que imponen las instituciones financieras, como son la de disponer de una estructura financiera apropiada, de poder suministrar información financiera confiable y oportuna, de disponer de esquemas apropiados y veraces de registro contable, de tener un manejo eficiente de los recursos, de contar con un proceso de planeamiento financiero consistente y de ejercer un control de gestión acorde con los usos comunes de una buena empresa.

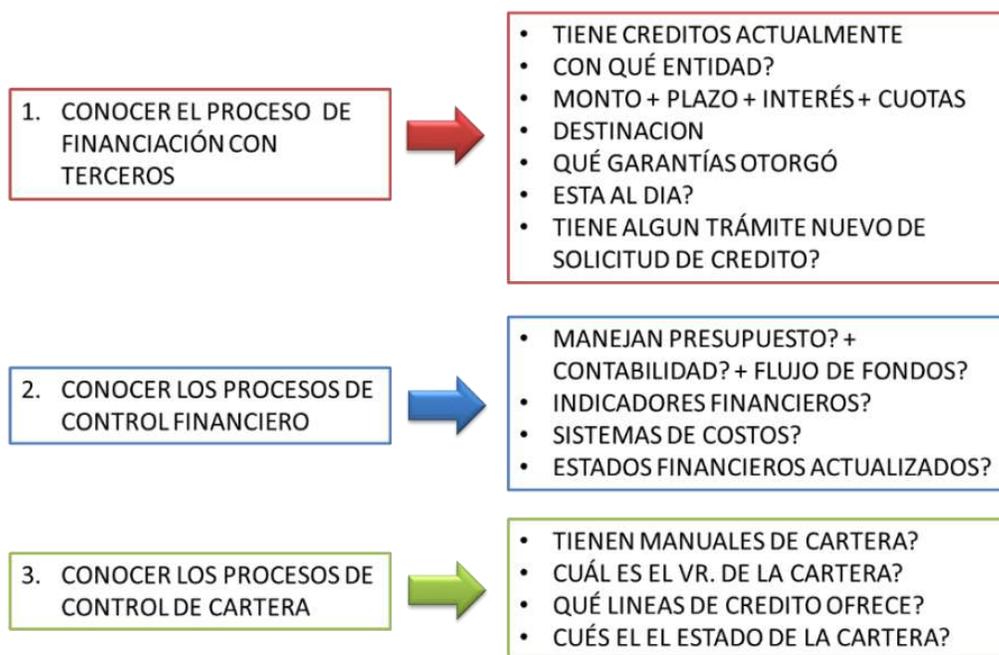
### **6.2. ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA**

#### **6.2.1. Diagnóstico Financiero**

El proceso de adecuación financiera inicia con el diagnóstico para establecer el punto en que se encuentran las organizaciones a intervenir en cuanto a estructura financiera se refiere. Este proceso permite realizar una clasificación de las organizaciones bajo el esquema de: Priorizadas - Segundas Mejores – Terceras. Bajo esta clasificación se define la línea de base y se fijan los parámetros de intervención en cada organización, de forma que se parte de la premisa que aquellas organizaciones clasificadas como Priorizadas, van a requerir de una intervención menos profunda, en el entendido que se han priorizado precisamente porque muestran una estructura financiera definida, aunque con algunas debilidades.

Se hizo un levantamiento de información inicial mediante la aplicación de una encuesta financiera para la conformación de una línea de base. Las preguntas fueron dirigidas a encontrar qué tanta estructura financiera se tenía en cada organización, para ello se diseñó su contenido con el alcance de la Figura No 5.

Con esta primera información se logró tener una preliminar aproximación a cada organización y saber por dónde se podía iniciar la clasificación de las organizaciones en los tres niveles que se han mencionado: priorizadas, segundas mejores y terceras organizaciones. Con esta encuesta y el análisis de los estados financieros, se procedió a hacer la clasificación referida.



Fuente: Gestando

**Figura No 5. Contenido adecuación Financiera**

## 6.2.2. Clasificación

Con la información disponible del primer trabajo de diagnósticos, se procedió a hacer la clasificación de las organizaciones de acuerdo con su estado actual de estructura financiera, para poder determinar los planes de trabajo que deben aplicarse cada entidad, de forma que la intervención esté acorde con la característica definida en cada caso.

### 6.2.2.1. Caracterización de los niveles de clasificación

La clasificación por niveles obedece a una aproximación a la definición de los planes de trabajo a desarrollar con las organizaciones, buscando un orden lógico de trabajo que hiciera más eficiente la disposición del tiempo y lograr resultados acordes con las necesidades diagnosticadas.

#### a) Organizaciones Priorizadas

La característica de este nivel es que las organizaciones presenten una estructura financiera básica y aceptable, fundamentada en la existencia de un proceso contable mínimo, desarrollo

básico de prácticas de planeación financiera y, en lo posible, que dispongan de un sistema de gestión financiera basada en flujos de caja.

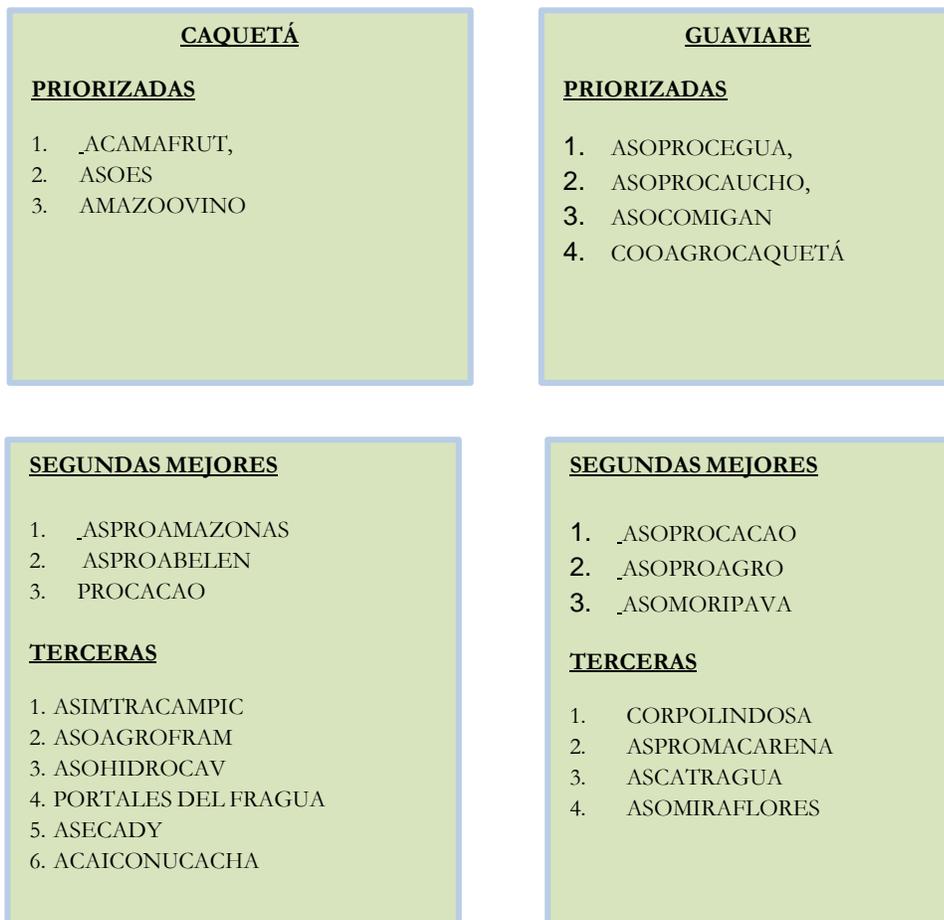
Ahora bien, es posible que como resultado de la evaluación que se haga del diagnóstico que se realice, se encuentren organizaciones con un especial potencial de desarrollo de estos tres instrumentos financieros, lo cual las convierte igualmente en organizaciones priorizadas, pues se entiende que un trabajo organizado y metódico con ellas permitirá tener resultados en un menor tiempo.

## **b) Segundas mejores organizaciones**

Esta segunda clasificación corresponde a las organizaciones que disponen de un sistema contable mínimo o adecuado, pero que no han desarrollado esquemas de planeación financiera ni disponen de esquemas de gestión fundamentados en análisis de flujo de fondos. Con estas organizaciones se debe desarrollar un plan de intervención más amplio, de forma que se logre ubicarlas en un nivel mínimo que puedan optar por presentar sus solicitudes de crédito a las entidades financieras, de forma que logren disponer de informes contables fidedignos y un mínimo de planeación financiera. Es muy probable que estas organizaciones no logren desarrollar habilidades para una gestión financiera con los tres instrumentos financieros mínimos, por lo cual el alcance de la intervención dependerá de la disposición de un tiempo adecuado para lograr transferir el conocimiento pertinente para desarrollar todas las condiciones financieras requeridas.

## **c) Las Terceras Organizaciones**

El tercer nivel corresponde a las organizaciones que están en una posición de menor desarrollo de la estructura financiera requerida para poder optar por la clasificación de entidad sujeta a crédito. Lo característico de estas organizaciones es que no cuentan con ningún esquema aceptable financiero, lo cual significa que son entidades que ni siquiera disponen de una mínima gestión contable, condicionando los planes de trabajo, pues con ellas lo que procede es promover la instauración de un esquema de trabajo con profesionales en el área contable, para que se recomponga los registros contables que permitan en el futuro hacer una intervención dirigida al desarrollo de los demás instrumentos financieros. Se entiende bien que no disponer de un esquema contable hace imposible el desarrollo de otros esquemas financieros y es la principal causa para que estas organizaciones no tengan acceso a crédito. Así las cosas, el resultado obtenido del proceso de clasificación corresponde a la Figura No 6.



Fuente: Gestando

### Figura No 6. Niveles Organizaciones

Cabe anotar, que ASECADY y ACAICONUCACHA están clasificadas de Terceras dado que fueron creadas como parte de la intervención de Gestando.

Para efectos de evidenciar la clasificación presentada, la misma está dada por la aplicación de la "Guía Metodológica de Adecuación Financiera", donde se refleja la calificación cuantitativa y cualitativa de cada organización, aunado a los resultados que el asesor financiero obtuvo de la encuesta financiera, diagnóstico financiero y análisis situacional.

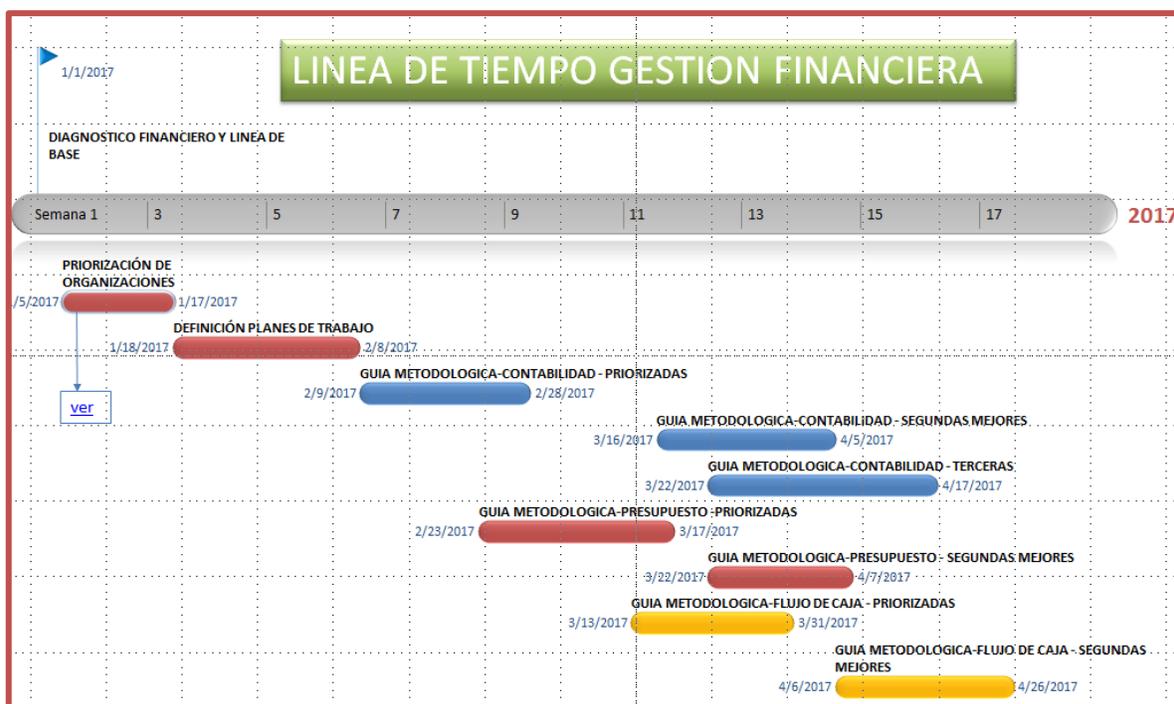
En el aparte de análisis de la gestión adelantada en cada departamento, se puede observar los resultados de la aplicación de la guía metodológica de donde se obtuvo la información con que cada asesora financiera regional procedió a hacer la clasificación correspondiente.

Ahora bien, es importante señalar que esta clasificación no tiene el rigor de ser inmodificable, pues en el transcurso de la gestión puede darse cambios en la clasificación y modificaciones en los planes de trabajo, dependiendo de los resultados que se vayan obteniendo con las mismas

organizaciones. Puede darse el caso que algunas entidades inicialmente priorizadas, no lo sigan siendo en el transcurso de la aplicación metodológica

### 6.2.3. Planeación

Esta etapa está referida a la definición de las actividades a desarrollar con las organizaciones, de acuerdo con su clasificación y con el tiempo disponible dentro del marco contractual.



Fuente Gestando

**Figura No 7. Línea de Tiempo Gestión Financiera**

Como se puede observar en la anterior línea de tiempo, se desarrollaron todas las actividades previstas en desarrollo de la propuesta presentada, fundamentalmente referidas a los siguientes temas:

- Priorización de organizaciones: se adelantaron las actividades relacionadas con el diagnóstico financiero, con el propósito de conocer el estado del arte respecto a toda la estructura financiera que presentaban las organizaciones intervenidas
- Cada uno de los planes de trabajo con las entidades, especialmente con aquellas que compusieron el grupo de priorizadas y segundas mejores. Las terceras tuvieron un enfoque de adecuación financiera referente al proceso contable, porque su estructura organizacional y sus fundamentos financieros no permiten un adecuamiento más allá de lo planteado.
- Se desarrolló por parte de la consultoría el documento denominado “Guía Metodológica”, el cual fue suministrado en su debida oportunidad a cada uno de los asesores financieros de campo, con el propósito de su aplicación con cada organización

y de ahí se definieron los aspectos a profundizar al momento de definir los planes de trabajo que se adelantaron con las organizaciones.

- d) Definición de planes de trabajo individualizados, por organización y por temas, fundamento del control de gestión en cada zona.

#### 6.2.4. Definición de planes de trabajo

- a) A pesar de que se ha indicado que el trabajo tiene un carácter individual, es decir, en relación con cada una de las organizaciones en forma independiente, se elaboró un estándar de gestión para asegurar un mínimo en el desarrollo de actividades relacionadas con la adecuación financiera que sirviera de guía en la gestión adelantada. Los cuadros que acompañan este aparte muestran el objetivo a lograr en cada etapa y los entregables requeridos como muestra de la gestión adelantada. Cada organización dispone de esta información como resultado de las actividades que se adelantaron.
- b) Como complemento al diagnóstico inicial mencionado, se desarrolló una Guía Metodológica compuesta por una serie de preguntas que debían ser respondidas por cada asesor financiero de la región, para cada organización, en específico, a las priorizadas y segundas mejores. Para el caso de las terceras organizaciones, el método no contempla un trabajo más allá de los procesos contables, porque son organizaciones con fuertes debilidades en sus estructuras organizacionales y requerirían de un mayor tiempo de intervención para poder desarrollar esquemas de trabajo que contemplen los tres instrumentos financieros que se han mencionado. Por eso a estas organizaciones se hace una intervención focalizada en contabilidad.

PLAN DE GESTIÓN EN ADECUACIÓN FINANCIERA			
LEVANTAMIENTO DE INFORMACION PARA LINEA DE BASE			PRODUCTO ENTREGABLE
ENCUESTAS FINANCIERAS	ESTADOS FINANCIEROS	VISITAS Y ENTREVISTAS CON LIDERES FINANCIEROS	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ DOCUMENTO CON DIAGNÓSTICO FINANCIERO POR CADA ORGANIZACIÓN.</li> <li>◆ DOCUMENTO CON PRIORIZACION DE ORGNIZACIONES + JUSTIFICACIÓN:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• DOS O TRES (2-3) PRIORIZADAS</li> <li>• SEGUNDAS MEJORES</li> <li>• RESTANTES</li> </ul> </li> </ul>

<b>APLICACIÓN GUÍA METODOLOGICA</b>	<b>Producto entregable</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Guía Metodológica es una herramienta de trabajo que permite definir con mayor precisión el estado actual de la estructura financiera de las organizaciones, mediante un determinado número de preguntas que <b>DEBERÁN SER RESPONDIDAS</b> durante las diferentes diálogos con los líderes financieros.</li> <li>• Se debe aplicar en cada uno de los tres procesos de enfoque del proyecto: CONTABILIDAD; PRESUPUESTO; FLUJO DE CAJA</li> <li>• Las preguntas que no tienen buena respuesta o que se clasifican como N/A, son base para la definición de los planes de trabajo con las organizaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento de valoración de las respuestas del proceso contable - uno por organización.</li> <li>• Documento de valoración de las respuestas del proceso de presupuesto - uno por organización</li> <li>• Documento de valoración de las respuestas del proceso de flujo de caja - uno por organización</li> <li>• Documento de planes de trabajo para adecuación financiera con las dos o tres (2-3) organizaciones priorizadas. Debe haber un plan de trabajo por cada organización y por cada uno de los tres procesos financieros.</li> <li>• Documento de planes de trabajo para adecuación financiera con tres o cuatro (3-4) organizaciones "segundas mejores". Debe haber un plan de trabajo por cada organización y por cada uno de los tres procesos financieros.</li> </ul>

Fuente: Gestando

**Figura No 8. Plan de Gestión**

- c) Desarrollo de los planes de trabajo. Con todos los elementos de diagnóstico realizados, se dispuso a elaborar los planes de trabajo propiamente dichos y su esquema es como sigue:

<b>PLANES DE TRABAJO</b>	<b>PRODUCTO ENTREGABLE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada PLAN DE TRABAJO debe contener la descripción del OBJETIVO que se va a lograr al finalizar la adecuación financiera.</li> <li>• Debe contener la descripción detallada de las ACTIVIDADES que se van a desarrollar con cada organización, de acuerdo con el plan general de trabajo.</li> <li>• Debe contener la descripción de las SUB ACTIVIDADES de cada actividad.</li> <li>• Debe contener el CRONOGRAMA de cada actividad y de cada sub actividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DOCUMENTO con los avances del plan de trabajo con cada organización (Priorizadas + Segundas Mejores) y haciendo referencia a cada uno de los tres instrumentos financieros: contabilidad, presupuesto y flujo de caja.</li> </ul>

Fuente: Gestando

**Figura No 9. Plan de Trabajo**

Estos planes de trabajo son por organización, dado que cada entidad presenta una condición financiera diferente y se encontraron entidades que tienen algunas fortalezas en algunos componentes y otras en otros diferentes; esto hace que cada plan de trabajo sea distinto en cada organización. Al final lo que se obtuvo fueron sendos planes de trabajo revisados periódicamente, de forma que se pudiera hacer un seguimiento individualizado y poder medir los avances.

d) Planes de Capacitación. Simultáneamente al proceso de adecuación financiera, se adelantaron jornadas de capacitación en temas relacionados con dicha adecuación. La idea de fondo es lograr que los instrumentos financieros que se implementan en cada organización sirvan de elementos analíticos para la toma de decisiones acertadas, y esto se logra capacitando a los responsables internos de los temas financieros, a los ejecutivos de la organización y a los órganos de dirección, para que cada instrumento les permita conocer cómo va la entidad, que desfases se están produciendo y cómo es la mejor manera de tomar decisiones para corregir o para impulsar el crecimiento de la organización. De esta manera, cada asesor financiero desarrolló un plan de capacitaciones, con el siguiente alcance:

PLANES DE CAPACITACIÓN	PRODUCTO ENTREGABLE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parte de la gestión de adecuación financiera incluye procesos de capacitación en ANÁLISIS DE LOS INSTRUMENTOS FINANCIEROS que estamos promoviendo en las organizaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe entregar DOCUMENTO con el plan diseñado de CAPACITACIONES, por cada una de las organizaciones, describiendo el temario que se va a tratar, el cronograma de esta actividad en cada organización y señalar los destinatarios de la misma: Directivos, Funcionarios, Hombres y/o Mujeres</li> </ul>
PLAN DE VISITAS	PRODUCTO ENTREGABLE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• CADA MES debe haber una relación de visitas por cada organización, de manera que se le dé protagonismo a las organizaciones PRIORIZADAS y en segundo término, a las Segundas Mejores.</li> <li>• Además de la relación de visitas, se debe indicar los temas que se van a tratar en cada visita y con cada organización.</li> <li>• En cada visita se debe revisar el avance de cada organización y reportarlo y se deben dejar tareas para que la organización desarrolle hasta la nueva visita: sobre estas tareas se hará la revisión de los avances.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DOCUMENTO con el reporte semanal o periódico de las visitas realizadas, por organización: indicando las tareas que quedaron pendientes de la visita anterior y al frente reportar el avance respectivo y adicionar un cuadro con las tareas asignadas a la organización en la última visita visita.</li> </ul>

Fuente. Gestando

**Figura No 10. Planes capacitación y visitas**

De otro lado y como complemento a lo mencionado en cuanto a planes de trabajo y de capacitación, el cuadro anterior muestra también el alcance del plan de visitas que comprende tanto adecuación financiera como capacitaciones.

Finalmente, toda la gestión adelantada ha quedado incorporada a un informe final de gestión, donde cada asesor financiero reporta las actividades desarrolladas y los resultados obtenidos de acuerdo a toda la metodología de gestión que comprende todo

el módulo financiero de intervención a las organizaciones de Caquetá y Guaviare. El cuadro siguiente resume los contenidos de dicho informe.

INFORME DE GESTIÓN	PRODUCTO ENTREGABLE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe elaborar un Informe de Gestión por cada mes de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DOCUMENTO con el informe de gestión, el cual debe describir:               <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Plan de visitas y las gestiones realizadas en cada visita por cada organización; este informe debe corresponder con lo programado al comienzo del mes.</li> <li>◆ Avances en Adecuación Financiera, de acuerdo con el plan de trabajo.</li> <li>◆ Dificultades encontradas y planes de reacción.</li> </ul> </li> </ul>

Fuente: Gestando

**Figura No 11. Informe Gestión**

### 6.3. ADECUACIÓN FINANCIERA EN ASIMTRACAMPIC

#### 6.3.1. Análisis Financiero

La asociación no tenía ninguna estructura contable que le permitiera extraer información de la operación, razón por la cual no se contaban con estados financieros. Luego de la intervención del programa de Adecuación Financiero en ASITRAMCAMPIC se sentaron las bases del proceso contable, lo que resultó en la emisión de los primeros estados financieros bajo parámetros contables, con fecha al 30 de abril de 2017.

**Tabla No 21. Estados situación financiera**

ITEM	2016		Abril 2017		ANALISIS HORIZONTAL	
	\$	%	\$	%	Variación en \$	Variación %
ACTIVO CORRIENTE	N.A.	N.A.	300,000	5	N.A.	N.A.
Caja y bancos	N.A.	N.A.	300,000	5	N.A.	N.A.
Deudores	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
Inventarios	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
ACTIVO FIJO	N.A.	N.A.	5,160,000	95	N.A.	N.A.
TOTAL ACTIVO	N.A.	N.A.	5,460,000	100	N.A.	N.A.
PASIVO CORRIENTE	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
OBLIGACIONES BANCARIAS A CORTO PLAZO	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.

ITEM	2016		Abril 2017		ANALISIS HORIZONTAL	
	\$	%	\$	%	Variación en \$	Variación %
PROVEEDORES	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
TOTAL PASIVO	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
PATRIMONIO	N.A.	N.A.	5,460,000	100	N.A.	N.A.

Fuente: Gestando

### 6.3.2. Estado de Resultados

**Tabla No 22. Estado de resultados**

ITEM	2016		Abril 2017		ANALISIS HORIZONTAL	
	\$	%	\$	%	Variación en \$	Variación %
VENTAS	N.A.	N.A.	25,000	100	N.A.	N.A.
COSTO DE VENTAS	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
UTILIDAD BRUTA	N.A.	N.A.	25,000	100	N.A.	N.A.
GASTOS OPERACIONALES	N.A.	N.A.	2,525,000	10,100	N.A.	N.A.
UTILIDAD OPERACIONAL	N.A.	N.A.	-2,500,000	-10,000	N.A.	N.A.
GASTOS NO OPERACIONALES	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
OTROS INGRESOS	N.A.	N.A.	2,500,000	10,000	N.A.	N.A.
UTILIDAD NETA	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.

Fuente: Gestando

**Tabla No 23. Comportamiento Indicadores Financieros**

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		2016	Abril 2017
LIQUIDEZ	RAZÓN CORRIENTE	N.A.	N.A.
	PRUEBA ACIDA	N.A.	N.A.
	CAPITAL DE TRABAJO	N.A.	300,000

Fuente: Gestando

**Tabla No 24. Comportamiento Indicadores Financieros**

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		2016	Abril 2017
ENDEUDAMIENTO	NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	N.A.	0.00
	INDICE DE APALANCAMIENTO	N.A.	0.00
	ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	N.A.	N.A.
	ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO	N.A.	N.A.

Fuente: Gestando

**Tabla No 25. Comportamiento Indicadores Financieros**

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		2016	Abril 2017
RENTABILIDAD	SOBRE LA INVERSIÓN-ROA	N.A.	-46%
	SOBRE LA INVERSIÓN- RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	N.A.	0%
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - BRUTO	N.A.	100%
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - OPERACIONAL	N.A.	-10000%
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - NETO	N.A.	0%

Fuente: Gestando

**Tabla No 26. Comportamiento Indicadores Financieros**

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		2016	Abril 2017
EFICIENCIA	ROTACIÓN DEL INVENTARIO	N.A.	N.A.
	DÍAS DE INVENTARIO	N.A.	N.A.
	ROTACIÓN DE CARTERA	N.A.	N.A.
	DÍAS DE CARTERA	N.A.	N.A.

Fuente: Gestando

### 6.3.3. Proceso contable

La organización no contaba con ninguna estructura para el proceso contable (puntaje de 8) y al finalizar se sentaron las bases (puntaje final a 30), indicando que emprende la práctica contable de manera gradual. ASIMTRACAMPIC evidencia el acompañamiento de asesoría contable, por ende, la presentación de los estados financieros básicos, así mismo la utilización de los documentos y soportes contables reglamentados para registrar las operaciones y movimientos internos y externos de la organización.

### 6.3.4. Proceso flujo de caja

La organización no contaba con ningún proceso de presupuesto y por lo tanto la calificación al inicio del programa de únicamente 3 puntos. Luego de las capacitaciones, se está trabajando en el desarrollo de este proceso, teniendo presente que se requiere de los directivos de junta para la proyección de los recursos de la organización, los cuales no han logrado reunirse. Hay potencial para obtener resultados a corto plazo.

### 6.3.5. Proceso de presupuesto

Similar al proceso de presupuesto, la valoración inicial derivó en un puntaje de 3, considerablemente bajo, que al final del programa aumentó a 30 tras las mejoras y buenas prácticas financieras realizadas en la planificación y elaboración de los presupuestos de la organización.

### 6.3.6. Ruta de trabajo para acceder a recursos de crédito e incentivos financieros

- La organización debe primero consolidar la idea de negocio y fortalecer la vinculación de asociados que le proporcionen una base social consolidada.
- Una vez logrado lo anterior, debe hacerse énfasis en la consolidación de sus mercados potenciales.
- Deben proceder a definir el nivel de generación de fuentes de ingreso y establecer las necesidades que tengan de solicitud de crédito.

### 6.3.7. Recomendaciones para escalar nivel

- La organización debe aprovechar el contar hoy con un plan de negocios, que le permite tener un horizonte de acción para poder consolidar su oferta al mercado.
- Debe consolidar la vinculación de asociados y disponer de una fuente de ingresos por concepto de aportes estable y bien definida.
- El aspecto de definición de mercado y sobre todo de producto, es fundamental para poder pensar en la escales y niveles siguientes.

**Tabla No 27. Síntesis instrumentos**

ESTRUCTURA FINANCIERA	LINEA BASE	PLAN DE TRABAJO				PLAN DE CAPACITACIONES
		COMPROMISOS	PROGRESO	PENDIENTE	RECOMENDACIONES	
PROCESOS CONTABLES	NO se contaba con una contabilidad básica que permitiera conocer el estado financiero de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar informes contables revisados.</li> <li>• Desarrollar el proceso contable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se sentaron las bases del proceso contable, lo que resultó en la emisión de los primeros estados financieros bajo parámetros contables, con fecha al 30 de abril de 2017.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar informes contables revisados.</li> <li>• Desarrollar el proceso contable.</li> </ul>	Hay que insistir con la organización en la importancia de los instrumentos financieros de la intervención, si quieren tener acceso a las entidades financieras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación en temas de contabilidad básica.</li> <li>• Análisis de Estados Financieros.</li> </ul>
PRESUPUESTO	NO se contaba con los fundamentos para la elaboración de un presupuesto y no se conocía la importancia de este instrumento de análisis financiero y de gestión financiera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del presupuesto 2017.</li> <li>• Capacitación acerca de la metodología de elaboración presupuestal.</li> <li>• Control y seguimiento de la ejecución presupuestal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se lograron poner en práctica las mejoras y buenas prácticas financieras realizadas en la planificación y elaboración de los presupuestos de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del presupuesto 2017.</li> <li>• Capacitación acerca de la metodología de elaboración presupuestal.</li> <li>• Control y seguimiento de la ejecución presupuestal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El tema de manejo presupuestal está fuera de los propósitos actuales de la organización por su estado incipiente empresarial. Se debe apoyar el proceso de consolidación del plan de negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación en la elaboración y análisis de presupuestos.</li> </ul>

ESTRUCTURA FINANCIERA	LINEA BASE	PLAN DE TRABAJO				PLAN DE CAPACITACIONES
		COMPROMISOS	PROGRESO	PENDIENTE	RECOMENDACIONES	
FLUJO DE CAJA	No se disponía de flujo de caja, ni conocimiento para desarrollar el proceso respectivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del flujo de caja de la organización 2017.</li> <li>• Desarrollo del proceso del flujo de caja.</li> <li>• Análisis, seguimiento y control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se logró iniciar el proceso de desarrollo de buenas prácticas para la elaboración del flujo de caja, pero no se consolidó un proceso como tal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del flujo de caja de la organización 2017.</li> <li>• Desarrollo del proceso del flujo de caja.</li> <li>• Análisis, seguimiento y control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda hacer énfasis en la definición de la generación de fuentes de ingreso estables, basados en esquemas efectivos de comercialización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación de cómo hacer flujos de caja, su importancia y aplicabilidad.</li> </ul>

Fuente: Gestando

#### **6.4. ANEXO 4**

- Aplicación Guía Metodológica
- Balance General
- Estado de Resultados