

FORTALECIMIENTO SOCIOEMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA



“ASOCOMIGAN”

Asociación Comité de
Ganaderos de El Retorno



FORTALECIMIENTO
SOCIOEMPRESARIAL
Y ADECUACIÓN
FINANCIERA

“ASOCOMIGAN”

Asociación Comité de
Ganaderos de El Retorno



FORTALECIMIENTO SOCIOEMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA

“ASOCOMIGAN” ASOCIACIÓN COMITÉ DE GANADEROS DE EL RETORNO



	ORGANIZACIÓN	CARGO	TELÉFONO	MUNICIPIO SEDE	CORREO ELECTRONICO
CARLOS BEJARANO JULIO	ASOCOMIGAN	REPRESENTANTE LEGAL	318-4570827	EL RETORNO	asocomigan2016@gmail.com

Octubre 2017



Elaboró:
GESTANDO-ASOCOMIGAN

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.....	9
2.4. DIMENSIÓN AMBIENTAL.....	9
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	11
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	12
3.12. AGROINDUSTRIA Y COMERCIALIZACIÓN	12
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.....	17
4.5.4. Valores	17
4.5.5. Análisis DOFA y Matriz Cruzada	17
4.5.6. Objetivo General	22
4.5.7. Objetivos Específicos.....	22
4.5.8. Áreas Claves.....	22
4.5.9. Organigrama	23
4.5.10. Gestión.....	23
4.5.11. Registro Fotográfico	24
4.5.12. Conclusiones	24
5. MÓDULO PLAN DE NEGOCIOS	25
5.1. CLAUSULA DE CONFIDENCIALIDAD	25
5.2. INFORMACIÓN DE CONTACTOS	26
5.2.1. Órganos Directivos.....	26
5.3. CONCEPTOS CLAVES	26
5.4. PRODUCTO Y/O SERVICIO.....	27
5.4.1. Necesidad Identificada	27
5.4.2. Líneas de Negocio	27
5.4.3. Etapa de Desarrollo del Prototipo.....	31
5.4.4. Licencias, Permisos, Patentes.....	34
5.5. MERCADO	34
5.5.1. Análisis del sector.....	35
5.5.2. Análisis del mercado	36
5.5.3. Mercado Objetivo	36
5.5.4. Competidores	38
5.5.5. Ventajas Competitivas.....	38
5.5.6. Participación en el Mercado	39
5.5.7. Proyecciones de Venta	39
5.5.8. Estrategias de Mercadeo.....	39
5.6. OPERACIÓN	40
5.6.1. Sistema de Semiestabulación	40
5.6.2. Sistema ganadero silvopastoril.....	41
5.6.3. Sistema de pastoreo racional Voisin O PRV.....	43
5.6.4. Estrategias Operacionales	43
5.7. ORGANIZACION.....	49
5.7.1. Áreas Funcionales	49
5.7.2. Personal Requerido	50
5.8. ANÁLISIS DE RIESGOS	51
5.9. ECONÓMICO FINANCIERO	51
5.9.1. Supuestos Económicos	51
5.10. DETERMINANTES AMBIENTALES.....	56
5.11. ANEXO 3	59
6. MÓDULO ADECUACIÓN FINANCIERA.....	60
6.1. ALCANCES.....	60
6.2. ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA.....	60
6.2.1. Diagnóstico Financiero.....	60
6.2.2. Clasificación	61
6.2.3. Planeación	64



6.2.4. Definición de Planes de Trabajo..... 65

6.3. ADECUACIÓN FINANCIERA EN ASOCOMIGAN..... 68

6.3.1. Análisis Financiero..... 68

6.3.2. Estado de Resultados..... 69

6.3.3. Proceso Contable..... 71

6.3.4. Proceso Flujo de Caja..... 72

6.3.5. Proceso de Presupuesto 73

6.3.6. Ruta de trabajo para acceder a recursos de crédito e incentivos financieros..... 74

6.3.7. Recomendaciones para escalar nivel 74

6.4. ANEXO 4 77

INTRODUCCION

Como consecuencia de la firma de la Paz con la FARC, en especial en departamentos en los cuales han tenido influencia, caso Guaviare, 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 Guaviare, 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 (11) Organizaciones de productores que han venido trabajando con el Instituto o que en la Primera Mesa Regional FINAGRO-SINCHI celebrada en San José del Guaviare el 20 de octubre de 2016 se inscribieron, evento este último en que igualmente se expresó por una (1) organización de Núcleo veredal no formalizada 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 COMITÉ DE GANADEROS DEL RETORNO “ASOCOMIGAN”**

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 socio empresarial 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 PRODUCTIVAS¹

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 sociales²

¹ Jaime Barrera. Investigador Instituto Sinchi y José Gabriel Jiménez C. Consultor Instituto Sinchi

² 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 San José del Guaviare el 20 de octubre de 2016, 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 Asociación actualmente cuenta con 106 asociados, personas las cuales habitan el corredor rural del municipio del Retorno donde por la calidad de sus suelos y preparación de la tierra, se produce un pasto apto (Cumbes amargo) para el aumento de peso del ganado en forma más acelerada. ASOCOMIGAN cuenta con la aprobación de la Federación Nacional de Ganaderos para su funcionamiento y en la realización de la feria ganadera que anualmente se proyecta en el marció de las festividades del municipio del Retorno. La asociación tiene un crédito con el banco agrario con el cual adquieren ganado para distribuirlo entre los asociados.

2.2. DIMENSIÓN PRODUCTIVA

La asociación entrega a los asociados más necesitados cabezas de ganado (novillos o terneros) para que el asociado lo mantenga durante 2 o 3 años, según el caso, al momento de la venta la diferencia en kilos se distribuye 65% para el asociado y 35% para la asociación, de esta forma la asociación vuelve a invertir y distribuir el ganado entre los asociados. Es de aclarar que en esta negociación no incluye el valor inicial del bovino. La asociación vuelve a invertir ese 35% más el valor inicial del animal en otras cabezas de ganado de un promedio de 6 a 8 arrobas.

2.3. DIMENSIÓN COMERCIAL Y AGROINDUSTRIAL

La asociación tiene contactos con clientes de San José del Guaviare, Granada y Villavicencio para la venta del ganado. Como plan de negocio se analiza el montaje por parte de la asociación de una droguería veterinaria para traer desde Bogotá los medicamentos, vitaminas, purgas, entre otros elementos, para venderlos a los asociados a precios más económicos.

2.4. DIMENSIÓN AMBIENTAL

La asociación ha recibido capacitación ambiental y en la actualidad se encuentra gestionando la certificación de producción orgánica, además obtuvo permiso para desarrollo de actividades por parte del ICA.

2.5. DIMENSIÓN GÉNERO Y JUVENTUD

La participación activa de la mujer es evidente ya que de un total de 106 asociados 33 son del sexo femenino. Dos integrantes de la Junta Directiva son mujeres. Únicamente 8 personas menores de 21 años son asociados, según las directivas se le ha invitado a participar pero aún se muestran apáticos a integrar comités o como socios de la entidad.

2.6. CONCLUSIONES

La creatividad de los asociados con este negocio es permanente, es así como en los nuevos planes de negocio se tiene la provisión altos volúmenes de droga e insumos para el ganado, a precios más favorables para los asociados, lo cual les permite mayor rentabilidad en el negocio. Se estudia la posibilidad para que en la próxima asamblea se debata el tema de factibilidad para nuevos planes de negocios.

2.7. ANEXO 1

- Encuesta Línea Base

3. MÓDULO DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

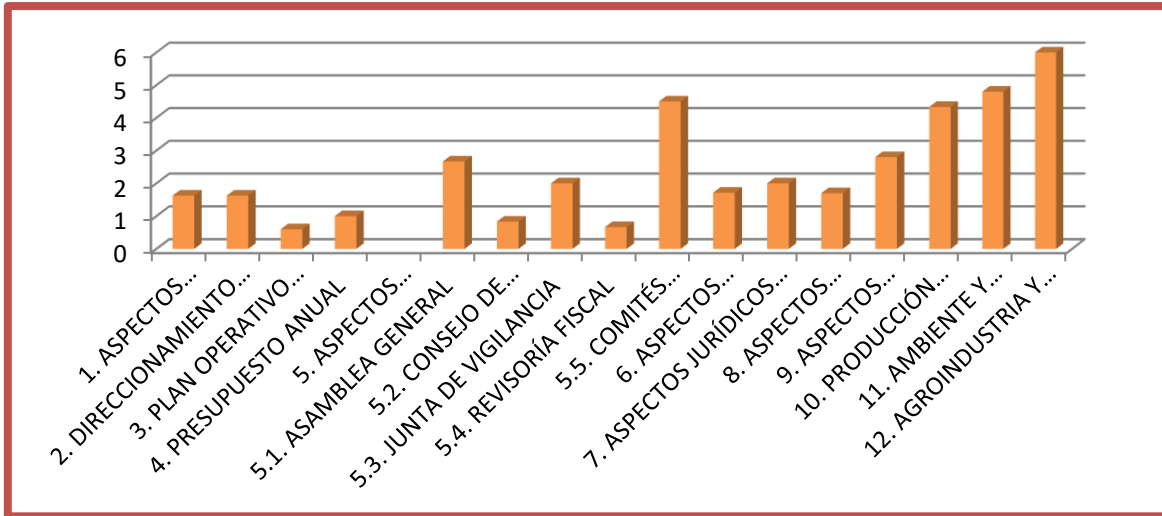
Con el Diagnóstico Situacional se realiza un análisis detallado a la organización para identificar los factores que están influyendo sobre la situación empresarial con el fin de proponer acciones viables y factibles para solución de los problemas existentes.

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. ASOCOMIGAN con la aplicación del formato de Diagnostico Situacional obtiene una ponderación de 39 sobre 100 (Ver Figura No 2.)



Figura No 2. Ponderación variables diagnóstico situacional



3.1. ASPECTOS ESTRATÉGICOS

Tienen definida la misión y visión de la asociación, falta instruir más a los asociados.

3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La asociación no cuenta con un plan estratégico definido es importante de acuerdo a su crecimiento.

3.3. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

La asociación realiza un plan operativo, pero no informa a sus asociados su ejecución.

3.4. PRESUPUESTO ANUAL

No realizan 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

La Junta Directiva se reúne cada dos meses a extraordinariamente cuando así lo amerite o sea convocada.

3.5.3. Junta de Vigilancia o Fiscal

La Junta de Vigilancia se reúne junto con la Junta Directiva cada dos meses

3.5.4. Revisoría Fiscal

No cuentan con revisoría fiscal.

3.5.5. Comités Especiales o de Trabajo

Actualmente cuenta con Comité de Trabajo y de Proyectos se sugiere implementar el Comité de Educación y de Solidaridad.

3.6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES O DE RECURSOS HUMANOS

Se debe implementar organigrama y manual de procesos administrativos. La asociación no tiene empleados.

3.7. ASPECTOS JURÍDICOS Y LEGALES

Los estatutos se ajustan al objetivo de la asociación, los principios se derivan de la economía solidaria.

3.8. ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS

Un contador titulado presenta anualmente los estados financieros y la parte fiscal.

3.9. ASPECTOS TRIBUTARIOS

El contador presenta declaración en la fuente, del IVA y renta, no hacen declaración de industria y comercio.

3.10. PRODUCCIÓN PRIMARIA

Se encuentran identificadas las fincas o parcelas de los asociados con el ganado de cada una.

3.11. AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

Implementan acciones de agricultura limpia y aprovechamiento del agua.

3.12. AGROINDUSTRIA Y COMERCIALIZACIÓN

No adelantan procesos de transformación agroindustrial.

3.13. ANEXO 2

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

4. MÓDULO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1. METODOLOGIA

El lunes 23 de enero de 2017 los profesionales de GESTANDO con la Junta Directiva de ASOCOMIGAN 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 Comité de Ganaderos de El Retorno Guaviare ASOCOMIGAN se encuentra ubicada en el Municipio de El Retorno Guaviare y su área de influencia son 42 veredas.

4.2.1. Relación de Veredas

Tabla No 2. Cobertura

VEREDAS EL RETORNO GUAVIARE	
• Vereda La Floresta	• Vereda Palmeras 1y 2
• Vereda Esmeralda	• Vereda La Asunción
• Vereda Brisas	• Vereda El Morro
• Vereda El Palmar	• Vereda Guayabales
• Vereda El Porvenir	• Vereda Los Naranjos
• Vereda Las Pavas	• Vereda El Turpial
• Vereda San Francisco	• Vereda La Fuga
• Vereda La Conquista	• Vereda San Jorge
• Vereda La Unilla	• Vereda San Cristóbal
• Vereda Cerritos	• Vereda Caño Blanco
• Vereda El Encanto	• Vereda Boquerón
• Vereda La Esperanza	• Vereda Guanapalo
• Vereda Yarumos	• Vereda Nuevo Tolima
• Vereda La Vorágine	• Vereda El Caracol
• Vereda La Reforma	• Vereda La Carpa
• Vereda San Isidro	• Vereda El Dorado
• Vereda El Danubio	• Vereda El Cristal
• Vereda Chaparrales 1 y 2	• Vereda Caño Rincón
• Vereda La Morichera	• Vereda Colinas

VEREDAS EL RETORNO GUAVIARE	
<ul style="list-style-type: none">• Vereda Tierra Alta	<ul style="list-style-type: none">• Vereda San Marcos• Vereda Miro Lindo• Vereda Villa Linda

Fuente: ASOCOMIGAN

4.3. RESEÑA HISTORICA DE LA ORGANIZACIÓN

El 13 de Junio de 1998 se reunieron 77 ganaderos del área del Municipio de El Retorno con el fin de dar carácter de organización al grupo de ganaderos de este Municipio. El 23 de julio del año 2000 fue inscrita en la Cámara de Comercio de San José del Guaviare quedando así legalmente constituida como asociación: Comité de Ganaderos de El Retorno Guaviare.

En el año 2002 y con aporte de la mayoría de sus asociados se creó un almacén veterinario el cual funcionaba en una casa arrendada. En el año 2007 se toma la decisión de comprar la casa donde funcionaba el almacén, se utilizaron recursos producto de las ganancias con los que se pagó el 50% del valor del inmueble y el restante se obtiene por aportes de los asociados.

Del mismo modo la asociación se benefició de un proyecto ganadero cuyo objeto consiste en entregar ganado en participación del cual un porcentaje de las ganancias eran para la asociación y el otro para el asociado. Parte del sostenimiento de la asociación ha sido gracias a este proyecto, el ganado que actualmente tienen algunos de los asociados es también fruto de este proyecto.

En ese año también algunos asociados de Asocomigan fueron beneficiados de la mecanización de 10 hectáreas de pasto para hacer 33 potreros e implementar el sistema de pastoreo rotacional y convertirse en fincas vitrina .

En el año 2015 se fortalecieron 35 unidades productivas de carne y leche del Municipio de Retorno afiliadas ASOCOMIGAN por la Unidad Administrativa para la Consolidación Territorial UACT.

4.4. FICHA TÉCNICA

Actualmente la asociación cuenta con 106 asociados de los cuales hay hábiles 78. Se han adelantado varios proyectos con diferentes entidades así:

- Programa PLANTE: ganado en participación.
- FOMYPIME – Gobernación: mecanizar 10 hectáreas de pasto y hacer 33 potreros para sistema de pastoreo rotacional.
- Unidad Administrativa para la Consolidación Territorial – UACT: renovación de praderas y disminución del impacto ambiental negativo.

- INCODER y Alcaldía de El Retorno: fortalecimiento ganadero a 25 familias.

Tabla No 3. Ficha Técnica

		FICHA TÉCNICA					
IDENTIFICACIÓN	Nombre y Sigla de la entidad participante:	ASOCIACION COMITÉ DE GANADEROS EL RETORNO "ASOMIGAN"					
	Tipo:	Cooperativa		Asociación	X		
	Número total de Asociados	106		No de Hombres	73	MUJERES	33
	Actividad productiva:	GANADERO					
	Fecha de constitución:	13 DE JULIO DEL 2000					
	NIT:	822.003.043-2					
	Nombre del Representante legal:	CARLOS JULIO BEJARANO RODRIGUEZ					
No. Documento de identificación:	97.601.359						
UBICACIÓN	Departamento:	GUAVIARE					
	Municipio:	SAN JOSE DEL GUAVIARE - EL RETORNO					
	Vereda:	BARRIO LA GRANJA					
	Dirección:	CALLE 22 No 19 D 38					
	Teléfonos:	3184570827					
<p>Descripción del Objeto Social: Promover la industria pecuaria bajo sus distintas modalidades de especies menores y mayores mediante el uso sostenible del territorio, la gerencia de proyectos y el acompañamiento permanente en el desarrollo de sus actividades productivas con enfoque agroambiental y de agro negocios, ejerciendo la representación de los ganaderos de la zona de El Retorno ante los organismos oficiales y privados, propiciando el trabajo colectivo por la defensa del gremio y la prosperidad de la asociación.</p>							

4.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.5.1. Misión

Promover mediante las diferentes actividades el fomento de la industria pecuaria del territorio, en armonía con los usos del suelo para actividades productivas pecuarias, el uso y manejo sostenible de la tierra y los recursos naturales, la reducción de la deforestación y el desarrollo de sistemas silvopastoriles intensivos, adelantando acciones de asesoría, capacitación y Asistencia Técnica para los asociados en coordinación con las entidades vinculadas al sector, buscando satisfacer las necesidades de los asociados y hacer más competitiva la actividad.

4.5.2. Visión

Para el año 2035 ASOCOMIGAN se proyecta como la organización de modelo asociativo que lidera el manejo de la industria pecuaria en cada una de las distintas modalidades en el Departamento del Guaviare con enfoque empresarial y en armonía con la conservación de los bosques, la biodiversidad y los servicios eco sistémicos.

4.5.3. Principios Corporativos

Se establecieron los siguientes principios corporativos:

- **Liderazgo:** Los líderes de los procesos son los agentes del cambio
- **Productividad:** Es el principio que permite que nuestro servicio sean mejores día tras día en el trabajo.
- **Cumplimiento:** Siempre deberá darse pronta respuesta a los requerimientos del cliente tanto interno como externo.
- **Eficacia:** Todo producto ofrecido por nuestra organización tiene como finalidad la satisfacción del cliente y del consumidor final

4.5.4. Valores

ASOCOMIGAN 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:

- **Ayuda mutua:** Se refiere al esfuerzo que los integrantes de una organización hacen por ayudarse a sí mismos por medio de la cooperación y a su vez ayudar los demás
- **Democracia:** Participación democrática de los asociados. nos se concibe una asociación sin democracia.
- **Igualdad:** En el poder decisorio y en los derechos. Derecho igualitario de elegir y ser elegidos, ser oídos en sus quejas, de ser involucrados en las decisiones.
- **Equidad:** Justicia, juego limpio y proporcionalidad, de modo que nadie resulte tomando ventaja a favor suyo y en detrimento de otros asociados.
- **Solidaridad:** para contra restar los malos efectos del egoísmo la asociatividad valora en sumo grado la solidaridad, mutualidad que hace posible la cooperación, la preocupación por los demás, el deseo de ayudar y servir a otros con alto grado de respeto y gran interés de unión para resolver los problemas propios y los de los demás.
- **Responsabilidad social y ambiental:** Le apostamos a la equidad en la distribución de los beneficios de nuestro quehacer asociativo y a hacer un uso y manejo sostenible de nuestros recursos naturales renovables, asegurando su permanencia y usufructo para nuestros hijos y demás generaciones

4.5.5. Análisis DOFA y Matriz Cruzada

En la tabla No 4 se presentan los resultados del análisis DOFA construido colectivamente con ASOCOMIGAN, 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.

Tabla No 4. Resultado análisis DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
SOCIAL	SOCIAL	SOCIAL	SOCIAL
ORGANIZACIONES COMUNALES IDENTIFICADAS CON LA ASOCIACIÓN.	FALTA DE COMUNICACIÓN ENTRE ASOCIADOS POR DISTANCIAS ENTRE ELLOS, MALAS VIAS DE PENETRACION	CAPACITACIÓN Y ASESORÍAS.	MIGRACIÓN DEL CAMPO A LA CIUDAD
APOYO INSTITUCIONAL SEDE PROPIA.		CRECIENTE DEMANDA DE GANADO.	INESTABILIDAD POLÍTICA USO IRRACIONAL DE LOS RECURSOS NATURALES.
FINANCIERA	FINANCIERA	FINANCIERA	FINANCIERA
ASOCIACIÓN CON RECURSOS PEQUEÑOS PERO SOSTENIBLES	ESCASOS RECURSOS PARA INVERSIÓN DIFICULTAD PARA ACCEDER A CRÉDITO AGROPECUARIO.	POSEE PATRIMONIO DE RESPALDO	REGULACIÓN INADECUADA PRECIO DE INSUMOS.
PREDIO PROPIO EN EL RETORNO			
CLIENTES	CLIENTES	CLIENTES	CLIENTES
ORGANIZACIÓN RECONOCIDA EN LA REGIÓN.	DEPENDEN DE CLIENTES QUE VISITAN LAS FINCAS PROVENIENTES DE GUAMAL EN SU MAYORIA.	PRODUCTO DE ALTA CALIDAD.	CANCELACIÓN DE EXPOSICIONES Y FERIAS GANADERAS.
NEGOCIOS PARA OTROS MUNICIPIOS			
PRODUCCION	PRODUCCION	PRODUCCION	PRODUCCION
POSEEN PASTOS ESPECIALES PARA ENGORDE DE GANADO.	ALTOS COSTOS DE INSUMOS NO HAY DIVERSIFICACIÓN AGRÍCOLA.	CRECIENTE DEMANDA CAPACITACIÓN PARA TECNIFICAR PASTOS.	CAMBIO CLIMÁTICO
POSEEN FUENTES HÍDRICAS			
RECURSOS HÍDRICOS DISPONIBLES.			QUEMA INDISCRIMINADA DE PASTOS NATURALES
DIVERSIDAD GENÉTICA			

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS
CONTACTOS PERMANENTES Y REUNIONES DE FORMACIÓN A LOS ASOCIADOS.	NO EXISTE DEMOCRATIZACION EN LAS DECISIONES, CONCENTRACIÓN EN CABEZA DEL PRESIDENTE.	CONFIANZA EN LA ASOCIACIÓN, SOLICITUDES DE INGRESO A LA MISMA	NO EXISTE ROTACION GENERACIONAL.
TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO
CAPACIDAD BUENA ACTITUD PRESTAN ASESORÍA ESPECIALIZADA AL SECTOR PECUARIO.	NO HAY ROTACION GENERACIONAL.	APOYO INTERINSTITUCIONAL PÚBLICO Y PRIVADO	PROCESO DE PAZ, CON INCERTIDUMBRE

Fuente: GESTANDO-ASOCOMIGAN

Tabla No 5. Matriz Cruzada

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS - FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES -	ESTRATEGIAS – DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES -
SOCIAL		
	APOYO INSTITUCIONAL PARA ATENDER CRECIENTE DEMANDA PARA GANADO	BUENA CAPACITACIÓN Y ASESORÍA
FINANCIERA		
	POSEE PATRIMONIO PROPIO PARA ATENDER INVERSIÓN COMO RESPALDO	NO HAY ENDEUDAMIENTO ACTUAL
CLIENTES		
	EL PRODUCTO ES DE BUENA CALIDAD. VENDEN PARA TRES MUNICIPIOS.	GANADO DE BUENA CALIDAD
PRODUCCION		
	LOS PREDIOS DE LOS ASOCIADOS SE HAN ADECUADO CON CERCAS ELÉCTRICAS Y ASÍ SE PUEDE AUMENTAR EL NÚMERO DE CABEZAS DE GANADO POR HECTÁREAS	SE CREA LA POSIBILIDAD DE INSTALAR DEPOSITO DE DROGAS PARA EL CONSUMO DE LOS ASOCIADOS A MEJORES PRECIOS.
PROCESOS INTERNOS		
	CAPACITACIÓN EN MANEJO DE RECURSOS HÍDRICOS	
TALENTO HUMANO		
	APROVECHAR EL APOYO INSTITUCIONAL PARA MEJORAR LA CAPACITACIÓN.	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS - FORTALEZAS-AMENZAS-	ESTRATEGIAS – DEBILIDADES- AMENAZAS-
SOCIAL		
	APROVECHAR LA IDENTIDAD DE LA ASOCIACIÓN CON LAS COMUNIDADES PARA TRATAR DE DETENER LA MIGRACIÓN DEL CAMPO A LA CIUDAD	

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS - FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES -	ESTRATEGIAS – DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES -
FINANCIERA		
	ESTUDIO COMO PLAN DE NEGOCIO EL SUMINISTRO DE DROGAS E INSUMOS PARA LOS ASOCIADOS POR PARTE DE LA ASOCIACIÓN,	POSIBILIDAD DE ACCEDER A CRÉDITOS PARA COMPRA DE INSUMOS.
CLIENTES		
	PROMOVER EL MERCADO GANADO EN PLAZA UN DÍA POR SEMANA EN CADA MUNICIPIO	
PRODUCCION		
	APROVECHAMIENTO DE FUENTES HÍDRICAS EN ÉPOCA DE VERANO USO RACIONAL.	
PROCESOS INTERNOS		
	CONTACTO PERMANENTE CON LOS ASOCIADOS.	
TALENTO HUMANO		
	CAPACIDAD	
	BUENA ACTITUD	

Fuente: GESTANDO-ASOCOMIGAN

4.5.6. Objetivo General

Promover la industria pecuaria bajo sus distintas modalidades de especies menores y mayores mediante el uso sostenible del territorio, la gerencia de proyectos y el acompañamiento permanente en el desarrollo de sus actividades productivas con enfoque agroambiental y de agro negocios, ejerciendo la representación de los ganaderos de la zona de El Retorno ante los organismos oficiales y privados, propiciando el trabajo colectivo por la defensa del gremio y la prosperidad de la asociación.

4.5.7. Objetivos Específicos

- Defender conjuntamente con las entidades públicas, los intereses del cacao teros del departamento.
- Estimular el espíritu de asociación gremial de los productores de cacao en busca de la vigorización institucional de la agremiación.
- Gestionar y cuidar el eficiente mercado del grano, mediante una regulación ordenada de la oferta y la demanda.
- 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.

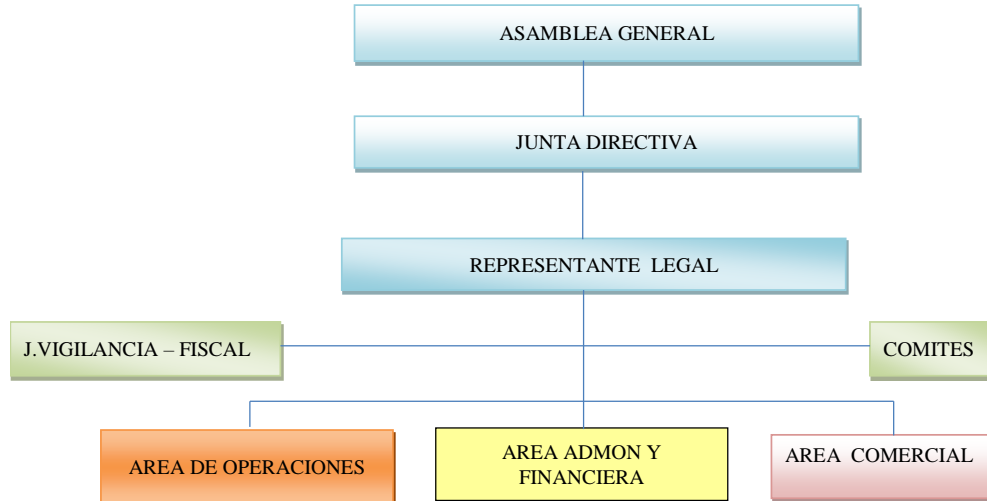
4.5.8. Áreas Claves

De acuerdo con la información recogida con el representante legal de la organización existen tres (3) áreas en las que se debe poner atención al dirigir los procesos organizacionales:



- **Área Técnica:** La asociación ofrece los siguientes productos y servicios: Producción de ganado y leche.
- **Área Comercial:** La asociación ofrece los siguientes productos y servicios: Comercialización de ganado y leche
- **Área administrativa:** La Junta Directiva en cabeza de su presidente el señor Carlos Julio Bejarano realiza una gestión importante a favor de la asociación se han dictado capacitaciones con entidades tales como la SINDAP, UMATA de San José del Guaviare, Fundación Social del Oriente – FUNSORI, SENA, DEISPAZ, en temas tales como contabilidad, buenas prácticas ganaderas, buenas prácticas de ordeño manejo del ternero, manejo de la leche, procedimiento para realizar las pruebas de mastitis, formulación de proyectos y sistemas básicos.

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"> Los integrantes de la asociación son pequeños y medianos productores pecuarios, algunos hacen parte de la población víctima, afro colombiana y madres cabeza de hogar; dueños de pequeños predios ubicados a lo largo y ancho del Municipio de El Retorno los cuales vieron la necesidad de asociarse para gestionar proyectos y conseguir recursos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las familias asociadas. Preocupación permanente por parte de la junta directiva en la capacitación de los asociados. Buena relación de ASOCOMIGAN con las entidades privadas y estatales, por tal razón lidera la implementación de exposiciones y ferias ganaderas en varios Municipios. 	<ul style="list-style-type: none"> La asociación debe promover la creación de un depósito de droga e insumos para el ganado que requieren los asociados con mayor frecuencia, ya que para conseguirlos tienen que desplazarse hasta el Municipio de San José del Guaviare a muy altos precios lo cual hace que la rentabilidad del negocio disminuya. La asociación está muy limitada en el reglón pecuario y no analiza otro negocio alternativo tales como: Cultivo de frutos amazónicos y cultivos perennes.

4.5.11. Registro Fotográfico



Hatos Ganaderos de los Asociados – Vereda la Unilla-El Retorno.

4.5.12. Conclusiones

- ASOCOMIGAN es una entidad totalmente activa y gracias a la creatividad y el entusiasmo en el negocio pecuario por parte de sus asociados se puede llevar adelante esta actividad. Han identificado la necesidad de los asociados que con un promedio de 10 hectáreas cada uno, no habían definido la producción de las mismas.
- Como actividades futuras se tienen: la producción pecuaria mediante sistemas estabulados a partir de la producción de alimentos y forrajes de la misma finca; realización de las actividades normativas: asamblea general, capacitación, encuentros comunitarios asociativos y plan de negocios; celebración de la mayoría de edad al cumplir sus 20 años de constitución; estudiar nuevo posible plan de negocio.

5. MÓDULO PLAN DE NEGOCIOS

EL Plan de Negocios de ASOCOMIGAN 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. CLAUSULA DE CONFIDENCIALIDAD

Este Plan del Negocio es propiedad de ASOCOMIGAN 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 ASOCOMIGAN en cabeza de su Representante CARLOS JULIO BEJARANO, a la dirección Avenida principal Municipio El Retorno sede de Cootregua.
- 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 ASOCOMIGAN.
- 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 COMITÉ DE GANADEROS DEL RETORNO.
ASOCOMIGAN.

Dirección: Avenida principal Municipio el Retorno sede Cootregua.

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	CARLOS JULIO BEJARANO
Cargo	Representante legal
Empresa / Proyecto	ASOCOMIGAN
E-mail	asocomigan2016@gmail.com
Teléfono	318-4570827
Dirección	Calle Principal B/Centro Diagonal Colono

5.2.1. Órganos Directivos

BEJARANO CARLOS JULIO	MIEMBRO JUNTA DIRECTIVA - REPRESENTACIÓN LEGAL.
RUIZ NILSON	MIEMBRO JUNTA DIRECTIVA
MARTINEZ BONILLA JAIRO ANSELMO	MIEMBRO JUNTA DIRECTIVA
FLORIDO NELLY ELVIRA	MIEMBRO JUNTA DIRECTIVA
TORRES R. MARIA ADELINA	MIEMBRO JUNTA DIRECTIVA

5.3. CONCEPTOS CLAVES

Reconversión Ganadera. El modelo de la reconversión ganadera se estructura a partir del acoplamiento de los siguientes componentes.

- Transformación productiva.
- Formación del capital humano.
- Incremento del valor por uso de buenas prácticas ganaderas con criterios de concertación, participación y equidad.
- Integración institucional regional, nacional, pública y privada.

La implementación de este proyecto como iniciativa social y productiva, dinamizara la economía generando más empleo, más ingresos, mejor salubridad e incentivando la asociatividad, vinculando al campesino con los valores regionales, la resolución de conflictos, la integración familiar con el entorno y con visión de paz.

La idea no es talar bosques para sembrar pasto, es aprender nuevos modelos agroforestales que produzcan calidad de carne y leche sin talar árboles para que en el futuro cercano, los pequeños y medianos productores tengan prestigio de sus producciones bovinas, gracias al proyecto de “reconversión ganadera”

5.4. PRODUCTO Y/O SERVICIO

La reconversión ganadera es un modelo alternativo de producción ganadera, constituye una estrategia de desarrollo rural que busca reducir los desequilibrios económicos y sociales, mejorando la calidad de vida de la población campesina, movilizandole las capacidades internas de desarrollo para alcanzar mayor crecimiento y competitividad regional.

La reconversión Ganadera se refiere a todas las acciones involucradas en el eslabón primario de la ganadería bovina, encaminadas al aseguramiento de la inocuidad de los alimentos carne y leche, la protección del medio ambiente y de las personas que trabajan en la explotación.

5.4.1. Necesidad Identificada

La alta tasa de deforestación en las fronteras de colonización, es uno de los principales factores generadores de la pérdida de biodiversidad y sus sistemas ecosistémicos, con mayor énfasis en el departamento del Guaviare donde la tasa de deforestación según reporte del Ideam para el año 2015 fue de 9.634 ha y con tendencia al aumento. Los motores de degradación y deforestación de los bosques identificados son: Los cultivos ilícitos, La minería y principalmente la praderización, que no siempre conlleva aumento del hato ganadero, especulación, valorización de la tierra, asociada al trazado de una carretera de importancia nacional, Expectativas de titulación de territorios, Extracción de productos forestales. Dentro de las estrategias identificadas para enfrentar esta problemática están. La reconversión de sistemas productivos como la ganadería extensiva de alta practica en el departamento y la recuperación de áreas intervenidas y en proceso de degradación, por sistemas agroforestales y adopción de prácticas agroambientales sostenibles, buscando el objetivo final , para el año 2.020 igual a “0” deforestación en la amazonia y para el año 2.030 “0” deforestación en el país.

Así que para la mitigación de este riesgo de continuar con la deforestación en la región Amazónica se pretende implementar un modelo de Reconversión Ganadera la cual es una metodología de enseñanza para los ganaderos que potencializa sus procesos de producción en los terrenos sin recurrir a la tala de los arboles ni afectar el medio ambiente, con la implementación de modelos agroforestales con el fin de mejorar la productividad y competitividad de los ganaderos y sus familias, lo que genera una oportunidad de negocio para la organización ASOCOMIGAN, al elevar los niveles de producción y de calidad para sus asociados.

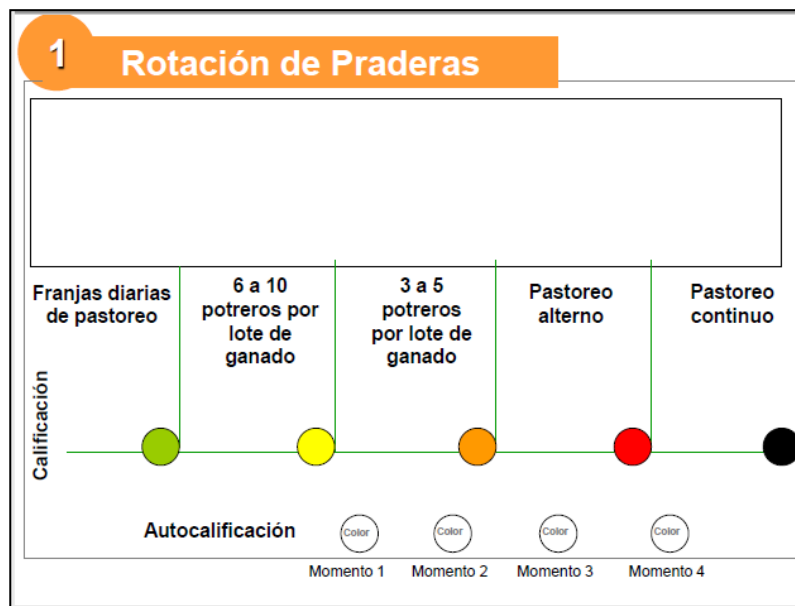
5.4.2. Líneas de Negocio

5.4.2.1. “Reconversión Ganadera”

Se estructura a partir de las siguientes prácticas:

➤ **Rotación de Praderas:** Muestra que en la medida que la rotación de las praderas sea más intensa, mejor comportamiento biológico y ambiental tendrán las pasturas y la finca en general. A mayor número de potreros por lote de ganado, los animales permanecerán menos tiempo en cada potrero. (Figura No 3. Rotación de Praderas).

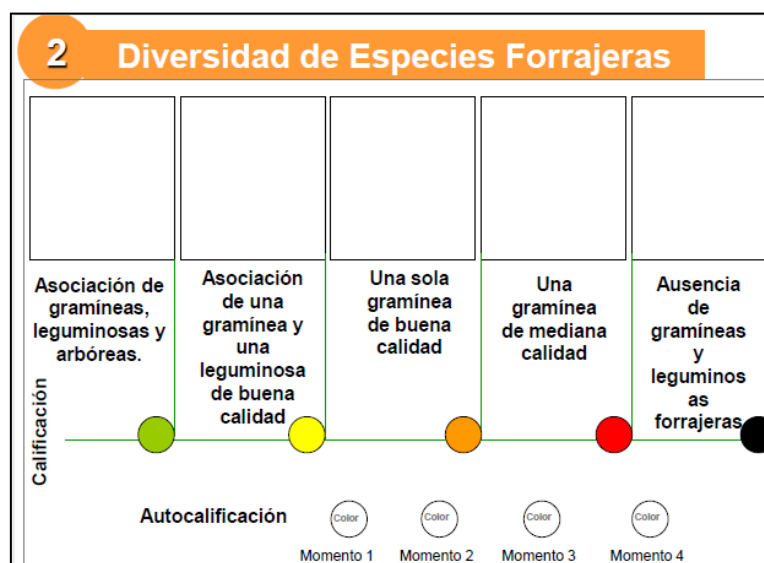
➤



Fuente: Gestando

Figura No 3. Rotación de Praderas

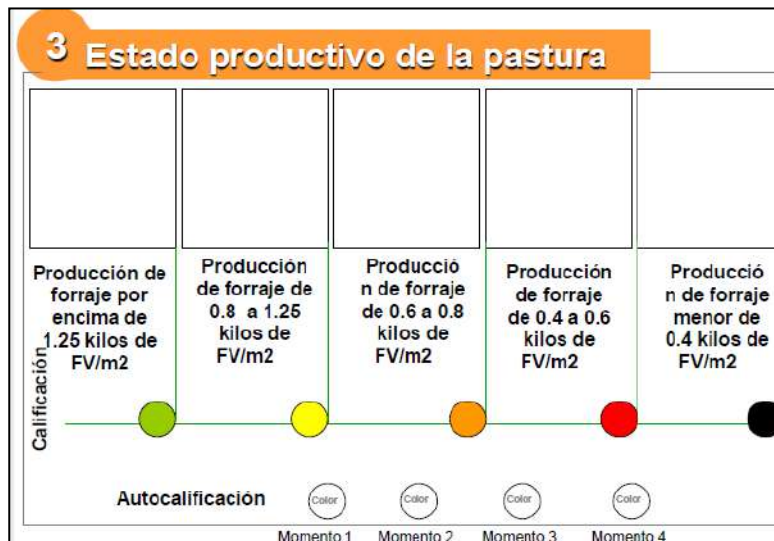
➤ **Diversidad de Especies Forrajeras:** La asociación de especies en la pastura permite que los animales complementen mejor la dieta que en una pradera homogénea; el existir especies de diferente tipo de crecimiento, aéreo y radicular, optimiza el uso de la energía lumínica, lo cual mejora la eficiencia biológica y económica del sistema. (Figura 4. Diversidad especies Forrajeras)



Fuente: Gestando

Figura No 4. Diversidad especies forrajeras

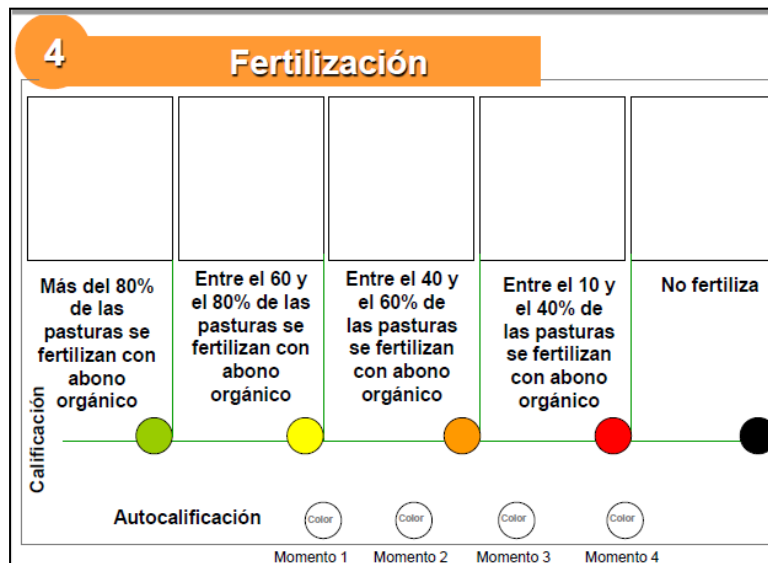
- **Productivo de la Pastura:** Esta dado en las condiciones del suelo, esta se mide de acuerdo a la cantidad de forraje verde que se produzca, el principal fuente de nutriente para el ganado debe ser el forraje que se coseche en una pradera.



Fuente: Gestando

Figura No 5. Diversidad especies forrajeras

- **Fertilización** La fertilización que se aplica a una pastura afecta el suelo, entre mayor sea el área de pasturas abonadas con materiales orgánicos, mayor será la estabilidad del sistema.



Fuente: Gestando

Figura No 6. Diversidad especies forrajeras

- **Abundancia de Lombrices:** La diversidad de lombrices puede ser un buen indicador del estado de los sistemas de reconversión ganadera, desde el punto de vista de disponibilidad de materia orgánica, procesos de descomposición, exposición de terrenos a radiación solar y degradación en general.

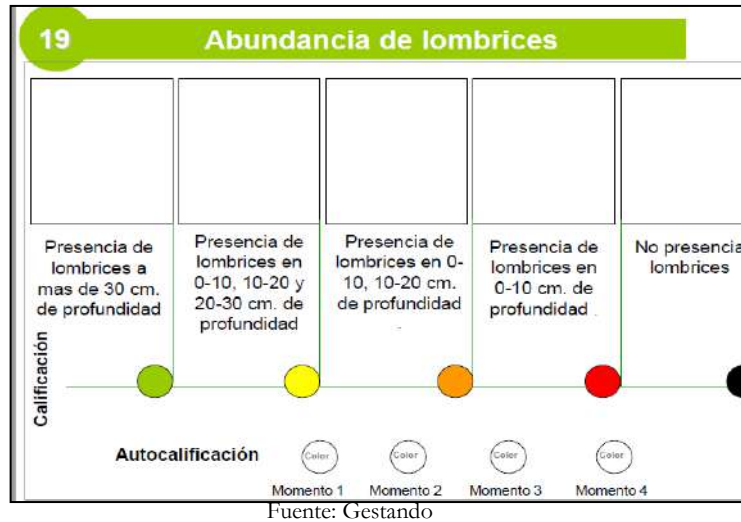


Figura No 7. Diversidad especies forrajeras

- **Árboles por Potrero:** La población de árboles en el sistema es muy significativa puesto que a mayor número de árboles dentro de las pasturas menor será la compactación del suelo y el efecto nocivo de los agentes físicos que puedan causar procesos erosivos. Dentro de la población de árboles debe haber individuos en diferentes estados de crecimiento para que se genere una dinámica de aprovechamiento escalonado. Se recomienda mínimo 50 árboles por hectárea.

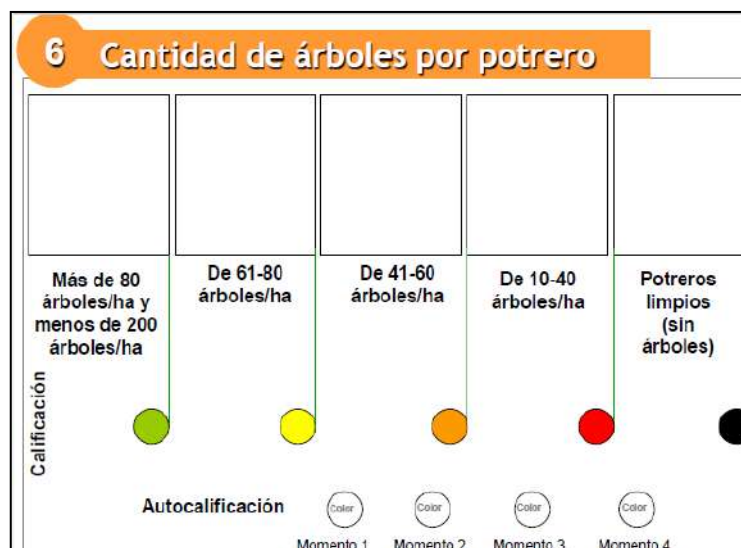
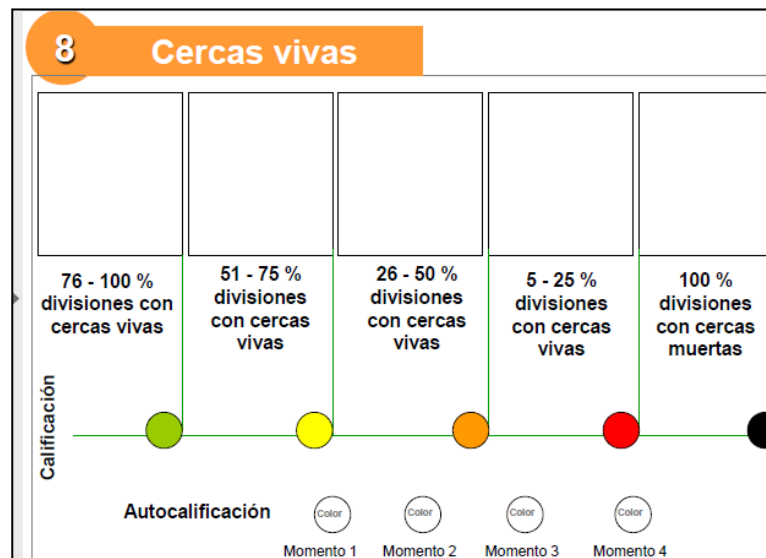


Figura No 8. Diversidad especies forrajeras

- **Cercas Vivas:** Tienden a tener un efecto positivo sobre muchas especies animales para ofrecer alimento y brindar condiciones adecuadas de vida. Se busca conservar mayor cantidad de bosque primario, a mayor cantidad de cercas vivas haya en la finca se considera mejor su condición de sostenibilidad.



Fuente: Gestando

Figura No 9. Diversidad especies forrajeras

5.4.3. Etapa de Desarrollo del Prototipo

El proyecto está fundamentado en base a las actividades propias de la ganadería y por ende a un conocimiento dirigido a la reconversión ganadera.

El sistema de ganadería extensivo el cual incluye a 295.992 cabezas de ganado en el departamento del Guaviare, de lejos es el más inadecuado para el cumplimiento de los principios rectores para las iniciativas y proyectos dirigidos a la conservación de la Amazonia, incurre en bajos costos de mantenimiento y desarrollo, pero sus efectos sobre los aspectos Ambientales, Sociales y de Rentabilidad económica, son absolutamente negativos. La convierten en la peor alternativa de las existentes y la más practicada, en el departamento del Guaviare.

Al ver esta problemática la organización tomo como muestra la finca: El regalo Vereda La Marina, Municipio El Retorno –Guaviare, para la implementación de la metodología de Reconversión Ganadera a modo de prototipo para medir efectivamente los resultados esperados en el marco del plan de negocios general, en el cual se evidencio los siguientes resultados:

Consiste en ofrecer al bovino:

- Forraje de óptima calidad y cantidad en el momento adecuado (pradera en óptimas condiciones en punto de consumo)
- Disponibilidad de agua de buena calidad en cada potrero y en todo momento.
- Suplemento mineral y proteínico.
- Bienestar animal (árboles)

a) Ventajas de este sistema

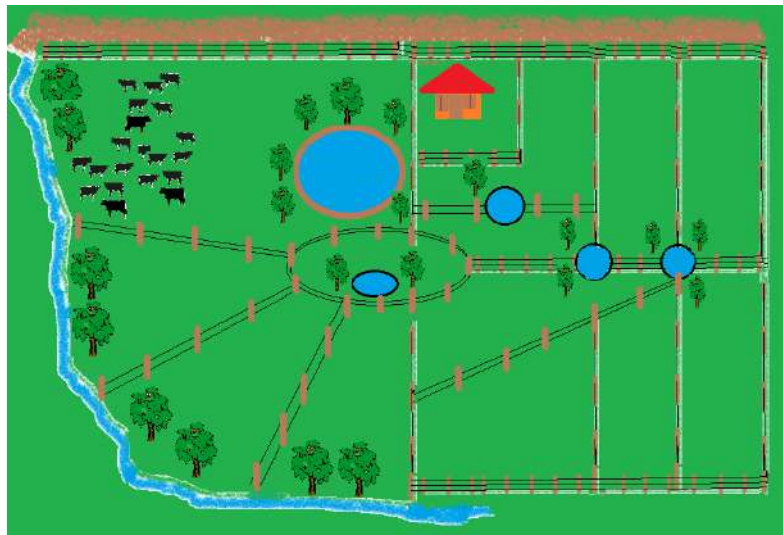
- Mayor capacidad de carga
- Mayor ganancia de peso.
- Menos ocupación de potreros por días / año
- Menos contaminación de fuentes hídricas.
- Mayor confort a los animales.
- Reducción del tiempo de sacrificio.
- Mayor docilidad del ganado.
- Recuperación de praderas.

b) Cambios Generados

ANTES



HOY



Fuente: Secretaría de Agricultura del Departamento del Guaviare.

Figura No 10. Cambios en el manejo

Tabla No 7. Comparación sistemas

PARAMETRO	SISTEMA TRADICIONAL GANADERO	SISTEMA ROTACIONAL RACIONAL
Número de hectáreas	20	20
Duración de engorde	3 años	22 meses
Número de animales a engorde	20	50
Carga animal / hectárea	1 ha	2.5 ha
Promedio ganancia diaria de peso	380-400 gr/día	560 gr/ día

Fuente: Gestando



Finca El Regalo Vereda La Marina, Municipio El Retorno –Guaviare.
Potreros antes del sistema rotacional racional.



Finca El Regalo Vereda La Marina, Municipio El Retorno –Guaviare.
Potreros después del sistema rotacional racional.

5.4.4. Licencias, Permisos, Patentes

El Instituto Colombiano Agropecuario ICA, Cuenta con oficina en el municipio de San José del Guaviare, y en el Municipio el Retorno donde regulan los programas de vacunación en todo el departamento el cual es declarado libre de fiebre aftosa, además expiden papeletas o bonos de movilización o sacrificio, asistencia técnica y capacitación entre otras, estos requisitos se exigen para todos los sistemas propuestos.

5.5. MERCADO

La ganadería tradicional es una de las actividades productivas de mayor impacto ambiental. El ganado necesita grandes extensiones de tierra, lo que lleva a la remoción de plantas y bosques enteros, ocasionando erosión de suelos, pérdida de biodiversidad y sequías en las fuentes hídricas. (Mencione aquí casos específicos de su región) En la región Guaviare el impacto ambiental de estos sistemas fluctúa entre el desgaste absoluto e irreversible de los suelos hasta la restauración parcial de ecosistemas degradados. Pero también en las actividades pecuarias de pastoreo se generan otros impactos ambientales negativos como la erosión y compactación del suelo; la uniformidad genética al privilegiarse el monocultivo de gramíneas mediante quemas estacionales y eliminación de la sucesión vegetal por medios químicos (herbicidas) o físicos; la desecación de humedales; la construcción de vías de penetración; la demanda creciente de madera para cercos, corrales de manejo y camiones ganaderos; la contaminación del agua y el suelo por fertilizantes sintéticos y plaguicidas, así como las emisiones de gases producidas por la quema de combustibles en el transporte terrestre y fluvial de animales vivos o sus productos. Otros impactos agregados se generan en las industrias y agroindustrias que procesan carne, leche y pieles bien por vertimientos puntuales a las aguas y emisiones al aire o por el uso masivo de empaques no biodegradables (plásticos, polietilenos, mezclas de aluminio y plástico) para todos los insumos y productos (drogas, fertilizantes, suplementos, leche, queso) que se arrojan después de su uso y solo en el mejor de los casos terminan en los rellenos sanitarios de Guaviare.

En la búsqueda de alternativas de producción sostenibles tanto biofísico como socioeconómico, los sistemas silvopastoriles que integran pasturas cultivadas con árboles, se presentan como una opción viable para revertir problemas de degradación y promover la sustentabilidad de los sistemas de producción animal basados en el pastoreo, porque a través de la interacción árboles-pastura-animal, se logra una optimización de la producción, ya que en pasturas arborizadas, la sombra y la biomasa de los árboles tienen potencial para mejorar la fertilidad del suelo, aumentar la disponibilidad de nitrógeno para las especies forrajeras herbáceas y mejorar la calidad del forraje, contribuyendo en ocasiones a aumentar la producción y consumo de forraje

5.5.1. Análisis del sector

La estructura del sector cárnico en Colombia está segmentada en múltiples etapas donde interactúan varias personas como intermediarios entre las partes, iniciando desde los proveedores de insumos para los productores primarios (Ganaderos), los cuales comercializan el ganado en pie por medio de subastas y centrales ganaderas, pasando luego al sacrificio del animal y posteriormente a la planta de beneficio, donde el mayorista comercializa la carne en canal a los siguientes participantes en la cadena de distribución como carnicerías, restaurantes, hoteles y supermercados. También existen los denominados Trader que destinan especialmente los cortes finos para ser exportados. Colombia presenta en sus exportaciones una gran dependencia de Venezuela al representar el 81% del total de las exportaciones de carne bovina, pero tras la crisis del 2009 Colombia comenzó a expandir sus fronteras a nuevos mercados como Egipto y las Antillas holandesas, donde los tratados de libre comercio cumplen la función de eliminar esta dependencia al conseguir nuevos mercados objetivos como 41 la república de Corea, Estados Unidos de América y la Unión Europea en donde hay un mercado creciente en el consumo de este alimento en especial la carne orgánica.

En cuanto a las importaciones, USA puede aumentar su participación en la venta de carne bovina al dirigir sus productos al mercado colombiano, teniendo una entrada libre del producto sin arancel, siendo una amenaza para la oferta de carne bovina en el mercado nacional. Figura 12 Importaciones y Exportaciones de carne Fuente: legiscomex con base en DIAN.(2012). Cálculos FEDEGAN Actualmente el sector tiene su propia Federación Colombiana de Ganaderos (FEDEGAN) que busca el desarrollo y progreso de esta actividad que tradicionalmente ha sido fuente de ingreso de muchas familias colombianas, esta federación tiene un plan de desarrollo para el 2017, donde tiene como meta el aumento del consumo de carne de res del mercado interno, en donde FEDEGAN tiene una política de fomento al consumo y promoción de la demanda de carne (Federación Colombiana de Ganaderos - FEDEGAN, 2006) 42 bovino además de los objetivos institucionales como la modernización, inclusión y credibilidad. También existe un ministerio de agricultura y desarrollo rural en busca del mejoramiento y recuperación de este sector en Colombia, donde el estado brinda recursos para proyectos en busca de la competitividad y sostenibilidad agropecuaria, que por medio del incentivo a la capitalización rural para proyectos de infraestructura en el campo, se puede obtener recursos hasta del 40% del proyecto por parte del estado si la financiación se realiza por medio de la entidad financiera FINAGRO.

5.5.2. Análisis del mercado

En el caso de Caquetá y Guaviare el ordenamiento territorial de la producción pecuaria es fundamental. Estas dos regiones se caracterizan por un incremento de las áreas de pasturas producto de la deforestación. La explotación pecuaria es extensiva y el componente tecnológico es muy bajo. El problema de esta ganadería extensiva es que se ha expandido sobre suelos de la planicie amazónica, susceptibles a la erosión y de drenaje pobre a moderado, representados principalmente en entisoles, ultisoles, inceptisoles y algunos oxisoles, lo que está ocasionando la degradación de dichos suelos. Por lo tanto, una primera medida es el ordenamiento territorial de producción bovina en la zona.

En este sentido, es necesario definir áreas ya intervenidas que se constituyan en núcleos para la intensificación de la producción, pero mediante sistemas sostenibles como los sistemas silvopastoriles. Para esto, la generación de cartografía apropiada podría ayudar para definir la estructura ecológica de la región a una escala adecuada (ideal 1:25.000), que permita la identificación de ecosistemas estratégicos y áreas de aprovisionamiento de servicios ecosistémicos, para una adecuada zonificación de la producción agropecuaria.

Se propone que las actividades ganaderas se den en lo posible bajo un enfoque ecológico, orgánico o certificado, bajo acompañamiento multidisciplinario y capacitación continua, con el apoyo de instituciones como el Sinchi, Conif, Corpoica, Corpoamazonia, CDA entre otros. Resaltando que la Uniamazonia hace investigación forestal y silvopastoril en la región con necesidades de ampliar el conocimiento en sistemas agroforestales (Plan de Desarrollo de Caquetá, 2012; Plan de Desarrollo del Guaviare).

Otro aspecto complementario de dicha medida es que se debe cerrar la frontera agrícola. Corpoamazonia, reportó que durante el año 2011 se movilizaron 83.103,90 m³ de madera. Siendo las principales especies aprovechadas: achapo (*Cedrelinga cateniformis*) marfil (Simarouba amara), sangre toro (*Virola theidora*), guamo (*Inga sp.*) y caimo perillo (*Couma macrocarpa*).

En consonancia es necesario desincentivar o revertir la apertura de la frontera ganadera, pues en el periodo de 1990 –2010 la deforestación media anual a nivel nacional alcanzó 310.345 ha, siendo los departamentos del Meta, Guaviare y Caquetá los principales focos de deforestación (IDEAM, 2011), en este sentido la conservación y gestión sostenible de los bosques húmedos tropicales del norte amazónico colombiano se convierten en temas importantes dentro de los planes de desarrollo, además de otras necesidades de investigación enfocadas al establecimiento de parcelas demostrativas de producción y de propagación de material vegetal, para mejoramiento de la baja productividad agropecuaria de la región.

5.5.3. Mercado Objetivo

Hay que tener presente que el consumidor de nuestro producto es diferente al cliente. Los clientes serían los diferentes distribuidores minoristas como hoteles, casinos y restaurantes, siendo el último el más representativo de los canales de distribución. Cada consumidor depende del tipo de producto, y cada cliente depende del tipo de consumidor. Para los cortes

finos, los consumidores son personas de estratos 6 que frecuentan hoteles y restaurantes elegantes, para disfrutar de una agradable experiencia al consumir un producto de la mejor calidad, amantes del sabor de la carne y sus diferentes preparaciones por los encargados de la cocina, por lo que estarían dispuestos a pagar un precio mayor. Es por esto que nuestros clientes deben obtener productos excelentes y así satisfacer las necesidades de los consumidores, buscando la fidelización por medio de la calidad. Estos restaurantes estarán ubicados en la comuna del Poblado, siendo el hábito del consumidor frecuentar estos sitios los fines de semana, en reuniones familiares u ocasiones especiales. Para los demás cortes el público objetivo son las personas de los estratos 4, 5 y 6 que están dispuestos a pagar un precio razonable por un producto de excelente calidad, debido a que es un hábito de consumo diario.

Los clientes potenciales serán todos los restaurantes que ofrecen menú del día y almuerzos ejecutivos en sus cartas, enfocados en ofrecer productos de calidad para fidelizar sus clientes al igual que precios razonables. Estos restaurantes estarán ubicados en las comunas de Belén, La candelaria, Laureles- Estadio, y Guayabal. Teniendo en cuenta que la oferta de estos cortes es más amplia que la de cortes finos. En ambos casos los clientes exigen calidad del producto y existe una tendencia a consumir productos más saludables, esto disminuye el consumo de carne de res debido a la mala percepción de grasas saturadas que se ha creado del producto, dándole mayor participación a otras fuentes de proteína como el pescado. Otro factor que influye en la disminución de consumo de carne de res es su elevado precio frente otras fuentes de proteína.

La Asociación se encuentra ubicada en el municipio del Retorno, cuenta con 87 asociados hábiles actualmente de los cuales practican el negocio de la ganadería así:

- Ganado de ceba 70%
- Ganado de leche 20%
- Ganado de cría 10%

Por lo anterior podemos decir que aproximadamente 17.000 bovinos de promedio de 500 kilos son comercializados para la capital del país. Los bovinos trabajados en el departamento del Guaviare gozan de gran aceptación por la calidad de su carne.

Tabla No 8. Ganado bovino movilizado desde El Retorno (Guaviare)

LUGAR DE DESTINO	PORCENTAJE DE BOVINOS
1. Bogotá D.C.	57%
2. Villavicencio	8%
3. San José del Guaviare	7%
4. Guamal	7%
5. San Martín	6%
6. Acacias	5%
7. Cubarral	4%
8. Consumo local El retorno	4%
9. A otros destinos	2%

Fuente: Gestando

5.5.4. Competidores

Los productos sustitutos de la carne de res son la carne de cerdo y de pollo, que han venido ganado participación en el mercado nacional, al igual que la carne de res como lo muestra la Figura 13 Consumo Carne de Res, Cerdo y Pollo por una encuesta realizada por ContextoGanadero.com. El pollo es el principal competidor al tener un consumo per cápita de 23,7 kg al año frente a 20 kg de la res en el 2012, el cerdo está por debajo con 6 kg teniendo los mayores crecimientos y presentando los mayores consumos en el mes de Diciembre. En el mercado nacional de la res los principales competidores en la venta de este producto son carnicerías reconocidas que han logrado posicionar marca como Colanta, Casablanca y ap3, por mencionar algunas que se enfocan principalmente en la distribución al detal directamente al consumidor, y en general los restaurantes acuden a estos sitios para comprar sus alimentos. Los precios de estos productos los establece el mercado siendo nuestra principal diferenciación, ofrecer carne de res periódicamente de animales de la misma procedencia entregando el producto en los restaurantes directamente, evitando el desplazamiento de los clientes y la incertidumbre de saber la procedencia de la carne para satisfacer las necesidades de los clientes. Además de brindar mejores condiciones a los clientes, se tiene mayor control sobre los costos del materia prima (Ganado), al ser la misma empresa los productores de bovinos y eliminar intermediarios como el colocador y el 45 mayorista, pues cuando la oferta de animales gordos se reduce, los precios incrementan transmitiéndose a través de la cadena de distribución hasta llegar a las carnicerías.

En la producción ganadera, la competencia son todas las fincas a nivel nacional donde se tiene cría y engorde de ganado bovino, donde la gran mayoría ejerce una actividad tradicional y es realizado en fincas diferentes, en unas crían animales y en otras los engordan, lo que los obliga a pasar por subastas para comercializar los productos incurriendo en gastos de comisión y transporte. Se tiene entonces una ventaja sobre los gastos de comercialización y una menor dependencia sobre la oferta y demanda de animales gordos al vender la carne en canal directamente al minorista. En el contexto internacional Colombia tiene una ventaja comparativa ante Estados Unidos y otros países por estar ubicado en una zona tropical y poder alimentar los animales con pasturas durante todo el año. Por otro lado Brasil está ocupando el segundo lugar en producción de carne a nivel mundial teniendo altos índices de productividad frente otros países ganaderos, convirtiéndose en el primer exportador de carne abarcando gran parte del mercado mundial.

Comerciantes ganaderos tanto de Villavicencio como del municipio de Guamal, se desplazan a las distintas veredas del municipio del retorno área de influencia de Asocomigan con el fin de valorar y negociar el ganado para sacrificio.

5.5.5. Ventajas Competitivas

Dentro de las ventajas que ofrece ASOCOMIGAN aplicando sistema ganadero amigable con el medio ambiente como el Rotacional racional están dadas las siguientes:

- El ganado tiene alimento todo el año
- Mejora la competitividad, se reducen los costos de producción

- Aumenta la capacidad de carga
- Aumenta la producción de carne y leche
- Aumenta los ingresos familiares
- Facilita el acceso a un mercado diferenciado de productos amigables con el ambiente
- Se detiene la ampliación de la frontera Agropecuaria

5.5.6. Participación en el Mercado

Tomando como base el análisis del mercado, donde se definió el tamaño del mercado en el departamento podemos indicar que, el municipio de El Retorno vende en el año un promedio de 27.800 bovinos.

Tabla No 9. Ventas de ganado promedio año 2015

DEPARTAMENTO DEL GUAVIARE	MUNICIPIO EL RETORNO.
80.835 BOVINOS	27.800 BOVINOS
100 %	34.5 %

Fuente: ICA

El Municipio del Retorno sede de la asociación participación del 34.5% del mercado del departamento del Guaviare. Asocomigan comercializa un promedio de 500 bovinos al año

5.5.7. Proyecciones de Venta

Tomando como base el análisis del mercado, donde se definió el tamaño del mismo en el departamento podemos indicar que, El municipio del retorno por medio de ASOCOMIGAN vende en el año un promedio de 27.800 bovinos, a partir del año 2.015 y con un promedio de crecimiento promedio del 4% anual.

Tabla No 10. Proyección ventas

Total Ventas		AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio Promedio	\$	4.400,0	4.532,0	4.668,0	4.808,0	4.952,2
Ventas	unid.	150.000	156.750	163.804	171.175	178.878
Ventas	\$	660.000.000	710.391.000	764.629.353	823.008.804	885.845.526

Fuente: Gestando

5.5.8. Estrategias de Mercadeo

- Precio: El precio por kilo se establece de acuerdo a los costos del sostenimiento del ganado, el mismo está sujeto a la época climática cuando se acentúa el verano, se reducen los pastos y pradera el precio de kilo en pie tiende a bajar, y por el contrario

cuando es época de invierno el precio por kilo tiende al alza ya que favorece la producción de pastos y forrajes.

- El precio de kilo de carne para ganado en pie de 500kl es promedio en la región en este momento se ubica en \$4.400, el precio de kilo de carne en los extendidos de san José está en el orden de \$12.000.
- Promoción: los clientes potenciales para la compra del ganado de la asociación se encuentran ubicados en Bogotá, Villavicencio, Guamal y San José. Los contactos se hacen vía telefónica con el presidente de la asociación.
- Distribución: el cliente contacta al presidente de la asociación acuerdan fecha de visita al diferente previo para definir precio, peso y transporte. El ganado es negociado en las fincas de los asociados y se cánsela por parte del comprador realizando consignación bancaria a favor de la asociación, copia de la misma es requisito para el retiro del ganado.

5.6. OPERACIÓN

5.6.1. Sistema de Semiestabulación

La semiestabulación, como alternativa para la implementación de un sistema ganadero sostenible o de bajo impacto en el departamento del Guaviare.

Este sistema consiste en tener confinados los animales a ciertas horas (de las 7 am a las 12m o de 12 a 5 pm) brindándoles la alimentación y suplementarios necesarios en el establo, posteriormente son llevados al potrero donde complementan, en áreas divididas con cerca eléctrica y un sistema de rotación de potreros adecuado. Este sistema permite la recolección de la boñiga del ganado para ser utilizado como abono orgánico para los pastos de corte.

Con este modelo se pretende proporcionalmente ir reconvirtiendo los predios del Guaviare, hacia un modelo que brinde mejores condiciones a la conservación de la biodiversidad y los ecosistemas, restringiéndolo a áreas ms reducidas incrementando la productividad. Teóricamente este modelo aplicado sobre todo el área ocupada del Guaviare, en los actuales momentos permitiría la regeneración de 100.000 hectáreas y la transformación en silvopastoriles de otras 200.000 en praderas, incrementando su capacidad de carga por encima de las 5 U.G.G. /ha, en comparación de las 0.8 unidades vigentes hoy en día. Este sistema contiene.

- Área de conservación.
- Establo (alimentación)
- Área pasto de corte, banco de proteínas.
- Uso de cerca eléctrica
- Rotación de potreros (4)
- Uso de cercas vivas.
- Sistema Silvopastoril,
- En resumen sería la finca esperada para la práctica de la ganadería.



Establo construido para sistema semiestabulado, Municipio El Retorno.



Uso de Maquina Picadora de Pasto.

5.6.2. Sistema ganadero silvopastoril

Este sistema se mezcla el manejo de árboles, ganado, forrajes y praderas. En este sistema la presencia de árboles ofrece entre otros los siguientes beneficios.

- Proporcionan sombra a los animales y brindan un ambiente más favorable para la producción y reproducción de los bovinos.
- Algunas especies arbóreas pueden emplearse como forraje para la alimentación animal.
- Aprovechamiento de especies maderables.
- Ayuda a mantener el balance hídrico de los suelos.
- Mantienen el ciclaje de nutrientes las raíces de los árboles, alcanzan profundidades mayores que las de los pastos, y logran absorber nutrientes que luego retornan a la superficie cuando cae su follaje, ramas y frutos.
- Aportan materia orgánica al suelo con las ramas, hojas y frutos que caen.
- Aumento en la diversidad de especies depredadoras que atacan las plagas (insectos y aves).
- Actúan como barrera rompe vientos, al regular la velocidad de los vientos y su efecto erosivo.
- Disminuyen la velocidad del agua de escorrentía.

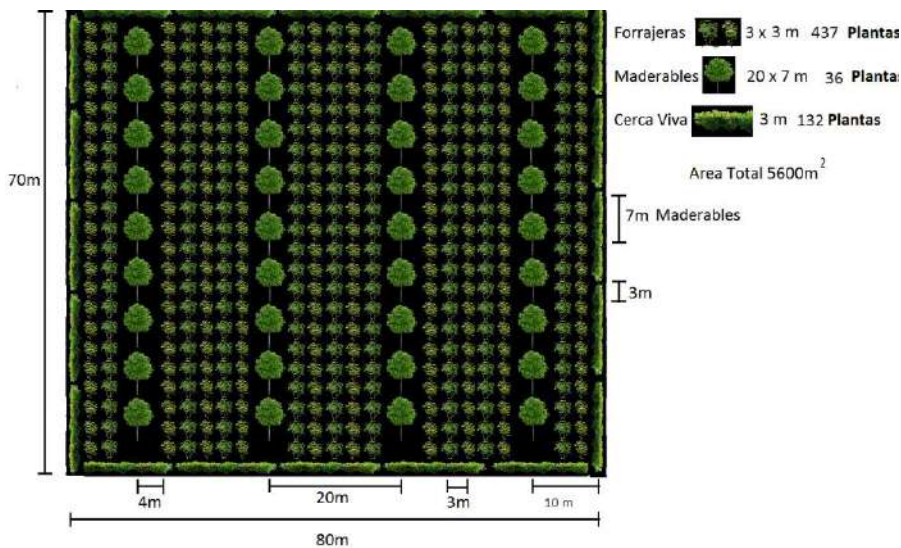
- Proporcionan protección física al suelo, lo que contribuye a crear sistemas más productivos y más estables que los monocultivos.
- Los árboles forrajeros tienen un gran potencial natural como fuente de proteína para los animales utilizados por el ser humano.



Fuente: Cindap

Figura No 11. Modelo silvopastoril

Las desventajas de los sistemas silvopastoriles son: Competencia por la luz, ya que los árboles proyectan sombra en la vegetación herbácea; y, disminución de los pastos alrededor de los árboles, debido a la continua presencia del ganado en busca de sombra, así como problemas de compactación del suelo.



Fuente: Cindap

Figura No 12. Diseño Sistema Silvopastoril de Ramoneo Directo

Tabla No 11. Especies

1. Cedro A.	1. Abarco
2. Samán	3. Cuyubi
Ocobo	Cabo de Hacha
4. Cachicamo	5. Flamingia
6. Botón de Oro	7. Cratiya
8. Mataraton	

Fuente: Cindap. NOTA. Se recomienda la instalación de por lo menos 50 árboles por hectárea.

5.6.3. Sistema de pastoreo racional Voisin O PRV

Este modelo se ha implementado en algunas fincas del departamento con excelentes resultados, algunas consideraciones recibidas de los usuarios serían las siguientes. Para finca de 10 hectáreas con praderas deterioradas, se recomienda mecanizar el área con dos pasones de rastra, aplicar cal y yesofost. Se divide el predio en lotes de aproximadamente $\frac{1}{4}$ de hectárea cada uno, aproximadamente 30 lotes, se ubican bebederos en potreros. Se deja por lo menos una hectárea como área de confort para los bovinos, donde se monta un banco de proteínas y leguminosas, las variedades de pastos que se utilizaron en este predio son: Bachearía, amargo con brisantos, Toledo intercalado con vincula dulce y pasto llanero. Se utilizaron materiales tales como.

- 40 postes en madera.
- 120 postes plásticos (Hincados cada 5 m)
- 12 rollos alambre
- Planta para cerca eléctrica completa
- 300 metros en manguera 1 pulgada.

El señor Carlos Lozada de la vereda La Cristalina asegura que antes de implementar este modelo inicio la ganadería de ceba con 8 bovinos en la misma área tenía que comprar pasturas a vecinos para el sostenimiento, hoy posee 25 bovinos en la misma finca y permanentemente tiene pastos gracias a la rotación de los potreros y el descanso de recuperación de los mismos. Asegura que la inversión inicial para transformar la finca fue de 9.000.000.00, la cual ha sido recuperada prontamente debido a la productividad del sistema.

Según datos de la Gobernación del Guaviare, el crecimiento del hato ganadero en los últimos cinco años se estima a 2016 cerca de 400 mil cabezas en 4000 predios dedicados a la producción bovina y el número de ha en praderas asciende a: 450.000. Las 2/3 partes de las praderas existentes se dedicarán a regeneración natural y/o cultivos agroforestales, recuperándose la función ecológica de 300.000 hectáreas y frenando totalmente la deforestación. En 1/3 del área actual de praderas, se pueden manejar 750.000 unidades gran ganado con una capacidad de carga de 5 ugg/ha.

5.6.4. Estrategias Operacionales

- Fenología de las especies
- Establecer periodos de descanso
- Establecer periodos de ocupación
- Establecer la carga animal
- Identificación de signos de degradación

5.6.4.1. Costos de Fabricación

Para implementar sistema silvopastoril a finca de 10 has. Se proyecta el siguiente presupuesto de inversión, este presupuesto fue construido con los miembros de la asociación en cabeza del señor Carlos Julio Bejarano.

Tabla No 12. Presupuesto detallado Implementación Sistema Silvopastoril

Actividad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Mano de obra			1.050.000
Instalación de postes y cerca eléctrica (jornal)	15	30000	450000
División de praderas (jornal)	5	30000	150000
Siembra de Material Vegetal (jornal)	10	30000	300000
Aplicación de enmiendas (cal, roca y yesofos) (jornal)	5	30000	150000
Material vegetal y/o Biológico			11.816.000
Arboles Maderables, Forrajeros, Leguminosos	840	2000	1680000
Semilla de Matarraton x kilogramos	0,2	180000	36000
Semilla de Botón de oro x estacas	100	1000	100000
Semovientes (aporte de bovinos al proyecto)	1	1000000	1000000
Insumos			4.700.000
Kit de cerca eléctrica completa	1	1600000	1600000
Postes en plástico	92	25000	2300000
Cal Dolomita	5	20000	100000
Roca Fosfórica	5	20000	100000
Yesofos	20	30000	600000
Servicios profesionales			750.000
Asistente Pecuario (Médico Veterinario)	1	750000	750000
Arriendos y otros servicios			1.360.000
Terreno para el silvopastoril	10	10000	100000
Mecanización Arado 0,5 Ha Banco de Forrajes	0,5	120000	60000
Construcción Pozo Reservorio	1	1200000	1200000
Herramientas			400.000
Tanque bajito de 250 litros de agua	1	250000	250000
Manguera Plástica de 1/2" X Rollo	5	30000	150000
Equipos			125.000
Equipo portátil y software ganadero	1	125000	125000
Total			19.151.000
Costos Fijos Alianza (OGA, Gerente Alianza, Plan Social, Plan Ambiental)			1.901.850
Total			21.052.850

Fuente: Cindap

Se tiene en cuenta asistencia técnica de un profesional veterinario, aporte de bovinos al proyecto, así como la construcción de un pozo reservorio, como inversiones adicionales.

5.6.4.2. Sistema Productivo

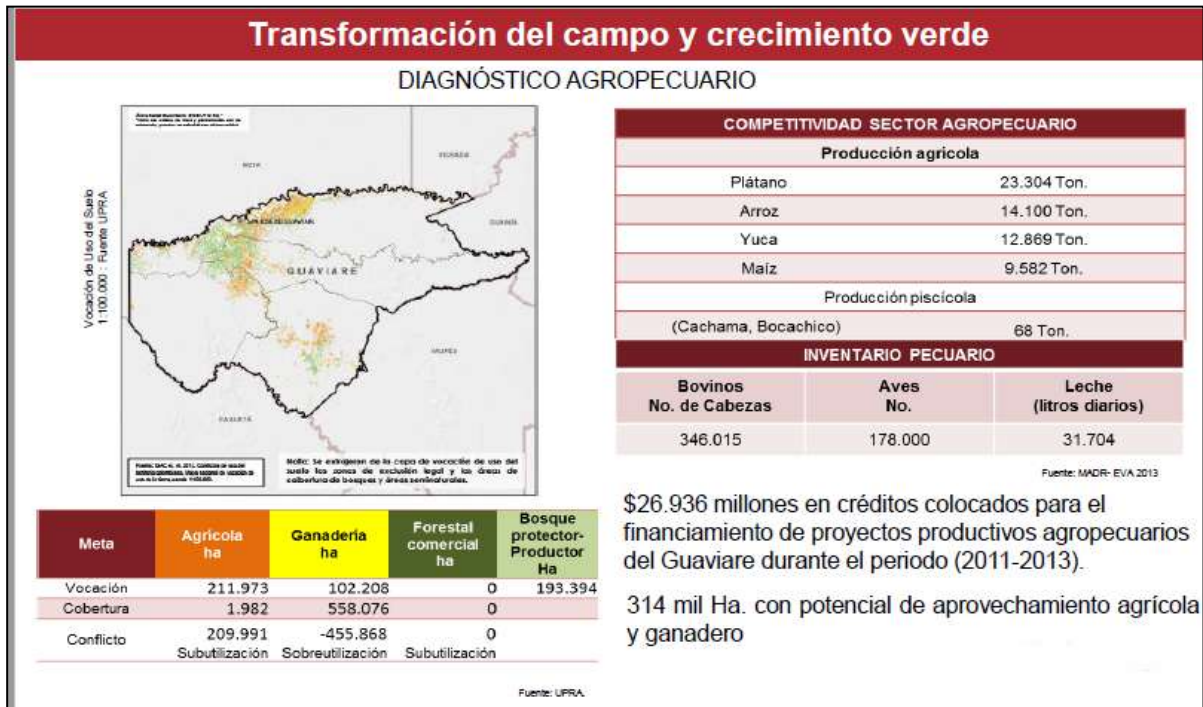
La reconversión productiva del sector agropecuario, es entendida como la adaptación a las nuevas condiciones de un entorno, que por naturaleza es cambiante, para alcanzar una producción capaz de competir exitosamente en la defensa del mercado local y de lograr una incursión eficiente en los mercados externos. Esto evidencia, que de acuerdo a las condiciones actuales, las empresas tienen que estar constantemente listas para ser ajustes, con el objetivo de poder incursionar en los nuevos mercados más exigentes y más competitivos.

La reconversión de la ganadería implica la transformación de este sector en actividades compatibles con el desarrollo socioeconómico y la protección de la naturaleza, para lo cual se debe partir del reconocimiento de la diversidad de situaciones, actores involucrados e impactos sociales y ambientales. Las estrategias deben ajustarse al tipo de ganadería y a cada región. También deben contribuir a atenuar los impactos generados sobre el agua, suelo, aire, energía y biodiversidad, y al mismo tiempo, incrementar los beneficios sociales como generación de empleo, oferta alimentaria y la distribución de la riqueza.

Existen unos principios generales para la reconversión ambiental de la ganadería que deben tener aplicaciones en cada región y mejor en cada localidad. Fuente: Propia.

- Incremento de la diversidad vegetal involucrada en los distintos sistemas de producción pecuaria, dominados en América Latina tropical por modelos de monocultivos de gramíneas de pastoreo. Este incremento debe hacerse sobre el propio sistema de forrajes (matriz de pastos en la mayoría de las situaciones) y sobre las áreas adyacentes como una aplicación micro-regional de la ecología del paisaje (corredores biológicos, cercas vivas, barreras de vegetación multipropósito, orillas de ríos y cursos de agua).
- Reducción de los impactos negativos sobre los suelos ocasionados por la disminución de la biomasa vegetal debida a cambios estacionales, quemadas, aplicación de herbicidas, cosecha excesiva por parte de los animales y ocasionalmente plagas y enfermedades de los forrajes.
- Mitigación de los efectos del pisoteo de los animales en los suelos (compactación, reducción en la infiltración hídrica, deterioro de la estructura original y pérdida de algunos nutrientes) mediante la rotación e introducción de árboles y arbustos en los sistemas de pastoreo y mediante la estabulación total o parcial en los sistemas de corte y acarreo.
- Aumento de la complejidad estructural de la vegetación a través de dos o más estratos regulados mediante podas selectivas.
- Incremento del reciclaje de nutrientes a través de la optimización del pastoreo, la introducción de árboles y arbustos que fijen nitrógeno, movilicen el fósforo, incrementen la circulación de otros elementos de las capas más profundas del suelo y mejoren la actividad biológica a través de los aportes de hojarasca.
- Reducción de los extremos de temperatura ambiental durante las épocas secas y/o del efecto desecante del viento a través de la propia vegetación arbórea y arbustiva, lo que contribuye al bienestar animal y a la actividad biológica de los suelos.

- Disminución del impacto erosivo de la lluvia y regulación del ciclo hídrico local.
- En la medida de lo posible, integración con otros sistemas de producción que puedan ofrecer subproductos para alimentar a los animales y/o aportar nutrientes al suelo: plantaciones forestales, avicultura, porcicultura, cultivos agroindustriales (caña de azúcar, banano, palma de aceite, cacao, soya, cítricos) o alimentarios (yuca, camote, maíz, frijol, arroz, frutales, plátano).
- Estudio y control permanente de la penetración de la luz solar que permita obtener un balance adecuado entre los diferentes estratos de vegetación.



Fuente UPRA

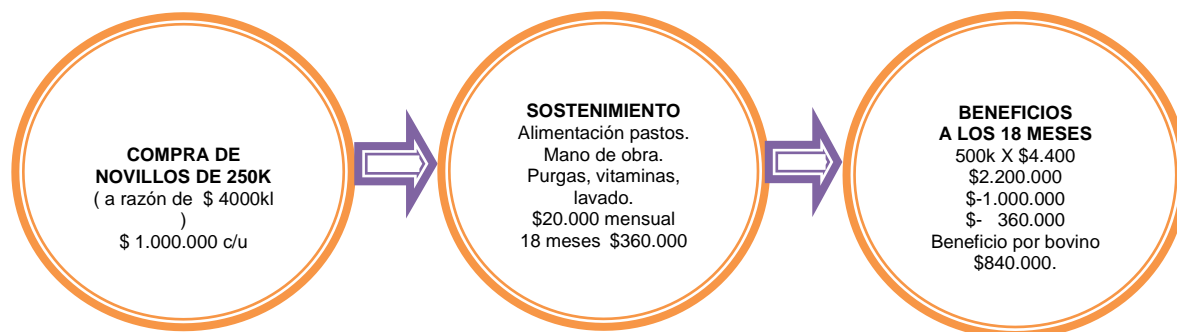
Figura No 13. Diagnostico Agropecuario Guaviare

Especies recomendadas para sistemas silvopastoriles para Caquetá y Guaviare.

Especie	pH	Fertilidad	Precipitación	Adaptación
Búcaro o (<i>Erythrina fusca</i> Loureiro)	>4,5	Baja-media	>800mm	Tolera inundación
<i>Acacia mangium</i> Willd	>3,8	Baja	>1.000mm	Tolera salinidad, sombra, Sat. de Al
<i>Pithecellobium saman</i>	>4,6	Baja-media	>600mm	Necesita alto nivel freático,
<i>Leucaena leucocephala</i>	6	Media - Alta	>600mm	Necesita Drenaje regular
Matarratón (<i>Gliricidia sepium</i>)	>5	Baja	>600mm	Tolera inundación temporal
Abarco (<i>Cariniana pyriformis</i> Miers)	4 - 5	Media	>2.000mm	Necesita Buen drenaje

Fuente: Cindap

Figura No 14. Especies recomendadas



Fuente: Gestando

Figura No 15. Procesos

5.6.4.3. Inventario

Tabla No 13. Distribución de áreas para ganadería en el departamento del Guaviare

VARIEDAD	SAN JOSE	EL RETORNO	CALAMAR	MIRAFLORES	TOTAL DEPARTAMENTO
	ha	ha	ha	ha	ha
Pastos mejorados	164.000	125.000	70.000	10.000	369.000
Pastos naturales	60.000	N R	N R	N R	60.000
Pastos de corte	200	80	20	N R	300
Forrajes	N R	N R	150	N R	150

VARIEDAD	SAN JOSE	EL RETORNO	CALAMAR	MIRAFLORES	TOTAL DEPARTAMENTO
	ha	ha	ha	ha	ha
Sistema	N R	N R	200	N R	200
Silvopastoral					
TOTAL	284.200	125.080	70.370	10.000	429.650

Fuente: Cindap. Corporación para la investigación y desarrollo agropecuario y medio ambiental.

5.6.4.4. Abastecimiento

Esta zona denominada Ceba, estará en la parte trasera de la finca porque no requiere de atención inmediata por parte del personal, pero es necesario el monitoreo y seguimiento en el avance de los animales para cumplir los tiempos de producción y sacar los productos propuestos en la ficha técnica. La zona tendrá un 52 manejo independiente en cuanto a infraestructura y rotaciones, teniendo en cuenta que para la zona se destinarán 172 hectáreas con 10 potreros de 7 Ha en promedio cada uno, 5 de 13 Ha y 2 de 15,5 Ha para completar el faltante de la totalidad del terreno. Las cercas, saladeros y bebederos funcionaran de la misma manera que la zona de cría, siendo esta zona la que requiere de mayor inversión para la adecuación de potreros de grandes extensiones, en nuevas divisiones de menor tamaño, partiendo de que los animales de esta zona demanda menores cantidades de oferta forrajera, que los animales de la zona de cría. La zona tendrá dos corrales adicionales ubicados estratégicamente para evitar movilizar el ganado por todo el terreno hasta el corral de la casa principal, solamente en el caso que requieran de ser embarcados para su comercialización. La rotación es un factor importante para aprovechar al máximo el principal recurso que es el pasto (materia prima), para garantizar la productividad de las zonas especialmente en la cría, donde las vacas son consideradas maquinaria y se deprecian según el número de partos de cada una, es fundamental entonces una buena alimentación para garantizar la eficiencia de cada maquinaria

Tabla No 14. Abastecimiento

Crías	Hembras bovinas de 1-2 años	Hembras bovinas de 2-3 años	Hembras bovinas mayores de 3 años	Machos Bovinos de 1-2 años	Machos bovinos de 2-3 años	Machos bovinos mayores a 3 años	Total bovinos movilizados desde El Retorno
898	1.220	2.447	5.362	3.126	10.599	4.148	27.800

Fuente: Gestando

5.6.4.5. Localización

La Asociación Comité de Ganaderos de El Retorno Guaviare ASOCOMIGAN se encuentra ubicada en el Municipio de El Retorno Guaviare y su área de influencia son 18 veredas.

5.6.4.6. Tecnología y Equipos

Los equipos utilizados para el proceso de ceba de bovinos son:

- Planta eléctrica completa.
- Bomba de espalda (lavado del ganado contra garrapata y mosca).
- Máquina picadora de pasto

5.7. ORGANIZACION

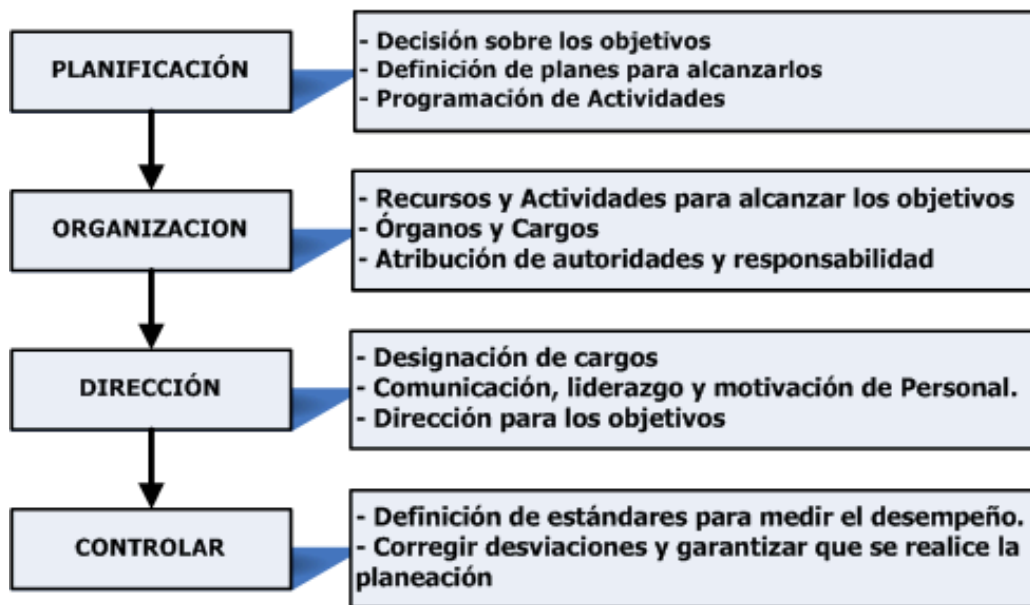
El 13 de Junio de 1998 se reunieron 77 ganaderos del área del Municipio de El Retorno con el fin de dar carácter de organización al grupo de ganaderos de este Municipio. El 23 de julio del año 2000 fue inscrita en la cámara de comercio de San José del Guaviare quedando así legalmente constituida como asociación: Comité de Ganaderos de El Retorno Guaviare.

En el año 2002 y con aporte de la mayoría de sus asociados se creó un almacén veterinario el cual funcionaba en una casa arrendada. En el año 2007 se toma la decisión de comprar la casa donde funcionaba el almacén para la compra, se utilizaron recursos producto de las ganancias del almacén con los que se pagó el 50% del valor del inmueble y el restante se obtiene por aportes de los asociados, a los cuales a la fecha ya se les reintegro dichos aportes con sus respectivos rendimientos financieros.

5.7.1. 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 16. Áreas Funcionales

5.7.2. Personal Requerido

Tabla No 15. Personal

Fuente: Gestando

ÁREA	2015	2016	2017	2018	2019
Administrativa	1	1	1	1	1
Mercadeo y ventas	1	1	1	1	1
Producción	2	2	2	3	3
Áreas transversales	1	1	1	1	1

En cuanto a la necesidad de personal, en la parte administrativa y mercadeo lo realiza una persona en este caso el representante legal de la asociación, en compañía del tesorero de la misma. Para la producción en fincas con promedio de 20 hectáreas y con promedio de 25 bovinos, únicamente se utiliza un trabajador, para labores tales como lavado, aplicación de vacunas y purgas así como traslado de lote de ganado a otra finca, se utilizan 2 vaqueros a quienes se les cancela únicamente los jornales requeridos.

5.8. ANÁLISIS DE RIESGOS

Tabla No 16. Riesgos

RIESGO	PROBALIDAD	IMPACTO	ESTRATEGIAS
Intoxicación	Baja	Bajo	Mantener praderas limpias
Estafa en compra-venta	Baja	Medio	Exigir copia consignación antes de entregar los bovinos.
Robo de bovinos (abigeato)	baja	Bajo	Monitoreo entre fincas

Fuente. Gestando

El análisis de riesgo no reviste una situación probable alta, como para que el proyecto de reconversión ganadera no se lleve adelante en el municipio del retorno y área de influencia de la asociación. Sin embargo es importante seguir con el sistema de monitoreo que los asociados poseen actualmente, gracias a la señal de telefonía celular se comunican permanentemente entre ellos, los cuales son advertidos de informar cualquier movimiento extraño en cada sector, esto para que se llegara a producir síntomas de abigeato. En cuanto a la negociación del ganado los posibles compradores como de costumbre llegan a las fincas a observar el ganado y después de negociar se cierra el negocio con la condición de que para entregar los bovinos hay que presentar la copia de consignación como cancelación del mismo, de esta forma se evita una posible estafa al recibir otra clase de documento.

En cuanto a la posible intoxicación de bovinos, se ha presentado algunos casos aislados por el consumo de planta llamada Barbasco, la cual aparece esporádicamente sobre todo en praderas enmalezadas por falta de mantenimiento.

5.9. ECONÓMICO FINANCIERO

5.9.1. Supuestos Económicos

Se utilizó una información macroeconómica basada en el DANE y su comportamiento histórico en los últimos años y proyectado linealmente a cinco años posteriores en el desarrollo del proyecto, no obstante se mantuvieron variables aplicadas a proyecciones del proyecto en el caso de los costos, por encima del crecimiento nacional mientras que los precios y las unidades vendidas se mantuvieron por debajo del crecimiento nacional, con el fin de darle una visión más pesimista en términos de escenario financiero y mucho más realista a la hora de implementar el modelo de negocio.

Tabla No 17. Supuestos Macroeconómicos

Variables Macroeconómicas	Un.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación	%	3,00%	3,43%	3,63%	3,48%	3,30%
Devaluación	%	4,40%	4,58%	4,50%	4,34%	4,47%
IPP	%	2,71%	3,51%	3,72%	3,80%	3,50%
Crecimiento PIB	%	4,40%	4,58%	4,44%	4,60%	4,70%
DTF T.A.	%	4,13%	4,96%	5,35%	5,11%	4,86%

Fuente: DANE

Tabla No 18. Flujo De Inversiones

Inversiones (Inicio Período)	
Terrenos	\$ 0
Construcciones y Edificios	\$ 0
Maquinaria y Equipo	\$ 1.200.000
Muebles y Enseres	\$ 0
Equipo de Transporte	\$ 0
Equipos de Oficina	\$ 0

Fuente: Gestando-ASOCOMIGAN

Tabla No 19. Flujo de Egresos

Costos Variables Unitarios		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materia Prima (Costo Promedio)	\$/ unid.	4.000,0	4.160,0	4.326,4	4.499,5	4.679,4
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$/ unid.	103,0	107,1	111,4	115,9	120,5
Materia Prima y M.O.	\$/ unid.	4.103,0	4.267,1	4.437,8	4.615,3	4.799,9
Otros Costos de Fabricación						
Otros Costos de Fabricación	\$	9.150.000	9.561.750	9.992.029	10.441.670	10.911.545
Costos Producción Inventariables						
Materia Prima	\$	600.000.000	652.080.000	708.680.544	770.194.015	837.046.856
Mano de Obra	\$	15.450.000	16.791.060	18.248.524	19.832.496	21.553.957
Materia Prima y M.O.	\$	615.450.000	668.871.060	726.929.068	790.026.511	858.600.812
Depreciación	\$	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
Agotamiento	\$	0	0	0	0	0
Total	\$	615.530.000	668.951.060	727.009.068	790.106.511	858.680.812
Margen Bruto	\$	6,74%	5,83%	4,92%	4,00%	3,07%
Gastos Operacionales						
Gastos de Ventas	\$	2.500.000	2.600.000	2.704.000	2.812.160	2.924.646
Gastos Administración	\$	1.750.000	1.820.000	1.892.800	1.968.512	2.047.252
Total Gastos	\$	4.250.000	4.420.000	4.596.800	4.780.672	4.971.899

Fuente: Gestando

Tabla No 20. Flujo de ingresos

Total Ventas		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio Promedio	\$	4.400,0	4.532,0	4.668,0	4.808,0	4.400,0
Ventas	unid.	150.000	156.750	163.804	171.175	150.000
Ventas	\$	660.000.000	710.391.000	764.629.353	823.008.804	660.000.000

Fuente: Gestando

Tabla No 21. Servicio de la deuda

Impuestos		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Renta						
Patrimonio	\$	20.506.200	38.628.605	53.829.366	65.498.134	72.943.772
Renta Presuntiva sobre patrimonio Liquido	%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Renta Presuntiva	\$	0	615.186	1.158.858	1.614.881	1.964.944
Renta Liquida	\$	31.070.000	27.458.190	23.031.456	17.679.951	11.281.270
Tarifa Impuesto de Renta	%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Tarifa a pagar sobre impuesto renta (Según ley 1429)	%	0,00%	0,00%	25,00%	50,00%	75,00%

Fuente: Gestando

Tabla No 22. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	660.000.000	710.391.000	764.629.353	823.008.804	885.845.526
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	615.450.000	668.871.060	726.929.068	790.026.511	858.600.812
Depreciación	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	9.150.000	9.561.750	9.992.029	10.441.670	10.911.545
Utilidad Bruta	35.320.000	31.878.190	27.628.256	22.460.623	16.253.169
Gasto de Ventas	2.500.000	2.600.000	2.704.000	2.812.160	2.924.646
Gastos de Administración	1.750.000	1.820.000	1.892.800	1.968.512	2.047.252
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	31.070.000	27.458.190	23.031.456	17.679.951	11.281.270
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	31.070.000	27.458.190	23.031.456	17.679.951	11.281.270
Impuesto renta +CREE	10.563.800	9.335.785	7.830.695	6.011.183	3.835.632
Utilidad Neta Final	20.506.200	18.122.405	15.200.761	11.668.768	7.445.638

Fuente: Gestando

Tabla No. 23. Balance General

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Efectivo	1.200.000	29.950.000	46.924.390	60.700.061	70.629.317	75.979.404
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	1.200.000	29.950.000	46.924.390	60.700.061	70.629.317	75.979.404
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	1.200.000	1.120.000	1.040.000	960.000	880.000	800.000
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	1.200.000	1.120.000	1.040.000	960.000	880.000	800.000
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	0	31.070.000	47.964.390	61.660.061	71.509.317	76.779.404
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	10.563.800	9.335.785	7.830.695	6.011.183	3.835.632
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligación Fondo Emprender (Contingente)	0	0	0	0	0	0
PASIVO	0	10.563.800	9.335.785	7.830.695	6.011.183	3.835.632
Patrimonio						
Capital Social	0	0	0	0	0	0
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	0	0	0
Utilidades Retenidas	0	0	20.506.200	38.628.605	53.829.366	65.498.134
Utilidades del Ejercicio	0	20.506.200	18.122.405	15.200.761	11.668.768	7.445.638
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	0	20.506.200	38.628.605	53.829.366	65.498.134	72.943.772
PASIVO + PATRIMONIO	0	31.070.000	47.964.390	61.660.061	71.509.317	76.779.404

Fuente: Gestando

Tabla No 24. Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		31.070.000	27.458.190	23.031.456	17.679.951	11.281.270
Depreciaciones		80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
Amortización Gastos		0	0	0	0	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-10.563.800	-9.335.785	-7.830.695	-6.011.183
Neto Flujo de Caja Operativo		31.150.000	16.974.390	13.775.671	9.929.256	5.350.087
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Variación Inv. Materias Primas e insumos ³		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-1.200.000	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-1.200.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-1.200.000	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	0					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
Capital	0	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	0	0	0	0	0	0
Neto Periodo	-1.200.000	31.150.000	16.974.390	13.775.671	9.929.256	5.350.087
Saldo anterior		-1.200.000	29.950.000	46.924.390	60.700.061	70.629.317
Saldo siguiente	-1.200.000	29.950.000	46.924.390	60.700.061	70.629.317	75.979.404

Fuente: Gestando

Tabla No 25. Indicadores Financieros

Indicadores Financieros Proyectados					
Liquidez - Razón Corriente	2,84	5,03	7,75	11,75	19,81
Prueba Acida	3	5	8	12	20
Rotación cartera (días),	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rotación Inventarios (días)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotación Proveedores (días)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total	34,0%	19,5%	12,7%	8,4%	5,0%
Concentración Corto Plazo	0	1	1	1	1
Ebitda / Gastos Financieros	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional	4,7%	3,9%	3,0%	2,1%	1,3%
Rentabilidad Neta	3,1%	2,6%	2,0%	1,4%	0,8%
Rentabilidad Patrimonio	100,0%	46,9%	28,2%	17,8%	10,2%
Rentabilidad del Activo	66,0%	37,8%	24,7%	16,3%	9,7%

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 Amazonía

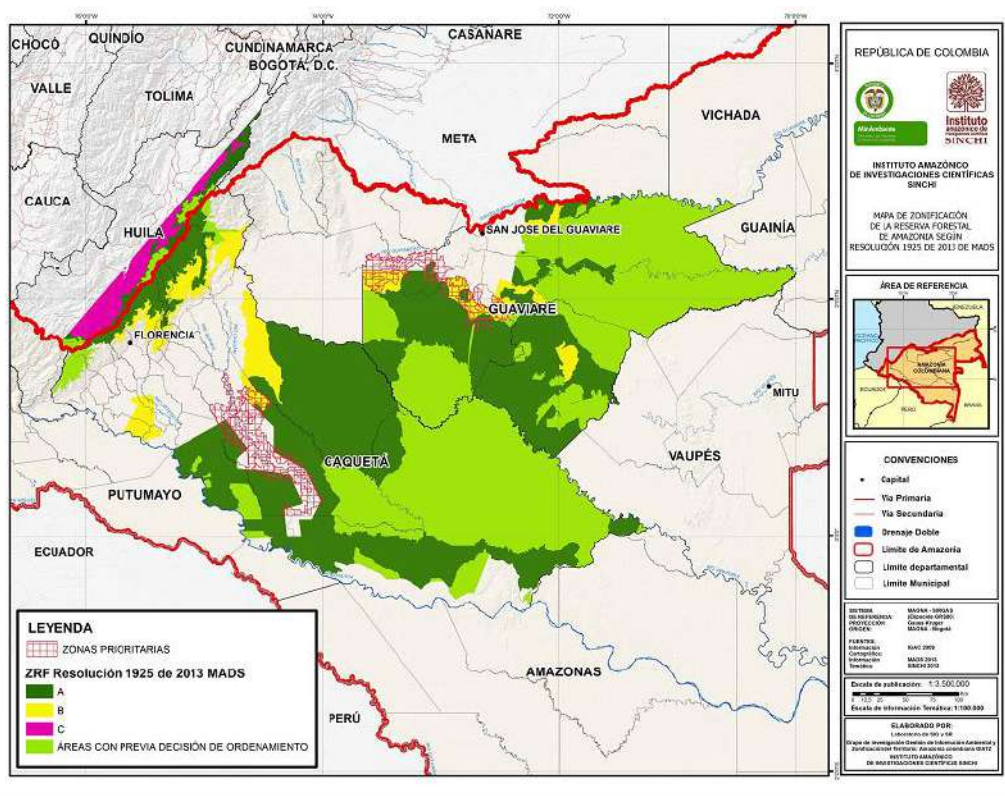
DEPARTAMENTO	COBERTURA HA	PARTICIPACIÓN
AMAZONAS	9.691.841,17	32%
CAQUETÁ	6.456.392,43	22%
CAUCA	49.437,60	0%
GUAINIA	7.042.409,69	24%
GUAVIARE	5.011.336,47	17%
HUILA	536.776,96	2%
PUTUMAYO	773.738,80	3%
VAUPÉS	328.150,92	1%

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 Amazonía-CORPOAMAZONIA- y la Corporación para el Desarrollo Sostenible del Norte y Oriente de la Amazonía-CDA- las cuales están a cargo de los procedimientos que se sintetizan en la Figura No 2.³



Fuente: diseño autor

Figura No 2. Procedimientos CARS

5.11. ANEXO 3

- Acuerdo de Confidencialidad
- Análisis Multicriterio

³ 2015. José Gabriel Jiménez Castelblanco. 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.

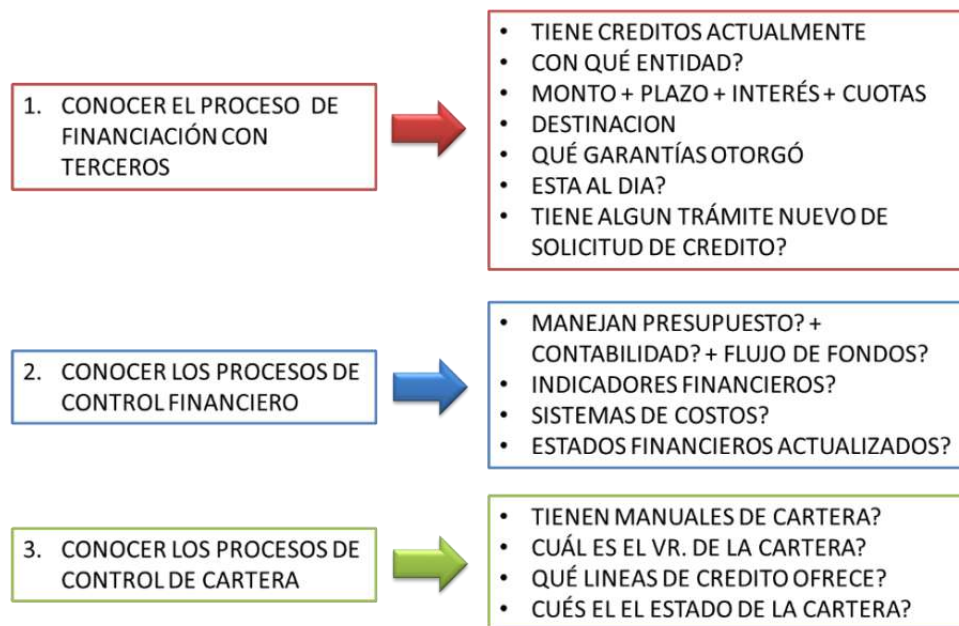
6.2. ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA

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 17.

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 17. 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

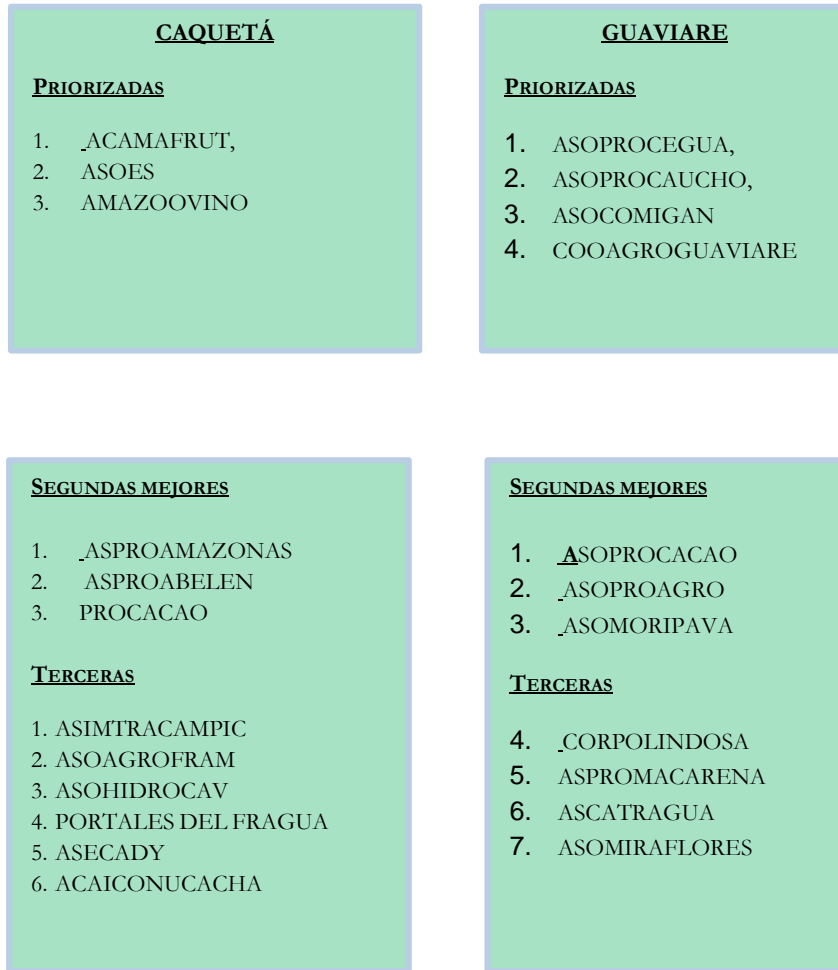
se entiende que un trabajo organizado y metódico con ellas permitirá tener resultados en un menor tiempo.

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 18.



Fuente: GESTANDO

Figura No 18. 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.

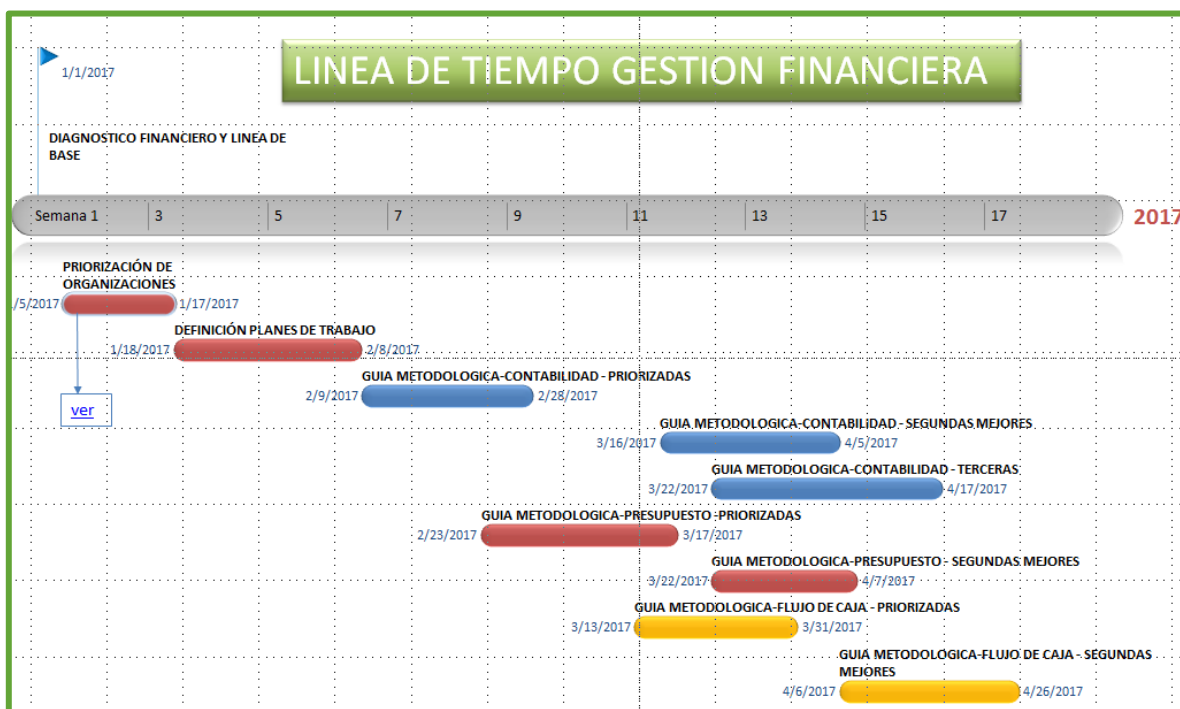
En el aparte de análisis de la gestión adelantada en cada departamento, se puede observar los resultados de la aplicación de la guía metodológica de donde se obtuvo la información con que cada asesora financiera regional procedió a hacer la clasificación correspondiente.

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 19. 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"> ◆ DOCUMENTO CON DIAGNÓSTICO FINANCIERO POR CADA ORGANIZACIÓN. ◆ DOCUMENTO CON PRIORIZACION DE ORGNIZACIONES + JUSTIFICACIÓN: <ul style="list-style-type: none"> • DOS O TRES (2-3) PRIORIZADAS • SEGUNDAS MEJORES • RESTANTES

APLICACIÓN GUÍA METODOLOGICA	Producto entregable
<ul style="list-style-type: none"> • 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 DEBERÁN SER RESPONDIDAS durante las diferentes diálogos con los líderes financieros. • Se debe aplicar en cada uno de los tres procesos de enfoque del proyecto: CONTABILIDAD; PRESUPUESTO; FLUJO DE CAJA • 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documento de valoración de las respuestas del proceso contable - uno por organización. • Documento de valoración de las respuestas del proceso de presupuesto - uno por organización • Documento de valoración de las respuestas del proceso de flujo de caja - uno por organización • 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. • 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.

Fuente: Gestando

Figura No 20. 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:

PLANES DE TRABAJO	PRODUCTO ENTREGABLE
<ul style="list-style-type: none"> • Cada PLAN DE TRABAJO debe contener la descripción del OBJETIVO que se va a lograr al finalizar la adecuación financiera. • Debe contener la descripción detallada de las ACTIVIDADES que se van a desarrollar con cada organización, de acuerdo con el plan general de trabajo. • Debe contener la descripción de las SUB ACTIVIDADES de cada actividad. • Debe contener el CRONOGRAMA de cada actividad y de cada sub actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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.

Fuente: Gestando

Figura No 21. 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"> • Parte de la gestión de adecuación financiera incluye procesos de capacitación en ANÁLISIS DE LOS INSTRUMENTOS FINANCIEROS que estamos promoviendo en las organizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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
PLAN DE VISITAS	PRODUCTO ENTREGABLE
<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Además de la relación de visitas, se debe indicar los temas que se van a tratar en cada visita y con cada organización. • 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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.

Fuente. Gestando

Figura No 22. 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"> • Se debe elaborar un Informe de Gestión por cada mes de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • DOCUMENTO con el informe de gestión, el cual debe describir: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Plan de visitas y las gestiones realizadas en cada visita por cada organización; este informe debe corresponder con lo programado al comienzo del mes. ◆ Avances en Adecuación Financiera, de acuerdo con el plan de trabajo. ◆ Dificultades encontradas y planes de reacción.

Fuente: Gestando

Figura No 23. Informe Gestión

6.3. ADECUACIÓN FINANCIERA EN ASOCOMIGAN

6.3.1. Análisis Financiero



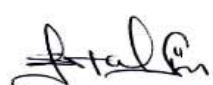
Tabla No 26. Estados situación financiera⁴

ITEM	2015		2016		ANALISIS HORIZONTAL	
	\$	%	\$	%	Variación en \$	Variación %
ACTIVO CORRIENTE	100,881,500	56	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
Caja y bancos	500,000	0	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
Deudores	1,000,000	1	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
Inventarios	99,381,500	55	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
ACTIVO FIJO	80,721,750	44	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
TOTAL ACTIVO	181,603,250	100	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
PASIVO CORRIENTE	0	0	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
OBLIGACIONES BANCARIAS A CORTO PLAZO	0	0	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
PROVEEDORES	0	0	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	40,963,542	23	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
TOTAL PASIVO	40,963,542	23	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
PATRIMONIO	140,639,708	77	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.

Fuente: Gestando

⁴ Al momento del levantamiento de la información se proveyeron estados financieros únicamente del año 2015.

Tabla No 27. Comparativo estado situación Financiera

			
COMPARATIVO			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA Y SU ESTADO DEL RESULTADO INTEGRAL			
ASOCIACION COMITÉ DE GANADEROS DE EL RETORNO GUAVIARE "ASOCOMIGAN"			
NIT: 822.003.043-2			
CONCEPTO	AÑO 2016	AÑO 2015	AÑO 2014
ACTIVOS	276.901.284	181.603.250	180.045.000
PASIVOS	116.568.186	40.963.542	45.339.000
PATRIMONIO	160.333.098	140.639.708	134.706.000
INGRESOS	5.654.900	7.560.000	84.656.000
GASTOS	4.503.300	5.339.018	14.371.000
COSTOS	916.000	2.287.000	66.135.000
UTILIDAD	235.600	(66.018)	4.150.000
 CARLOS JULIO BEJARANO Rep. Legal Asociación ASOCOMIGAN		 SUGGEY MARCELA CELIS MARENTES Profesional Apoyo Financiera GESTANDO	

Una vez elaborado el comparativo de los tres últimos Estados Financieros de los años 2014, 2015 y 2016, se puede evidenciar que sus activos han venido aumentando, esto obedece al ganado bovino que dan al aumento a los asociados. Frente a los ingresos en notorio la disminución de los mismo. También fue evidente el aumento de cuentas por pagar a los asociados que en algún momento prestaron un dinero a la Asociación para la compra de un bien inmueble y que por información del representante legal a diciembre 31 del 2016 no les habían pagado.

Sin embargo para el caso del año 2016, se pudo observar en la Notas a los Estados Financieros que la Junta Directiva de la Asociación ASOCOMIGAN aprobó el pago de estos dineros bajo la modalidad **“que los asociados habían comprado un número acciones a razón de \$250.000 para que la Asociación comprara el bien inmueble y que hoy según avalúo comercial ya estas acciones, están en \$800.000 cada una”.** Por la cual aprobaron un total a pagar de \$53.600.000 vendiendo el 50% del ganado que tienen hasta esta fecha, disminuyendo notoriamente los activos de la Asociación y la estabilidad financiera de la misma.

6.3.2. Estado de Resultados

Tabla No 28. Estado de resultados

ITEM	2015	
	\$	%
VENTAS	7,560,000	100
COSTO DE VENTAS	2,287,000	30
UTILIDAD BRUTA	5,273,000	70

ITEM	2015	
	\$	%
GASTOS OPERACIONALES	5,339,018	71
UTILIDAD OPERACIONAL	-66,018	-1
GASTOS NO OPERACIONALES	0	0
OTROS INGRESOS	0	0
UTILIDAD NETA	-66,018	-1

Fuente: Gestando

Tabla No 29. Comportamiento Indicadores Financieros

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS
		2015
LIQUIDEZ	RAZÓN CORRIENTE	N.A.
	PRUEBA ACIDA	N.A.
	CAPITAL DE TRABAJO	100,881,500

Fuente: Gestando

Tabla No 30. Comportamiento Indicadores Financieros

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS
		2015
ENDEUDAMIENTO	NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	22.56
	INDICE DE APALANCAMIENTO	0.29
	ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	0%
	ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO	100%

Fuente: Gestando

Tabla No 31. Comportamiento Indicadores Financieros

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS
		2015
RENTABILIDAD	SOBRE LA INVERSIÓN-ROA	0%
	SOBRE LA INVERSIÓN- RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	0%
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - BRUTO	70%
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - OPERACIONAL	-1%
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - NETO	-1%

Fuente: Gestando

Tabla No 32. Comportamiento Indicadores Financieros

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS
		2015
EFICIENCIA	ROTACIÓN DEL INVENTARIO	0
	DÍAS DE INVENTARIO	4,732
	ROTACIÓN DE CARTERA	8
	DÍAS DE CARTERA	48




Fuente: Gestando

6.3.3. Proceso Contable

Con esta organización, se logró desarrollar proyección de ingresos, y gastos directos 2017, y con ello proyección de presupuesto y de flujo de caja para el año 2017, frente a esto se concluye que:

Se proyecta que para el año 2017, la asociación maneje cinco rubros de ingresos: por actividades gremiales (aportes de sostenimiento y afiliaciones), por venta y/o comercialización del ganado, complementarios (Arriendo de local), por recursos especiales (administración de convenios) y por recursos de capital (rendimientos de administración de proyectos, aportes ordinarios y donaciones). Según la información obtenida y la proyección realizada, ingresos por venta de ganado solo se dieron en marzo, lo que aumento el total de ingresos para este mes; se proyecta que las altas variaciones en lo ingresos para el 2017 sea producto de administración de convenios, aportes ordinarios y donaciones. Los ingresos por concepto de aportes de asociados y afiliaciones son fijos para cada mes.




Tabla No 33. Proyección de ingresos

													
PROYECCIÓN DE INGRESOS AÑO 2017													
ASOCIACION COMITÉ DE GANADEROS DE EL RETORNO GUAVIRE "ASOCOMIGAN"													
NIT: 822.003.043-2													
INGRESOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
INGRESOS POR ACTIVIDADES GREMIALES													
CUOTAS ASOCIADOS	276.000	276.000	276.000	276.000	276.000	276.000	276.000	276.000	276.000	276.000	276.000	276.000	3.312.000
AFILIACIONES	-	-	-	-	-	-	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	400.000	100.000	4.500.000
INGRESOS POR VENTA COMERCIALIZACIÓN CAUCHO													
VENTA DE GANADO	-	-	60.000.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	60.000.000
INGRESOS COMPLEMENTARIOS													
ARRIENDO LOCAL	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	12.600.000
INGRESOS POR RECURSOS ESPECIALES													
ADMINISTRACION DE CONVENIOS	-	-	-	-	-	-	-	120.000.000	120.000.000	120.000.000	120.000.000	120.000.000	600.000.000
OTROS RECURSOS DE CAPITAL													
Recursos de Administración de proyectos	-	-	-	-	-	8.000.000	-	-	-	-	-	-	8.000.000
APORTES ORDINARIOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.000.000	-	5.000.000
DONACIONES	-	-	-	-	-	-	-	10.000.000	-	-	-	-	10.000.000
TOTAL PROYECCIÓN DE INGRESOS	1.326.000	1.326.000	61.326.000	1.326.000	1.326.000	9.326.000	2.326.000	132.326.000	122.326.000	122.326.000	126.726.000	121.426.000	703.412.000
DATOS INFORMATIVOS													
VALOR AFILIACION	50.000												
V/R CUAOTA DE SOSTENIMIENTO MENSUAL	3.000												
No. ASOCIADOS	92												
 SUGGEY MARCELA CELIS MARENTES Profesional Apoyo Financiera Gestando							 CARLOS JULIO BEJARANO Representante Legal ASOCIACIÓN ASOCOMIGAN						

6.3.4. Proceso Flujo de Caja

En esta proyección el representante legal es consciente de que debe hacer el cobro constante de cada una las fuentes, al igual que insistir en pago de las cuentas por cobrar y a su vez cumplir con las obligaciones que posee la Asociación ASOCOMIGAN.

Tabla No 34. Proyección flujo de caja

												
PROYECCION FLUJO DE CAJA AÑO 2017												
ASOCIACION COMITÉ DE GANADEROS DE EL RETORNO GUAVIRE "ASOCOMIGAN"												
NIT:822.005.084-3												
FUENTE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
EFFECTIVO	312.000	1.484.000	2.656.000	5.338.000	6.510.000	7.682.000	15.854.000	17.911.000	19.668.000	21.725.000	23.432.000	29.889.000
INGRESOS												
CUOTAS ASOCIADOS	276.000	276.000	276.000	276.000	276.000	276.000	276.000	276.000	276.000	276.000	276.000	276.000
AFILIACIONES	-	-	-	-	-	-	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	400.000	100.000
VENTA DE GANADO	-	-	4.000.000	56.000.000	-	-	-	-	-	-	-	-
ARRIENDO LOCAL	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000
ADMINISTRACION DE CONVENIOS	-	-	-	-	-	-	-	120.000.000	120.000.000	120.000.000	120.000.000	120.000.000
DONACIONES	-	-	-	-	-	-	-	10.000.000	-	-	-	-
RECURSOS DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	-	-	-	-	-	8.000.000	-	-	-	-	-	-
APORTES ORDINARIOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.000.000	-
CUENTAS POR COBRAR			1.000.000									
TOTAL FUENTES	1.326.000	1.326.000	6.326.000	57.326.000	1.326.000	9.326.000	2.326.000	132.326.000	122.326.000	122.326.000	126.726.000	121.426.000
USOS												
COSTOS VENTA DE GANADO BOVINO	-	-	-	-	-	1.000.000	-	-	-	-	-	-
GASTOS GENERALES	154.000	154.000	3.644.000	154.000	154.000	154.000	269.000	569.000	269.000	619.000	269.000	165.000
EJECUCION CONVENIOS Y CONTRATOS	-	-	-	-	-	-	-	130.000.000	120.000.000	120.000.000	120.000.000	120.000.000
CUENTAS POR PAGAR				56.000.000								
TOTAL USOS	154.000	154.000	3.644.000	56.154.000	154.000	1.154.000	269.000	130.569.000	120.269.000	120.619.000	120.269.000	120.165.000
FLUJO DE CAJA NETO	1.172.000	1.172.000	2.682.000	1.172.000	1.172.000	8.172.000	2.057.000	1.757.000	2.057.000	1.707.000	6.457.000	1.261.000
SALDO INICIAL EN CAJA	312.000	1.484.000	2.656.000	5.338.000	6.510.000	7.682.000	15.854.000	17.911.000	19.668.000	21.725.000	23.432.000	29.889.000
SALDO FINAL EN CAJA	1.484.000	2.656.000	5.338.000	6.510.000	7.682.000	15.854.000	17.911.000	19.668.000	21.725.000	23.432.000	29.889.000	31.150.000
 CARLOS JULIO BEJARANO Rep. Legal Asociación ASOCOMIGAN												
 SUGGESTY MARCELA CELIS MARENTES Profesional Apoyo Financiera GESTANDO												

Fuente: Gestando-Asocomigan

6.3.5. Proceso de Presupuesto

La proyección de presupuesto se ve un poco limitada por cuanto los ingresos proyectados con anterioridad, son pocos en lo operacional, por cuanto su actividad económica es débil en el proceso de comercialización del ganado bovino y la fuente más alta está concentrada en los ingresos por actividades gremiales que son de alguna manera los de sostenimiento de la Asociación, y de esta manera la proyección de los gastos se ve limitado.

Tabla No 35. Proyección de presupuesto

PROYECCIÓN DE PRESUPUESTO AÑO 2017 ASOCIACION COMITÉ DE GANADEROS DE EL RETORNO GUAVIRE "ASOCOMIGAN" NIT: 822.003.043-2													
DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBR E	OCTUBRE	NOVIEMBR E	DECIEMBR E	TOTAL PRESUPUES TO 2017
INGRESOS PRESUPUESTADOS													
INGRESOS POR ACTIVIDADES GREMIALES													
CUOTAS ASOCIADOS	276.000	276.000	276.000	276.000	276.000	276.000	276.000	276.000	276.000	276.000	276.000	276.000	3.312.000
AFILIACIONES	-	-	-	-	-	-	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	400.000	100.000	4.500.000
INGRESOS POR VENTA GANADO BOVINO													
VENTA DE GANADO													
VENTA DE GANADO	-	-	60.000.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	60.000.000
INGRESOS COMPLEMENTARIOS													
ARRIENDO LOCAL	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	12.600.000
INGRESOS POR RECURSOS ESPECIALES													
ADMINISTRACION DE CONVENIOS	-	-	-	-	-	-	-	120.000.000	120.000.000	120.000.000	120.000.000	120.000.000	600.000.000
OTROS APORTES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.000.000	-	5.000.000
DONACIONES	-	-	-	-	-	-	-	10.000.000	-	-	-	-	10.000.000
OTROS RECURSOS DE CAPITAL													
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Recursos de Administración de proyectos	-	-	-	-	-	-	8.000.000	-	-	-	-	-	8.000.000
TOTAL PROYECCIÓN DE INGRESOS	1.326.000	1.326.000	61.326.000	1.326.000	1.326.000	1.326.000	10.326.000	132.326.000	122.326.000	122.326.000	126.726.000	121.426.000	703.412.000
COSTOS Y GASTOS PRESUPUESTADOS													
COSTOS DE VENTAS													
REVISIÓN DE GANADO BOVINO	-	-	-	-	-	500.000	-	-	-	-	-	-	500.000
MEDICINA GANADO BOVINO	-	-	-	-	-	500.000	-	-	-	-	-	-	500.000
TOTAL COSTOS VENTA DE GANADO BOVIN	-	-	-	-	-	1.000.000	-	-	-	-	-	-	1.000.000
GASTOS GENERALES													
SERVICIOS PERSONALES													
HONORARIOS													
Asesoría Contable	-	-	700.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	700.000
Auxiliar Administrativa	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	720.000
SEGUROS													
Polizas	-	-	-	-	-	-	-	300.000	-	-	-	-	300.000
SERVICIOS													
ACUEDUCTO Y ALGANTARILLADO	-	-	-	-	-	-	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	210.000
ENERGIA ELECTRICA	-	-	-	-	-	-	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	240.000
TELEFONO CELULAR	-	-	-	-	-	-	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	180.000
CORREO FISICO	-	-	-	-	-	-	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	50.000
TRANSPORTE, FLETES Y ACARREOS	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	220.000
GASTOS LEGALES													
NOTARIALES Y DE REGISTRO MERCANTIL	-	-	1.190.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.190.000
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES													
REPARACIONES EQUIPOS DE OFICINA Y COMPUTO													
REPARACIONES EQUIPOS DE OFICINA Y COMPUTO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100.000	-	-	100.000
DIVERSOS													
ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100.000	-	-	100.000
LITILES, PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	150.000	-	-	150.000
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	220.000
GASTOS ASAMBLEA GENERAL	-	-	1.400.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.400.000
IMPUESTOS													
PREDIAL	-	-	200.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	200.000
GASTOS REPRESENTANTE LEGAL													
VIATICOS	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	330.000
TRANSPORTE, FLETES Y ACARREOS	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	264.000
GASTOS FINANCIEROS													
GASTOS BANCARIOS													
GASTOS BANCARIOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
TOTAL GASTOS GENERALES	154.000	154.000	3.644.000	154.000	154.000	154.000	269.000	569.000	269.000	619.000	269.000	165.000	6.574.000
EJECUCIÓN CONVENIOS Y CONTRATOS													
CONVENIO CON ENTIDAD TERRITORIAL													
CONVENIO CON ENTIDAD TERRITORIAL	-	-	-	-	-	-	-	120.000.000	120.000.000	120.000.000	120.000.000	120.000.000	600.000.000
DONACIONES-REPARACIONES LOCATIVAS													
DONACIONES-REPARACIONES LOCATIVAS	-	-	-	-	-	-	-	10.000.000	-	-	-	-	10.000.000
TOTAL EJECUCIÓN CONVENIOS Y	-	-	-	-	-	-	-	130.000.000	120.000.000	120.000.000	120.000.000	120.000.000	600.000.000
TOTAL INGRESOS PRESUPUESTADOS	1.326.000	1.326.000	61.326.000	1.326.000	1.326.000	1.326.000	10.326.000	132.326.000	122.326.000	122.326.000	126.726.000	121.426.000	703.412.000
TOTAL COSTOS, GASTOS Y EJECUCION DE CTOS Y CONV PRESUPUESTADOS	154.000	154.000	3.644.000	154.000	154.000	1.154.000	269.000	FALSO	120.269.000	120.619.000	120.269.000	120.165.000	487.005.000
SUPERAVIT /DEFICIT	1.172.000	1.172.000	57.682.000	1.172.000	1.172.000	172.000	10.057.000	132.326.000	2.057.000	1.707.000	6.457.000	1.261.000	216.407.000
 SUGGEY MARCELA CELIS MARENTES Profesional Apoyo Financiera GESTANDO													
 CARLOS JULIO BEJARANO Representante Legal Asociación ASOCOMIGAN													

Fuente: Gestando-Asocomigan

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

La organización cuenta con informes financieros apropiados para ser presentados ante una entidad financiera, pero para completar la ruta para el acceso a crédito es condición indispensable que se fortalezca el proceso de comercialización del ganado bovino como actividad propia de la organización y dejar de depender de solo los ingresos derivados de los aportes de los asociados que vienen siendo la principal fuente de ingresos, como se anotó anteriormente.

6.3.7. Recomendaciones para escalar nivel

Para escalar de nivel la organización debe concentrarse en los siguientes puntos:

- Hacer un plan de acción para llevar a cabo todas las actividades previstas en el plan de negocios elaborado en la intervención realizada por Gestando.
- Desarrollar el área contable dentro de la estructura administrativa de la organización y con el tiempo, escalar a una estructura que incluya un área financiera básica que soporte las actividades empresariales en forme integrada a las áreas de gestión comercial.
- Con base en el plan de negocios y conociendo las fuentes financieras de la organización, determinar las necesidades de crédito reales y precisas, para poder hacer un plan financiero integral que permita determinar la forma en que se aplicará los recursos a solicitar y mostrar la manera en que se puede desarrollar el pago de la deuda, evitando niveles altos de riesgos de liquidez.
- Con la sola adecuación financiera no es posible pretender tener acceso a crédito de las entidades financieras; se requiere de una visión integral de la organización, donde los objetivos productivos o de comercialización queden muy bien definidos y se tenga plena claridad de las fuentes de financiación del plan de negocios.

Tabla No 36. Síntesis instrumentos

ESTRUCTURA FINANCIERA	LINEA BASE	PLAN DE TRABAJO				PLAN DE CAPACITACIÓN
		COMPROMISOS	PROGRESO	PENDIENTE	RECOMENDACIONES	
PROCESOS CONTABLES	Se contaba con una contabilidad básica que permitió conocer el estado financiero de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar informes contables revisados. • Desarrollar el proceso contable. • Contratación de un profesional contable de base o de tiempo parcial de mayor frecuencia. 	Elaboración de informes contables revisados.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el proceso contable. • Contratación de un profesional contable de base o de tiempo parcial de mayor frecuencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • El acceso a crédito es mayor en la medida en que se logre desarrollar el plan de negocios y se desarrollen verdaderas capacidades comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Con la disponibilidad de estados financieros se debe proceder a un proceso de capacitaciones de interpretación y análisis financiero básico, que sea la base para lograr la estructuración financiera requerida.
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"> • Elaboración del presupuesto 2017. • Capacitación acerca de la metodología de elaboración presupuestal. • Control y seguimiento de la ejecución presupuestal 	Elaboración del presupuesto 2017.	<ul style="list-style-type: none"> * Capacitación acerca de la metodología de elaboración presupuestal. * Control y seguimiento de la ejecución presupuestal 		Se recomienda iniciar con una capacitación acerca de la importancia y alcances de esta herramienta financiera y dejar los principales elementos analíticos que permitan aprovechar al máximo el levantamiento de esta información.



ESTRUCTURA FINANCIERA	LINEA BASE	PLAN DE TRABAJO				PLAN DE CAPACITACIÓN
		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"> • Elaboración del flujo de caja de la organización 2017. • Desarrollo del proceso del flujo de caja. • Análisis, seguimiento y control. 	Elaboración del flujo de caja de la organización 2017	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del proceso del flujo de caja. • Análisis, seguimiento y control. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay que insistir en que la organización reconozca la importancia de este instrumento financiero. Es uno de los componentes fundamentales para la determinación de las necesidades de crédito, y la forma de mostrar la capacidad de pago de la entidad. 	Hay que desarrollar un esquema de capacitación especial que se fundamente en la forma de determinar las necesidades de crédito y definir la capacidad de pago de la organización

Fuente: Gestando

6.4. ANEXO 4

- Guía Metodológica
- Encuesta Financiera
- Balance General
- Estado de Resultados

