



FORTALECIMIENTO SOCIOEMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA



“ASPROAMAZONAS”
Asociación de Productores
Agroforestales y Ambientalistas
Alternativos Amazónicos



Corazón de la Amazonía

FORTALECIMIENTO
SOCIOEMPRESARIAL
Y ADECUACIÓN
FINANCIERA

“ASPROAMAZONAS”

Asociación de Productores
Agroforestales y Ambientalistas
Alternativos Amazónicos



FORTALECIMIENTO SOCIOEMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA

“ASPROAMAZONAS” ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROFORESTALES Y AMBIENTALISTAS ALTERNATIVOS AMAZÓNICOS



NOMBRE	ORGANIZACIÓN	CARGO	TELÉFONO	MUNICIPIO SEDE	CORREO ELECTRONICO
WILLIAM BUITRAGO	ASPROAMAZONAS	REPRESENTANTE LEGAL	3123544715	SOLANO	buitragowilliam@outlook.es

Octubre 2017



Elaboró:
GESTANDO-ASPROAMAZONAS

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

José Gabriel Jiménez Castelblanco
Consultor. Instituto Sinchi

CONTENIDO

INTRODUCCION	1
1. LA ECONOMIA SOLIDARIA Y EL ENFOQUE AGROAMBIENTAL EN LAS INTERVENCIONES PRODUCTIVAS: EJES FOCALES DE LA ASOCIATIVIDAD.....	3
1.1. LA ECONOMÍA SOLIDARIA.....	3
1.1.1. Principios de la economía solidaria.....	3
1.1.2. Fines de la economía solidaria	3
1.1.3. Características de las organizaciones de economía solidaria	3
1.2. ENFOQUE AGROAMBIENTAL DE LAS INTERVENCIONES PRODUCTIVAS.....	4
2. MÓDULO LÍNEA BASE	8
2.1. DIMENSIÓN SOCIOECONÓMICA.....	8
2.2. DIMENSIÓN PRODUCTIVA.....	8
2.3. DIMENSIÓN COMERCIAL Y AGROINDUSTRIAL	8
2.4. DIMENSIÓN AMBIENTAL	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.....	12
3.5.1. Asamblea General.....	12
3.5.2. Consejo de Administración o Junta Directiva	12
3.5.3. Junta de Vigilancia o Fiscal.....	12
3.5.4. Revisoría Fiscal.....	12
3.5.5. Comités Especiales o de Trabajo	12
3.6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES O DE RECURSOS HUMANOS	12
3.7. ASPECTOS JURÍDICOS Y LEGALES	12
3.8. ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS	12
3.9. ASPECTOS TRIBUTARIOS	12
3.10. PRODUCCIÓN PRIMARIA	13
3.11. AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES	13
3.12. AGROINDUSTRIA Y COMERCIALIZACIÓN	13
3.13. ANEXO 2.....	13
4. MÓDULO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	14
4.1. METODOLOGIA	14
4.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA	14
4.2.1. Relación de veredas	14
4.3. RESEÑA HISTORICA DE LA ORGANIZACIÓN	15
4.4. FICHA TÉCNICA	16

4.5.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	16
4.5.1.	Misión	16
4.5.2.	Visión	17
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.....	21
4.5.7.	Objetivos específicos	21
4.5.8.	Áreas claves.....	21
4.5.9.	Organigrama.....	22
4.5.10.	Gestión.....	22
4.5.11.	Registro fotográfico	23
4.5.12.	Conclusiones.....	23
5.	MÓDULO PLAN DE NEGOCIOS	24
5.1.	CLASULA DE CONFIDENCIALIDAD	24
5.2.	INFORMACIÓN DE CONTACTOS	25
5.2.1.	Órganos directivos.....	25
5.3.	CONCEPTOS CLAVES	25
5.4.	PRODUCTO	25
5.4.1.	Necesidad identificada	25
5.4.2.	Línea de negocio.....	26
5.4.3.	Licencias, permisos, patentes.....	27
5.5.	MERCADO	29
5.5.1.	Análisis del sector	29
5.5.2.	Análisis del mercado.....	30
5.5.3.	Mercado objetivo	30
5.5.4.	Ventajas competitivas	30
5.5.5.	Proyección de ventas	30
5.5.6.	Estrategias de mercadeo	31
5.6.	OPERACIONES	32
5.6.1.	Estrategias operacionales	32
5.6.2.	Costos de fabricación.....	32
5.6.3.	Sistema productivo	32
5.6.3.1.	El vivero de cacao orgánico.....	34
5.6.4.	Capacidad de producción.....	34
5.6.5.	Inventarió.....	34
5.6.6.	Abastecimiento	34
5.6.7.	Localización.....	35
5.6.8.	Tecnología y equipos.....	35
5.7.	ORGANIZACIÓN	37
5.7.1.	Socios	37
5.7.2.	Áreas funcionales.....	37
5.7.3.	Personal:.....	38
5.8.	ANÁLISIS DE RIESGOS	38
5.9.	ECONÓMICO FINANCIERO	39
5.9.1.	Flujo de inversiones	39
5.9.2.	Flujo de egresos	40

5.9.3.	Flujo de ingresos.....	41
5.9.4.	Estado de resultados.....	41
5.9.5.	Determinantes Ambientales	42
5.10.	ANEXO 3.....	45
6.	MÓDULO ADECUACIÓN FINANCIERA	47
6.1.	ALCANCES	47
6.2.	ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA	47
6.2.1.	Diagnóstico Financiero	47
6.2.2.	Clasificación.....	48
6.2.2.1.	Caracterización de los niveles de clasificación	48
6.2.3.	Planeación.....	51
6.2.4.	Definición de planes de trabajo.....	52
6.3.	ADECUACIÓN FINANCIERA EN ASPROAMAZONAS.....	55
6.3.1.	Estados Financieros	55
6.3.2.	Estado de Resultados	56
6.3.3.	Proceso contable	57
6.3.4.	Proceso flujo de caja	57
6.3.5.	Proceso de presupuesto	57
6.3.6.	Ruta de trabajo para acceder a recursos de crédito e incentivos financieros	57
6.3.7.	Recomendaciones para escalar nivel.....	58
6.4.	ANEXO 4.....	61

INTRODUCCION

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

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

En el presente documento se consolidan los resultados de la aplicación de los cinco (5) Módulos: Línea Base, Diagnóstico Situacional, Direccionamiento Estratégico, Plan de Negocios y Adecuación Financiera para la Asociación **de Productores Agroforestales y Ambientalistas Alternativos Amazónicos. “ASPROAMAZONAS”**

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

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

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

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

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

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

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

2.1. DIMENSIÓN SOCIOECONÓMICA

La sede principal se encuentra en Solano. La agricultura y ganadería constituyen la base económica. La asociación se desprende de CORPOSOLANO (Corp. Solano fue fundada en Colombia para la aplicación eficaz y no burocrática de la acción con fondos del Ministerio alemán de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ), instalación financiada por el apoyo municipal para “la conservación de la protección del clima, los bosques y la biodiversidad” proyecto de demostración para el desarrollo sostenible en la cuenca del Amazonas en Colombia en colaboración entre Solano y la Rhein-Kreis Neuss, como contribución a la protección del clima y la protección de la biodiversidad 2013 – 2016).

2.2. DIMENSIÓN PRODUCTIVA

En esta etapa de producción, la empresa aspira en el 2018 estar enviando a Alemania, aproximadamente 600 kilos de cacao.

2.3. DIMENSIÓN COMERCIAL Y AGROINDUSTRIAL

Teniendo en cuenta que su aliado estratégico es la ciudad de Hanover en Alemania, su objetivo principal es la exportación del producto a ese país.

2.4. DIMENSIÓN AMBIENTAL

La región escasamente poblada presenta una gran biodiversidad que tiene un impacto global en la protección del clima, así como también por su amplia variedad de recursos naturales.

2.5. DIMENSIÓN GÉNERO Y JUVENTUD

No tienen vinculada juventudes y mujeres al proceso

2.6. CONCLUSIONES

Por las distancias que existen en la zona es una labor difícil las convocatorias y las reuniones con los miembros de la Junta Directiva. Necesitan recursos para tener un centro de acopio y transporte fluvial que les permita disminuir costos ya que por vía fluvial los costos son muy elevados.

2.7. ANEXO 1

- Encuestas Línea Base

3. MÓDULO DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

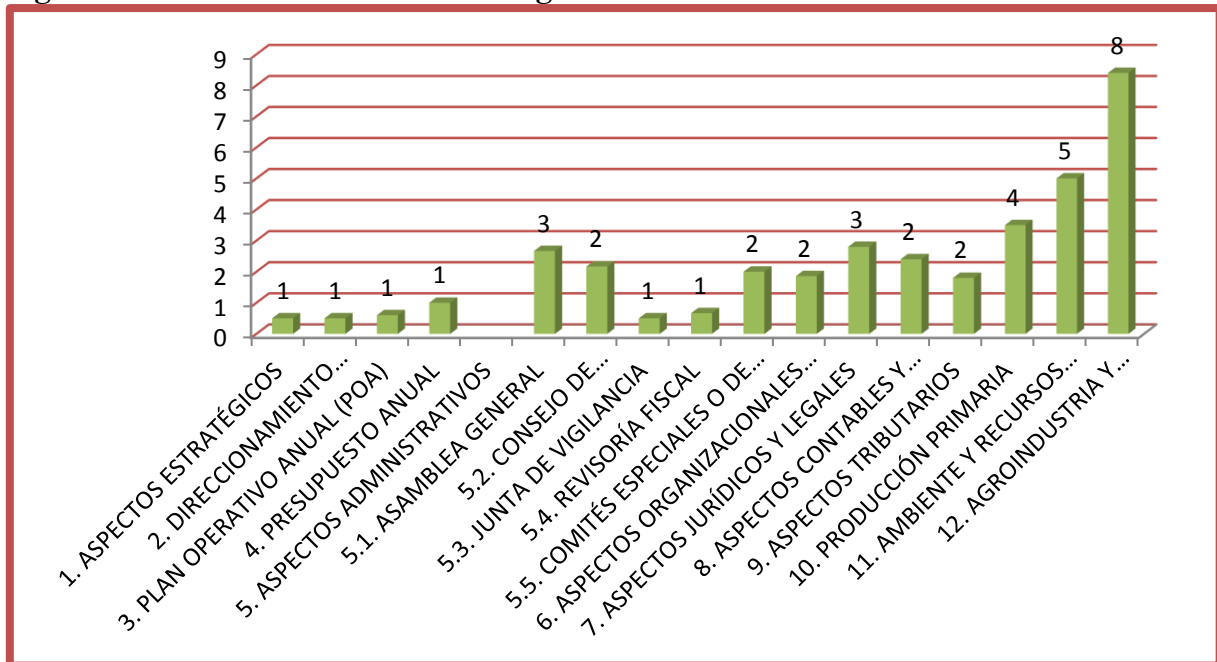
Con el Diagnóstico Situacional se realiza un análisis detallado a la organización para identificar los factores que están influyendo sobre la situación empresarial con el fin de proponer acciones viables y factibles para solución de los problemas existentes.

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

Una vez calificado cada módulo, se procede a calcular un promedio ponderado y se gráfica la situación, que permite identificar en qué aspectos es fuerte la Asociación y en dónde se debe fortalecer. ASPROAMAZONAS con la aplicación del formato de Diagnostico Situacional obtiene una ponderación de 36 sobre 100 (Ver Figura No 2.)



Figura No 2. Ponderación variables diagnóstico situacional



3.1. ASPECTOS ESTRATÉGICOS

No cuentan con ningún aspecto estratégico definido. En el desarrollo del estratégico se acompañará en el proceso de elaboración de la misión, visión, principios y valores.

3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Desde el momento de su constitución hasta le fecha la asociación no ha elaborado el Direccionamiento Estratégico.

3.3. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

La asociación no maneja Plan Operativo Anual.

3.4. PRESUPUESTO ANUAL

ASPROAMAZONAS no ha elaborado un Presupuesto Anual ya que la organización no cuenta con recursos económicos teniendo en cuenta que se encuentran en periodo de siembra y mantenimiento de cultivos, cada asociado toma obligaciones crediticias en forma particular para poder iniciar su periodo de siembra.

3.5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

3.5.1. Asamblea General

Se realiza cada año antes del 31 de marzo.

3.5.2. Consejo de Administración o Junta Directiva

Se reúnen cuando encuentran la necesidad de tomar alguna decisión, pero es una tarea muy complicada ya que los integrantes de la Junta Directiva viven en sitios muy alejados y por los altos costos del transporte fluvial muy pocas veces se reúnen.

3.5.3. Junta de Vigilancia o Fiscal

En este momento no cuentan con Junta de Vigilancia.

3.5.4. Revisoría Fiscal

Actualmente no cuentan con Revisoría Fiscal.

3.5.5. Comités Especiales o de Trabajo

No cuentan con Comités Especiales

3.6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES O DE RECURSOS HUMANOS

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

3.7. ASPECTOS JURÍDICOS Y LEGALES

ASPROAMAZONAS se encuentra registrada en la Cámara de Comercio de Florencia desde el 16 de octubre de 2014. Es una organización muy nueva y se encuentra en un proceso de exportación.

3.8. ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS

No cuentan con Estructura Financiera, cuando requieren documentos contables buscan la asesoría de un contador que es pueda colaborar.

3.9. ASPECTOS TRIBUTARIOS

Solamente están obligados a declarar Industria y Comercio.

3.10. PRODUCCIÓN PRIMARIA

ASPROAMAZONAS es una asociación cacaotera, como ya se ha mencionado, en este momento la organización se encuentra en proceso de siembra y mantenimiento de cultivo, cuentan con un técnico de campo que les ofrece el asesoramiento en el manejo en un área de 30 hectáreas esperando que para el 2019 empiecen a exportar, pero no han estimado la cantidad de producción, esa tarea la están adelantando con el técnico de BCS quien les está apoyando el proceso de certificación de calidad.

3.11. AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

Actualmente tienen un técnico de campo quien les capacita en la implementación de agricultura limpia y cacao orgánico y la disposición correcta de desechos en sus fincas.

3.12. AGROINDUSTRIA Y COMERCIALIZACIÓN

Actualmente están tramitando su certificación de calidad ante la BCS (Recibe soporte de Corp. Solano de la empresa BCS Öko-Garantie GmbH, Nuremberg, Alemania que fue elegida en diciembre de 2013 para el seguimiento y la supervisión del proceso de certificación del cacao en Colombia.). A través de CORP SOLANO cuentan con un convenio comercial para exportar en el 2018 con la ciudad de Hanover en Alemania un total de 500 kilos de cacao. La oportunidad que tiene con su aliado estrategico es poder vender con un 30% mas del valor del precio del mercado nacional, y adicionalmente ganar un 30% cuando el producto se encuentre en Alemania.

3.13. ANEXO 2

- Ficha tecnica con su respectiva ponderacion y gráfico.
- Rut.
- Cámara de Comercio.
- Cédula del Representane Legal.
- Estatutos.

4. MÓDULO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1. METODOLOGIA

El 6 de abril de 2017 las profesionales de GESTANDO con la Junta Directiva de ASPROAMAZONAS y el Representante Legal se reunieron con el fin de realizar el taller de Direccionamiento Estratégico, el cual tenía como objetivo revisar los aspectos estratégicos de la asociación y colectivamente construir la matriz DOFA, que posteriormente se transforma en estrategias encaminadas al Fortalecimiento Empresarial con Enfoque Agroambiental.

4.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA



La asociación tiene su sede principal en el municipio de Solano en la Calle 7 Carrera 4 No 3-48 Barrio Jardín. Actualmente funciona en la casa del señor William Alexander Buitrago González, Representante Legal ya que no cuentan con una sede propia.

4.2.1. Relación de veredas

Tabla No 2. Cobertura

VEREDAS
· Vereda Potreros
· Vereda La Pradera
· Vereda Versalles
· Vereda Nuevo Futuro
· Vereda Las González
· Vereda El Cuerdo
· Vereda El Cóndor
· Vereda Aguas claras
· Vereda El Combeima
· Vereda Resguardo Indígena Guayabal
· Vereda Resguardo Indígena El Diamante

Fuente: ASPROAMAZONAS

4.3. RESEÑA HISTORICA DE LA ORGANIZACIÓN

El 16 de octubre de 2014 nace la Asociación de Productores Agroforestales y Ambientalistas Alternativos Amazónicos ASPROAMAZONAS con el acompañamiento de CORPOSOLANO³

Para los pequeños agricultores, que quieren preservar la selva, el cacao en el sistema agroforestal es muy adecuado. Si los árboles son regularmente “limpiados“, es decir, partes de las plantas enfermas son cortadas y retiradas, también se puede prescindir de los agentes químicos. A menudo los pequeños agricultores cultivan frutas y verduras entre los árboles de cacao para satisfacer sus propias necesidades. Así el bosque puede conservar su biodiversidad, una mayor producción de cacao se puede lograr y los pequeños agricultores reciben un precio justo.

Con el fin de hacer una contribución concreta a la conservación de la biodiversidad agrícola, en Solano y Belén de los Andaquíes deliberadamente no se están usando variedades de alto rendimiento para el consumo masivo de chocolate, sino las variedades de cacao endémicas y aromáticas (*Theobroma cacao*), en particular las variedades de cacao de especias, al igual que las variedades criollas. Las semillas y materiales de siembra de variedades criollas no adulterados son muy raras y necesitan ser encontradas. Se necesita realizar exploraciones en áreas remotas de la selva tropical de Colombia y Venezuela, la actual región de origen de los “criollos“.

Así descubrió CorpSolano una de estas variedades criollas llamada “Amanaven” en la frontera entre Colombia y Venezuela, en Puerto Inírida, en la confluencia del Río Orinoco. Además, la Asociación Nacional de cacao colombiano “FEDECACAO” suministra a CorpSolano semillas de cacao de alta calidad. El establecimiento de una cadena de valor a nivel local en Colombia del cacao certificado de comercio justo ha sido considerado fundamental para la asociación.

Se inicia en el 2014 con un grupo de 40 asociados quienes buscan la reforestación del bosque del municipio de Solano Caquetá y ven en la siembra de cacao orgánico la mejor oportunidad para cumplir su objetivo y mejorar la calidad de vida de las familias. El establecimiento de una cadena de valor tal no sólo mejora la situación económica de la población, sino que también contribuye a la preservación de la selva tropical y la biodiversidad. La venta exclusiva de chocolate fino en las regiones asociadas ayudará a mantener la cohesión y estabilidad climática a largo plazo.




³ Corp. Solano fue fundada en Colombia para la aplicación eficaz y no burocrática de la acción con fondos del Ministerio alemán de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ), instalación financiada por el apoyo municipal para “la conservación de la protección del clima, los bosques y la biodiversidad“ (proyecto de demostración para el desarrollo sostenible en la cuenca del Amazonas en Colombia en colaboración entre Solano y la Rhein-Kreis Neuss, como contribución a la protección del clima y la protección de la biodiversidad 2013 – 2016).

4.4. FICHA TÉCNICA

La asociación nace hace 2 años y medio con 32 asociados de los cuales 26 son hombres y 6 mujeres, tienen su sede principal en el municipio de Solano, actualmente no cuentan con un sitio determinado para la sede, se reúnen en la casa del Representante legal y cuentan con el apoyo técnico de la Corporación CORPOSOLANO.

La asociación cuenta actualmente con 32 hectáreas de cacao orgánico que están en proceso de certificación y con la garantía de que la ciudad de HANNOVER que van a pagar un 30% adicional al valor nacional y el 10% por certificación en comercio justo para la asociación.

Tabla No 3. Ficha Técnica

		FICHA TECNICA				 	
IDENTIFICACIÓN	Nombre y Sigla de la entidad participante:	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROFORESTALES Y AMBIENTALISTAS ALTERNATIVOS AMAZONICOS ASPROAMAZONAS					
	Tipo:	Cooperativa		Asociación	X		
	Número total de Asociad@s	32	No de Hombres	26	No. De Mujeres	6	
	Actividad productiva:	9499 ACTIVIDADES DE OTRAS ASOCIACIONES N.C.P.					
	Fecha de constitución:	16 de Octubre de 2014					
	NIT:	900.780.846-4					
	Nombre del Representante legal:	WILLIAM ALEXANDER BUITRAGO GONZALEZ					
No. Documento de identificación:	96.332.509						
UBICACIÓN	Departamento:	CAQUETA					
	Municipio:	SOLANO					
	Vereda:	SOLANO					
	Dirección:	CALLE 7 CARRERA 4 No 3-48 BARRIO JARDIN					
	Teléfonos:	3175741854					
DESCRIPCION DEL OBJETO SOCIAL: BUSCAR EL MEJORAMIENTO SOCIAL Y ECONOMICO DE LOS ASOCIADOS, Y AFILIADOS, DE SU ENTORNO SOCIAL MEDIANTE LA ORGANIZACIÓN POLITICA Y ECONOMICA DE ELLOS							

Fuente: Gestando

4.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.5.1. Misión

Desarrollar programas de bienes y servicios ambientales que contribuyan a la conservación y protección del medio ambiente buscando el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados y de la comunidad en general, mediante la promoción del desarrollo rural con enfoque agroambiental y territorial en la región, gestionando la producción, transformación y comercialización de cacao y de otras especies asociadas.

4.5.2. Visión

Ser para el 2030 la asociación modelo en la producción con enfoque agroambiental y de exportación de cacao orgánico certificado, conservando los bosques y sus servicios y bienes ecosistémicos, potenciando la competitividad regional y propiciando una mejor calidad de vida para nuestros asociados, campesinos e indígenas de la región.

4.5.3. Principios corporativos

Se establecieron los siguientes principios corporativos:

- **Responsabilidad:** con nuestros asociados, con nuestros clientes y con el medio ambiente de desarrollar actividades con la certeza que siempre tengan un beneficio común.
- **Solidaridad:** como la ayuda mutua, el deseo de ayudar y servir a los demás.
- **Honestidad:** en todas nuestras acciones, ayudar en forma transparente.
- **Respeto:** somos una asociación que tiene en cuenta las opiniones de todos sin discriminación.
- **Equidad:** buscamos la hermandad entre los asociados y la comunidad en general.

4.5.4. Valores

ASPROAMAZONAS 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:

- **Transparencia:** Todas las actividades que desarrolla la asociación serán divulgadas a sus asociados de manera clara, equilibrada y realista.
- **Sentido de Pertenencia:** El trabajo que adelantamos en la asociación los realizamos buscando el beneficio de nuestra base social.
- **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 ASPROAMAZONAS, 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. Resultados análisis DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
SOCIAL	SOCIAL	SOCIAL	SOCIAL
ASOCIADOS COMPROMETIDOS	BAJA ASISTENCIA EN LAS REUNIONES POR LOS ALTOS COSTOS DEL TRANSPORTE Y LAS DISTANCIAS	AMPLIAR LA BASE SOCIAL	DESINTERES DE ALGUNOS ASOCIADOS
FINANCIERA	FINANCIERA	FINANCIERA	FINANCIERA
LOS POCOS RECURSOS QUE TIENE LA ASOCIACION SE MANEJAN DE FORMA CORRECTA	LOS ASOCIADOS NO PAGAN PUNTALES LA CUOTA DE SOSTENIMIENTO	PAGO DEL 30% MAS DEL VALOR DEL MERCADO Y UN 10% POR CERTIFICACIÓN COMERCIO JUSTO	UNA VEZ ESTE EN PROCESO DE PRODUCCIÓN LA ALIANZA NO CONTINUE
CLIENTES	CLIENTES	CLIENTES	CLIENTES
SE CUENTA CON UNA ALIANZA COMERCIAL	LA ALIANZA NO ESTA FIRMADA DIRECTAMENTE	NUEVOS CLIENTES EN EL MERCADO NACIONAL	LA ASOCIACION NO CUENTA CON UNA IMAGEN DE RENOMBRE
PRODUCCION	PRODUCCION	PRODUCCION	PRODUCCION
LA PRODUCCIÓN TIENE GARANTIZADA SU COMERCIALIZACION	HASTA LA FECHA NO SE HA INICIADO PROCESO DE PRODUCCIÓN YA QUE ESTA EN LA FASE DE SOSTENIMIENTO DEL CULTIVO	CREAR NUEVAS UNIDADES DE NEGOCIO	CAMBIOS CLIMÁTICOS ALTAS TEMPERATURAS QUE AFECTEN EL CULTIVO
PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS
SE ESTAN DEFINIENDO PROCESOS	LA MAYOR RESPONSABILIDAD ESTA EN CABEZA DEL REPRESENTANTE LEGAL	IMPLEMENTACION PLAN DE NEGOCIOS	LA INFORMACIÓN NO ESTA AL DIA CON OTRAS ENTIDADES
TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO
COMPROMISO DE LOS INTEGRANTES DE LA JUNTA	MUCHAS FUNCIONES DE OTRAS ORGANIZACIONES POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS	IMPLEMENTACIÓN PLAN DE NEGOCIOS	MALA IMAGEN POR COMENTARIOS DE ALGUNOS ASOCIADOS

Fuente: GESTANDO-ASPROAMAZONAS

Tabla No 5. Matriz Cruzada

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS - FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES -	ESTRATEGIAS – DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES -
SOCIAL		
	EXTENDER A OTROS NÚCLEOS LA NECESIDAD DE SER PARTE DE LA ASOCIACIÓN Y ASÍ INCREMENTAR NUESTRA BASE SOCIAL	BUSCAR LA VEREDA QUE CONCENTRE EL MAYOR NÚMERO DE ASOCIADOS Y REALIZAR ALLÍ LAS REUNIONES PARA PODER DISMINUIR COSTOS E INCREMENTAR LA ASISTENCIA
FINANCIERA		
	INCREMENTAR LA CUOTA DE SOSTENIMIENTO QUE LE PERMITA A LA JUNTA DIRECTIVA PODER REALIZAR GESTIONES Y DAR A CONOCER EN LA REGIÓN LA ASOCIACIÓN	ESTABLECER SANCIONES MONETARIAS PARA LOS ASOCIADOS QUE INCUMPLAN SU DEBER DE CANCELAR PUNTUALMENTE LOS APORTES DE SOSTENIMIENTO
CLIENTES		
	BUSCAR CLIENTES A TRAVES DE UNA NUEVAS ALIANZAS EN EL MERCADO NACIONAL	ESTABLECER UNA ALIANZA COMERCIAL CON UNA ENTIDAD DEL MERCADO NACIONAL DONDE SE FIRME DIRECTAMENTE CON LA ASOCIACIÓN
PRODUCCION		
	BUSCAR SEGÚN EL ANÁLISIS DE MERCADO NUEVAS UNIDADES DE NEGOCIO QUE AYUDEN A FORTALECER LA PRODUCTIVIDAD DE LA ASOCIACIÓN	APROVECHAR EL SELLO VERDE DE LA ASOCIACIÓN E INCURSIONAR EN EL MERCADO DE ABONOS ORGÁNICOS
PROCESOS INTERNOS		
	CON LAS PROFESIONALES DE GESTANDO DEFINIR LOS PROCESO INTERNOS QUE DEBERA TENER LA ASOCIACIÓN A FUTURO	DELEGAR MAS RESPONSABILIDADES EN LOS DEMÁS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
TALENTO HUMANO		
	CON LAS PROFESIONALES DE GESTANDO DEFINIR MANUALES DE FUNCIONES PARA LA FUTURA ORGANIZACIÓN	EN LO POSIBLE DELEGAR FUNCIONES QUE TENGAN QUE VER CON OTRAS ENTIDADES AJENAS A LA ASOCIACIÓN Y CONCENTRARSE EN ASPROAMAZONAS



OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS - FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES -	ESTRATEGIAS – DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES -
AMENAZAS	ESTRATEGIAS - FORTALEZAS-AMENAZAS-	ESTRATEGIAS – DEBILIDADES- AMENAZAS-
SOCIAL		
	REALIZAR BOLETINES INFORMATIVOS PARA LOS ASOCIADOS Y COMUNIDAD EN GENERAL CON LA GESTIÓN REALIZADA POR LA ASOCIACIÓN Y LOS PROYECTOS ACTUALES	CAMBIAR LOS SITIOS DE REUNIÓN QUE POR ESTRATEGIA SEAN LOS DE MAYOR CONCENTRACIÓN DE LOS ASOCIADOS
FINANCIERA		
	BUSCAR NUEVAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS QUE PERMITAN COMERCIALIZAR EL TOTAL DE LA PRODUCCIÓN DE LOS ASOCIADOS	BUSCAR AYUDAS FINANCIERAS CON ENTIDADES NACIONALES QUE APOYEN EL FORTALECIMIENTO DE LA ASOCIACIÓN
CLIENTES		
	A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACION DE UNA PÁGINA WEB, INICIAR PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN VIRTUAL	BUSCAR NUEVAS ALIANZAS CON ENTIDADES NACIONALES QUE PERMITAN Y ASEGUREN LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS
PRODUCCION		
	BUSCAR NUEVOS PRODUCTORES QUE PERMITAN INCREMENTAR LA BASE SOCIAL Y QUE LA ASOCIACIÓN TENGA MAS TONELADAS DE CACAO	DEFINIR CAPACITACIONES CON LOS ASOCIADOS PARA INICIAR EL PROCESO DE POSTCOSECHA Y SECADO PARA OFRECER UN PRODUCTO DE EXCELENTE CALIDAD
PROCESOS INTERNOS		
	ACTUALIZAR LA CÁMARA DE COMERCIO CON LA INFORMACIÓN QUE ESTA VIGENTE DE LA ASOCIACIÓN	BUSCAR ASESORIA CONTABLE CONSTANTE QUE PERMITA A LA ASOCIACIÓN ESTAR AL DÍA EN SU INFORMACIÓN FINANCIERA
TALENTO HUMANO		
	DEFINIR CAPACITACIONES CON LAS PROFESIONALES DE GESTANDO EN TEMAS DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL, MANEJO DE FLUJO DE CAJA Y PRESUPUESTOS	ASEGURARSE QUE TODOS LOS ASOCIADOS CONOZCAN DE PRIMERA MANO LAS ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN APROVECHANDO LAS REDES SOCIALES QUE SON UN MEDIO DE TRANSMISIÓN EFECTIVO

Fuente: GESTANDO-ASPROAMAZONAS

4.5.6. Objetivo general

Promover el desarrollo y el bienestar del gremio cacaocultor, trabajar por el aumento de la producción de cacao y el mejoramiento de su calidad utilizando las nuevas y mejores técnicas en el cultivo, 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 agronegocios.

4.5.7. Objetivos específicos

- Buscar el mejoramiento social y económico de los asociados y afiliados, de su entorno social mediante la organización política y económica.
- Desarrollar procesos de producción y transformación de los productos agrícolas, forestales y pecuarios que garanticen su comercialización en el mercado nacional y con fines de exportación.
- Buscar y mantener la integración de los asociados y afiliados para la solución de los diferentes problemas que tienen que ver con la producción y transformación de sus productos, el desarrollo de sus comunidades y el bienestar familiar.
- Gestionar y ejecutar planes, programas y proyectos productivos, sociales y culturales que redunden en el beneficio de los asociados y de la comunidad en general.
- Recuperar prácticas tradicionales de producción como las juntas de trabajo y el cambio de mano de tal forma que se pueden reafirmar los valores de la identidad cultural
- Crear un fondo rotatorio a través del cual se distribuyan bienes y servicios para las familias asociadas.
- Gestionar el acceso a créditos con el Banco Agrario y otras entidades bancarias para el desarrollo económico y social de los asociados y afiliados.
- Gestionar recursos de cooperación para el mejoramiento de la producción, procesamiento de los productos agroforestales, con mira a articularse en la economía regional, nacional e internacional.
- Propender por la conservación y mejoramiento de los recursos naturales y el medio ambiente.
- 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.

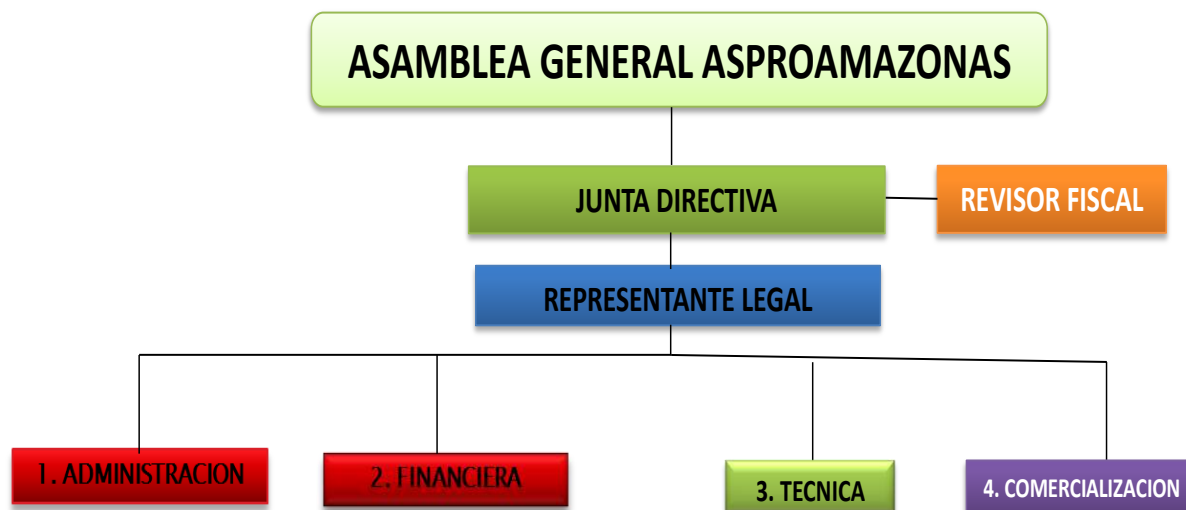
4.5.8. Áreas claves

De acuerdo a la información recogida con el Representante Legal y la Junta Directiva, se determina que las áreas claves de la asociación y que tendrán un mayor impacto, son:



- **Área Administrativa:** Los directivos están interesados en el proceso de fortalecimiento de la asociación y están dispuestos a la implementación del plan de negocio encaminado a la organización del centro de acopio y la creación de nuevas unidades de negocio como la conformación de un servicio fluvial de carga.
- **Área Comercial:** La asociación cuenta con una alianza estratégica con la ciudad de HANNOVER en Alemania para exportar toda la producción esperada de 30 toneladas de grano seco anual.

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"> ➤ Buenas relaciones con las entidades gubernamentales ➤ Comercialización asegurada ➤ Están en proceso de certificación como productores de cacao orgánico con la BCS 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El pago de cuota de sostenimiento no se están haciendo en forma oportuna. ➤ Implementación del presupuesto. ➤ Implementación de flujo de caja. ➤ Las distancias son inconveniente para las reuniones.

4.5.11. Registro fotográfico



Ilustración 1. Reunión en el Hostal Amazónico municipio de Solano con la Junta Directiva-Direccionamiento Estratégico



Ilustración 2. Reunión en el Hostal Amazónico municipio de Solano con la Junta Directiva-Direccionamiento Estratégico

4.5.12. Conclusiones

- ASPROAMAZONAS es una organización que está en proceso de surgimiento y se encuentra en periodo de mantenimiento del cultivo de cacao, con 2 años y medio de puesta en marcha de sus actividades. Es una asociación cacaotera que tiene una gran oportunidad al poseer un sello verde y Certificación de Calidad como productores de cacao orgánico certificado por BCS.
- Con la instalación de BMZ hay por primera una certificación biológica y de comercio justo en el Caquetá y a la vez es la primera en Colombia de conformidad con los criterios internacionalmente reconocidos.
- Son actores principales en su región del control de la deforestación ya que cuentan con 32 hectáreas de cacao orgánico y están concentrados en crear nuevas unidades de negocio.
- Falta más acompañamiento por parte de los directivos ya que ha sido muy difícil poder organizar reuniones por el tema de los traslados y costos.

5. MÓDULO PLAN DE NEGOCIOS

EL Plan de Negocios ASPROAMAZONAS 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.

5.1. CLASULA DE CONFIDENCIALIDAD

Este Plan del Negocio es propiedad de ASPROAMAZONAS 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 ASPROAMAZONAS en cabeza de su Representante WILLIAM BUITRAGO GONZALEZ a la dirección Vereda la González Solano Caquetá
- 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 ASPROAMAZONAS.
- 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 DE PRODUCTORES AGROFORESTALES Y
AMBIENTALISTAS ALTERNATIVOS AMAZONICOS -
ASPROAMAZONAS-

Dirección: Vereda la González Solano Caquetá

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	WILLIAM BUITRAGO GONZALEZ
Cargo	Representante legal
Empresa / Proyecto	ASRPROAMAZONAS
E-mail	buitragowilliam@outlook.es
Teléfono	3123544715
Dirección	Vereda la González Solano Caquetá

5.2.1. Órganos directivos

Buitrago Gonzalez William Alexander	Principal Junta Directiva
Bautista Trochez Dionel	Principal Junta Directiva
Quiguanas Vitonas Obeimar	Principal Junta Directiva
Alvino Luis Arsecio	Principal Junta Directiva
Hernandez Gutierrez Félix Antonio	Principal Junta Directiva

5.3. CONCEPTOS CLAVES

- AGROFORESTAL: Que pertenece o está relacionado con el cultivo y el comercio de plantas agrícolas y forestales
- BIODIVERSIDAD: Diversidad de especies vegetales y animales que viven en un espacio determinado.
- FITOSANITARIO: De la prevención y curación de las enfermedades de las plantas o relacionado con ello.
- REVERTIR: Ir a parar [una cosa o acción] en otra.
- SALVAGUARDAR: Defender o proteger a alguien o algo.

5.4. PRODUCTO

5.4.1. Necesidad identificada

Debido a que en el municipio de Solano Caquetá se ha venido cultivando de una manera inadecuada, en el detrimento de los Recursos Naturales por el mal uso del suelo, el manejo indiscriminado de químicos, el establecimiento de monocultivos, cultivos de uso ilícito, fumigaciones con glifosato; por la falta de capacitación, ausencia de asistencia técnica, escasas oportunidades y apoyo para la implementación de proyectos productivos sostenibles; se hace necesario reorientar los procesos productivos tradicionales hacia sistemas sostenibles de producción como los Sistemas Agroforestales, que son modelos de producción en los que el hombre combina cultivos, maderables y animales que interactúan de una manera sistemática para la producción de bienes y servicios para el mejoramiento de las condiciones de vida de las familias y las condiciones ambientales del planeta.

5.4.2. Línea de negocio

“Sostenimiento del Cultivo del Cacao Agroforestal - Gremio de Cacao-, que beneficia a 32 asociados en un total de 50 hectáreas de cacao orgánico con una producción aproximada de 65 toneladas por año”.

➤ Cacao orgánico

La agricultura orgánica es un sistema de producción que trata de utilizar al máximo los recursos de la finca para proteger el medio ambiente y la salud humana, la fertilidad del suelo y la actividad biológica y al mismo tiempo minimizar el uso de los recursos no renovables y no utilizar fertilizantes y plaguicidas. La agricultura orgánica es mucho más que simplemente no usar agroquímicos. En Centroamérica, se está produciendo una gran variedad de productos orgánicos, entre ellos café, cacao, miel de abeja, ajonjolí y hortalizas.

El establecimiento de una cadena de valor a nivel local en Colombia del cacao certificado de comercio justo, ha sido considerado fundamental para la asociación climática. La razón es que en Solano y en Belén de los Andaquíes existen difíciles condiciones económicas que imponen la necesidad de abrir nuevas fuentes de ingresos a pequeña escala para la población y los campesinos.

El establecimiento de una cadena de valor tal no sólo mejora la situación económica de la población, sino que también contribuye a la preservación de la selva tropical y la biodiversidad. La venta exclusiva de chocolate fino en las regiones asociadas ayudará a mantener la cohesión y estabilidad de la asociación climática a largo plazo.

Descripción de la tecnología:

➤ Ventaja

Beneficio nutricional: el cacao orgánico aumenta los beneficios del cacao tradicional, como ya se mencionó los granos de cacao orgánico han demostrado beneficios sorprendentes para la salud. Tales como revertir el envejecimiento, reducir riesgos cardiovasculares, reducir enfermedades coronarias e incluso actúan como antidepresivos.

Beneficio ambiental y conservacionista que ofrece el cultivo de cacao integrado con árboles (protección del suelo), es decir favorece la conservación del medio ambiente. El impacto de cultivar cacao orgánico es aún más positivo que el cacao tradicional, dado que no utiliza agroquímicos para su cultivo.

➤ Desventajas

El cacao orgánico tiene un precio superior al cacao convencional, sin embargo el precio del mismo estará determinado por la calidad al realizar una concreta fermentación y secado de las almendras.

5.4.3. Licencias, permisos, patentes

➤ **Certificación orgánica CERTIMEX. Sello verde para la Unión Europea**

En el caso específico de Comercio Justo con México es requisito indispensable que todos los integrantes sean pequeños productores. Por pequeño productor se entiende a aquel productor o aquella productora que no depende estructuralmente de la mano de obra contratada, que opera su unidad de producción predominantemente con su propia mano de obra y con la mano de obra no remunerada de sus familiares y/o de intercambio laboral comunitario (www.comerciojusto.com.mx).

Los siguientes procedimientos son aplicables tanto para la inspección como certificación CERTIMEX de productos orgánicos o ecológicos como los de comercio justo México, Comercio Justo Internacional (FLO) y café orgánico bajo sombra “Café Bird Friendly”:

- ❖ El grupo de pequeños productores, el productor individual y el procesador y/o comercializador solicita por escrito los servicios de inspección y certificación a CERTIMEX, la solicitud puede hacer referencia a uno o más tipos de certificaciones que se requieran.
- ❖ CERTIMEX envía el cuestionario de solicitantes de inspección de grupo de pequeños productores (GPP), de productor individual (PI) y/o procesador, según sea el caso, para primera inspección o inspección de continuación según corresponda.
- ❖ El solicitante diligencia el o los cuestionarios y los regresa a CERTIMEX.
- ❖ Se revisa el cuestionario, en caso de requerirse mayor información CERTIMEX podrá solicitarla. Una vez cumplido esto se elabora la propuesta o propuestas de costos de inspección y certificación de acuerdo a las tablas de tarifas.
- ❖ Se informa al proveedor el nombre del inspector asignado para ejecutar el control.
- ❖ Se elabora un contrato de prestación de servicios y se le envía al proveedor, junto con la carpeta básica de información CERTIMEX y las Normas de acuerdo con los tipos de certificados que requiera (Normas CERTIMEX para productos ecológicos u orgánicos, normas de Comercio Justo México A.C., Normas de café orgánico bajo sombra, etc.)
- ❖ El proveedor revisa los documentos, la propuesta de costos y el contrato y si está de acuerdo con estos últimos los firma y los regresa a la oficina de CERTIMEX.
- ❖ Deposita el 60% de la propuesta de costos.
- ❖ El proveedor está facultado para objetar al inspector asignado y en ese caso deberá comunicarlo por escrito a CERTIMEX en un plazo no mayor de ocho días después de emitido los costos de inspección y certificación.
- ❖ Una vez firmado el contrato y depositado el 60% de los costos estimados, se registra al proveedor con un número asignado por la oficina de CERTIMEX, este número de registro en un futuro corresponderá al número de certificación.
- ❖ El inspector y el operador establecen comunicación y de común acuerdo precisan el inicio de la inspección.
- ❖ Aprobado el inspector asignado, se emite el encargo de inspección al inspector, en el que se indica el número que le corresponderá al informe de dicha inspección, las

normas bajo las cuales se hará la inspección, el tiempo asignado para la inspección y recomendaciones específicas.

➤ **Símbolo de pequeños productores SPP**

El SPP es una iniciativa creada por y para los pequeños productores organizados para que los podamos identificar en el mercado local e internacional. Además es una iniciativa 100% propiedad de los pequeños productores organizados, quienes tienen los criterios y funcionamiento del sistema:

- ❖ Se vuelve copropietario de un sistema de comercio justo y sustentable.
- ❖ Los criterios, normas, precios, funcionamiento son decididos por los mismos pequeños productores.
- ❖ Se hace realidad la gran alianza para salvaguardar el futuro sustentable de los pequeños productores, sus comunidades, culturas y proyectos, además de la práctica de un comercio justo auténtico.
- ❖ Se puedes formar parte de un mercado para Organizaciones de Pequeños Productores que incluyen los principios y valores descritos en la Declaración de Principios y Valores
- ❖ Se generan mayores ingresos y apoyo a la economía de las familias de la organización de pequeños productores.
- ❖ Sólo se certifica a Organizaciones de Pequeños Productores, no plantaciones privadas, ni pequeños productores no organizados

Los pasos para la certificación SPP son los siguientes:

- ❖ Consultar los diferentes documentos del SPP, como son la Declaración de Principios y Valores y la Norma General
- ❖ Elegir una o varias certificadora(s) de la Lista de Organismos de Certificación autorizados (OC).
- ❖ Diligenciar el formato de solicitud en línea. Es necesario solicitar previamente un nombre de usuario y contraseña D-SPP.
- ❖ Una vez aceptada la cotización, se inicia el proceso de evaluación mediante el diligenciamiento y envío del Formato de Autoevaluación al OC, con el requerido soporte documental. La primera evaluación puede ser ‘documental’ o ‘documental acortada’, dependiendo del caso. Las evaluaciones documentales y ‘completas’, se alternan de manera anual.
- ❖ Los pagos de la evaluación para la certificación se hacen directamente al OC en cuestión.
- ❖ Si la evaluación es positiva, se firma el contrato de Uso del SPP con sus anexos, como son: Código de Conducta y Reglamento Gráfico. Se envía a FUNDEPPO. Además, debe pagarse la Cuota de Inscripción Anual a FUNDEPPO, consultando el Reglamento de Costos.
- ❖ La certificación se cobra de acuerdo a una tabla de días de trabajo, dependiendo del tipo de procedimiento a aplicar. Cada OC tiene su propia tarifa por día de trabajo.

- ❖ Además se paga una Cuota de Inscripción Anual a FUNDEPPO dependiendo de la cantidad de socios productores de la Organización.

5.5. MERCADO

5.5.1. Análisis del sector

SOLANO CAQUETA



Solano es un municipio localizado en el Departamento del Caquetá al sur de Colombia. El sector urbano del municipio se encuentra ubicado en la ribera del río Caquetá muy cerca de la desembocadura del río Orteguaza hacia el río Caquetá. Cerca del casco urbano se encuentra ubicada la Base Aérea de Tres Esquinas

➤ **Economía**

En este municipio la explotación agrícola de productos como el plátano, la yuca, la caña panelera, el maíz y los pastos son parte de los recursos con los que sus habitantes manejan su economía. De igual manera, florece la ganadería bovina y se presenta una producción piscícola con especies como el Bocachico y la Cachama. El acceso al municipio debe realizarse por vía fluvial, a través de los ríos Orteguaza y Caquetá

➤ **Vías de comunicación**

Aéreas: En el municipio existen 2 aeropuertos: uno ubicado en la Base de Tres Esquinas, la cual funciona como base militar y está orientada y operada por la Fuerza Aérea Colombiana (FAC). Este aeropuerto es de uso estrictamente militar.

El segundo aeropuerto está ubicado en la Inspección de Araracuara, donde la línea Satena presta el servicio semanalmente.

Terrestres: No existe un medio de transporte terrestre que le permita a la población sus desplazamientos y la movilización de la producción agrícola y pecuaria.

Fluviales: Los principales ríos que sirven de enlace entre la localidad y otras poblaciones ribeñas y el centro del departamento son el río Caquetá y el río Orteguaza. El acceso a este municipio caquetense deberá realizarse por vía fluvial, su localización estratégica lo pone en contacto Geográfico con los departamentos de Guaviare, Vaupés, Amazonas y Putumayo.

5.5.2. Análisis del mercado

Los consumidores en general de la UE han desarrollado un interés por productos compatibles con un estilo de vida más saludable. Ello se ha reflejado en el aumento del consumo de productos alimenticios saludables, exóticos y orgánicos, y también de productos dietéticos (“light”) y preparaciones vitamínicas. La Unión Europea tiene una posición mundial dominante en la molienda de granos de cacao. El 50% de los suministros mundiales de granos de cacao están destinados a la Unión Europea, ascendiendo a un valor de U\$6.1 miles de millones de dólares equivalentes a 1.9 millones de toneladas. Dentro de la Unión Europea (UE 27) los principales compradores son Países Bajos de Holanda (19.4%), Alemania (11.8%), Bélgica (5.8%), Francia (4%), Reino Unido (3.1%), Italia (2.7%).

Durante el período 2007-2011, la demanda de cacao en grano creció a una tasa promedio anual de 17.1%. Holanda como principal importador de cacao, demanda este producto en diferentes preparaciones, sin embargo su mayor demanda está concentrada en cacao en grano (59%), Chocolates (18%), manteca de cacao (10%), pasta de cacao (9%) y cacao en polvo (5%).

5.5.3. Mercado objetivo

El objetivo de la asociación es cultivar cacao orgánico, para exportarlo a Alemania a dos empresas transformadoras de chocolatinas por Cartagena de Indias, en un contenedor compartido llamado ORIONCO SHIPPING de ROHERDAM HOLANDA que cuenta con un agente en la aduana colombiana para poder organizar el tema del transporte marítimo, razón por la cual debe tener un intermediario certificado encargado de todo el proceso de exportación que para este plan de negocios es CORPSOLANO.

- Wichelm Eberherdt Back-n Schokoladen fabrik e k. D-64385 Reichelsheim-Beerfurth Alemania (Procesador de Cacao y Fabricante de Chocolatinas).
- Zoher Schokoladen Manufaktur. A-8333 Riegersnburg - Austria (Procesador de Cacao y Fabricante de Chocolatinas)

5.5.4. Ventajas competitivas

- Entrar al mercado de la Unión Europea con cacao orgánico y certificado con Sello Verde y Comercio Justo.
- Contar con el acompañamiento en el proceso de exportación con una organización certificada como CORPSOLANO.

5.5.5. Proyección de ventas

La proyección de ventas se realiza con un total de 65 toneladas de cacao orgánico al año, por lo tanto el 2017 se calcula con un promedio por los 7 meses del año, en los años 2018 al 2020 se aplica un incremento del 20% en la producción y del 30% en 2021.

El precio del cacao se aplica un 30% más sobre el precio comercial actual, para nuestro plan de negocios aplicamos el valor actual que están pagando los grandes compradores de cacao

Tabla No 7. Ventas

VENTAS	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas de cacao orgánico x toneladas	38	78	94	122	159
Venta de cacao orgánico precio por tonelada	6.435.000	6.737.445	7.054.105	7.385.648	7.732.773
Total Ventas	244.530.000	525.520.710	663.085.862	901.049.037	1.229.510.954

Fuente: Gestando

5.5.6. Estrategias de mercadeo

➤ Precio

Como es un producto de exportación, el precio lo define la Fábrica que va a comprar el cacao y siempre va a estar un 30% más del valor comercial que se encuentre en Colombia, adicionalmente van a pagar a la asociación otro 30% por tener certificación de Comercio Justo.

➤ Promoción

Diseñar la página Web para ofrecer los productos a otros países de la Comunidad Europea

➤ Distribución

Para poder exportar a la Unión Europea es necesario cumplir con la legislación sanitaria y de protección del medio ambiente adoptada en el año 2000, que establece medidas obligatorias a terceros exportadores para reducir el desperdicio y promover el reciclaje del material de empaque; así mismo es preciso que los exportadores se informen de la legislación en materia de terminología, símbolos, requisitos de empaque, marcado y etiquetado.

Para lograr cumplir con la calidad de exportación requerida para el cacao orgánico es preciso cumplir con los conceptos de calidad integral centrándose en los siguientes aspectos técnicos que están antes de la comercialización del producto:

- ❖ Control ecológico de malezas
- ❖ Podas fitosanitarias y de mantenimiento.
- ❖ Control Integrado de plagas y enfermedades.
- ❖ Aplicación de abonos orgánicos.
- ❖ Importancia de la regulación de la sombra.
- ❖ Uso de Material Genético de calidad
- ❖ Importancia de la Cosecha y Post cosecha como elementos en la calidad final del producto.
 - ✓ Curado del cacao
 - ✓ Origen de los defectos del cacao
- ❖ Sensibilizar y capacitar en la aplicación de técnicas que garanticen la obtención de grano seco de óptima calidad física y sensorial para la exportación del cacao engrano.

5.6. OPERACIONES

5.6.1. Estrategias operacionales

- Capacitaciones a los productores en poscosecha para obtener un producto de mayor calidad
- Capacitación de CORPSOLANO en proceso de exportación

5.6.2. Costos de fabricación

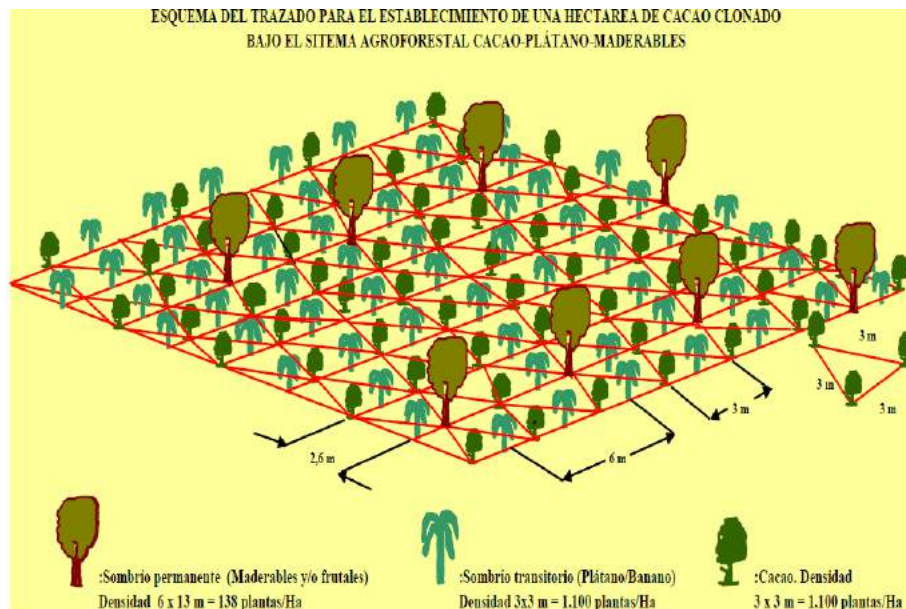
Tabla No 8. Costos de producción

COSTOS DE PRODUCCION MENSUALES	
INDIRECTOS O FIJOS	
Nomina	1.737.700
Distribución	
TOTAL COSTOS FIJOS	1.737.700
DIRECTOS O VARIABLES	
Materia Prima	15.137.500
Arriendo	300.000
Mano de Obra Indirecta	2.200.000
Servicios	100.000
Etiquetas	3.600.000
TOTAL COSTOS VARIABLES	21.337.500
TOTAL COSTOS	23.075.200

Fuente: Gestando

5.6.3. Sistema productivo

Procesos



Fuente: Fondo Nacional del Cacao “El Cultivo del Cacao; Un Negocio Rentable, Competitivo y Ambientalmente Sostenible en Colombia” Ingeniero David Barón Urquijo

Figura No 3. Esquema establecimiento

Tabla No 9. Fases establecimiento

PASOS SECUENCIALES PARA EL ESTABLECIMIENTO DE CULTIVOS TECNIFICADOS DE ALTA PRODUCCION EN CONDICIONES IDEALES			
No.	MOMENTOS PUNTUALES PARA OBTENER UN CULTIVO EXITOSO DE CACAO	MES	EDAD DEL INJERTO O CLON
1	Selección del terreno (análisis físico y químico del suelo)	0	
2	Limpia, trazo, ahoyado, correctivos físicos y químicos del terreno	1	
3	Siembra de sombríos transitorios y permanentes	2	
4	Montaje vivero y siembra de semillas de patronaje	3	
5	Manejo plantulas de cacao en desarrollo - Fertilización y riego (Vivero)	4 y 5	
6	Ahoyado y trasplante patrones de cacao a sitio definitivo	5 y 6	
7	Injertación en campo de modelos según condiciones finca/productor	8	
8	Destape de injertos 15 - 20 días de realizados y reinjertación	8	
9	Raleo de hojas en el patron costado injerto y despunte del patron	9	1
10	Despatronaje y cicatrización de injertos que presenten 3 pares de hojas min.	10 y 11	2 y 3
11	Regulación de sombrío transitorio y cuidados en entesaque y cosecha	12 y 13	4 y 5

Fuente: Gestando

Tabla No 10. Momentos para un cultivo exitoso

No.	MOMENTOS PUNTUALES PARA OBTENER UN CULTIVO EXITOSO DE CACAO	MES	EDAD DEL INJERTO O CLON
12	Platéo y fertilización orgánica dirigida a gotera de plantas de cacao	13	5
13	Poda de formación - selección 2 - 3 ramas principales	14 y 15	6 y 7
14	Fertilización completa elementos mayores y menores	16	8
15	Refuerzo poda de formación - arquitectura de los árboles de cacao (entesaque ramas y eliminación de chupones)	17 y 18	9 y 10
16	Fertilización orgánica plantas de cacao	19	11
17	Eliminación floraciones prematuras, selección plumillas y eliminación de chupones	20 y 22	12 y 14
18	Fertilización completa elementos mayores y menores	23	15
19	Protección formación 1era cosecha - Rondas sanitarias cada 7 días	24 y 26	16 y 18

Fuente: Gestando

ÉPOCA Y FRECUENCIA DE PRINCIPALES LABORES CULTURALES

LABOR	EPOCA
CONTROL DE MALEZAS	3 – 4 al año
PODA	2 al año: Principal Febrero - Marzo, Secundaria: Agosto - septiembre
FERTILIZACION	2 al año: Abril y Septiembre
MANEJO FITOSANITARIO	Monilia y Phytophthora: Manual: Remoción de frutos, semanal entre mayo a julio y noviembre a enero. Quincenal el resto del año.
	Aplicación de Oxiclورو de Cu cada 20 días entre mayo a julio y noviembre a enero. 10 aplicaciones al año.
	Cáncer de tronco: semestral. Aplicación localizada en árboles afectados.
COSECHA	Cada 20 días en picos de cosecha y cada 30 días en épocas intermedias

Fuente: Gestando

Figura No 4. Momento e intensidad de las labores

5.6.3.1. El vivero de cacao orgánico

Es el lugar donde se siembran las semillas y crecen las plantas hasta el momento de su trasplante al campo. Los viveros son estructuras simples, compuestas de postes sembrados a 3 metros de distancia el uno del otro y que sostienen fustes rollizos de plantas, reglas de madera, cañas de bambú y alambre a 2 metros sobre el suelo. Sobre ellas se ponen hojas de palma, musáceas y ramas o materiales de cedazo plástico que permitan proveer sombra en el techo del vivero y también sombra lateral.

5.6.4. Capacidad de producción

Teniendo en cuenta que se cuenta con un grupo de 35 asociados con un promedio de 50 hectáreas de cacao orgánico, se inicia el plan de negocios con 65 toneladas anuales en 2017, para el 2018 y 2019 se incrementa en un 20% la producción y en el 2020 y 2021 en un 30%.

5.6.5. Inventarió

El stock de inventario que se tiene estimado está determinado con base en que se inicia el plan de negocios con 65 toneladas anuales en 2017, para el 2018 y 2019 se incrementa en un 20% la producción y en el 2020 y 2021 en un 30%.

5.6.6. Abastecimiento

Los asociados que hacen parte del plan de negocios son los proveedores del cacao orgánico de exportación.

5.6.7. Localización

Los asociados se encuentran ubicados en 11 veredas del municipio de Solano y la oficina principal se va a ubicar en la cabecera municipal.

5.6.8. Tecnología y equipos

Tabla No 11. Injertación de cacao por cada unidad familiar

OBJETIVO ESPECIFICO	PRODUCTO	ACTIVIDAD	INSUMOS	JORNALES	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
INJERTAR CACAO	CLON	COMPRA DE VARETAS DE CACAO	VARETAS		400	\$600	\$240.000
		COMPRA DE CINTELILLA PARA INJERTAR	CINTELITA		20MTRS	\$500	\$10.000
		INJERTACION DE CACAO			800	\$500	\$400.000
		SOLTADA DE CINTAS		2		\$40.000	\$80.000
		FUMIGA CON FUNGICIDA		2		\$40.000	\$80.000
TOTAL							\$810.000

Fuente: Gestando

Tabla No 12. Herramientas por cada unidad familiar

DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Tanque de 1000 litros	1	\$450.000	\$450.000
Motobomba	1	\$850.000	\$850.000
Manguera de 1"	2	\$120.000	\$240.000
Guadañadora Husvarna	1	\$1.500.000	\$1.500.000
Fumigadora de espalda ROYAL CONDOR	1	\$270.000	\$270.000
Palines	2	\$15.000	\$30.000
CARRETILLA (BUGGY)	1	\$150.000	\$150.000
Pala garlancha	2	\$20.000	\$40.000
Pala draga	1	\$40.000	\$40.000
Azadones	2	\$20.000	\$40.000
Peinillas de 18"	2	\$12.000	\$24.000
Timbas plásticas de 60 galones	2	\$100.000	\$400.000
Baldes de 20 LITROS	3	\$13.000	\$39.000
Baldes de 12 LITROS	3	\$12.000	\$36.000
TOTAL			\$4.109.000

Fuente: Gestando

Tabla No 13. Otros implementos por unidad familiar

DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
poli sombra	30 mtrs	\$14.000	\$420.000
Carpa negra plástica	10mL X 6 A	\$18.000	\$180.000
Cal agrícola (se replica a 4)	20bultos	\$20.000	\$400.000
Roca fosfórica (se replica)	10 bultos	\$20.000	\$200.000
Lima triangula	3	\$6.000	\$18.000
Tijeras podadoras	1	\$40.000	\$40.000
Serrucho podador	1	\$16.000	\$16.000
Cuchilla para guadaña	4	\$10.000	\$40.000
Grasa para guadaña (proyectara los 4)	4 cajitas	\$10.000	\$40.000
Aceite de mistura (proyectar a los 4)	6 cuartos	\$20.000	\$80.000
Gasolina para la guadaña (proyectar a los 4)	30galones	\$15.000	\$300.000
TIGERA PODADORA AEREA	1	\$90.000	\$90.000
TOTAL			\$1.824.000

Fuente: Gestando

Tabla No 14. Insumos para preparar abonos orgánicos por unidad familiar

DESCRIPCION (por año)	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Sulfato de cobre	8 LIBRAS	\$8.000	\$64.000
Sulfato de magnesio	8 LIBRAS	\$6.000	\$48.000
Sulfato de manganeso	8 LIBRAS	\$6.000	\$48.000
Boro	8 LIBRAS	\$5.000	\$40.000
Sulfato de zinc	8 LIBRAS	\$9.000	\$72.000
Levadura seca	10 LIBRAS	\$12.000	\$120.000
Miel de purga	30 KILOS	\$1.350	\$40.500
TOTAL			\$432.500

Fuente: Gestando

Tabla No 15. Materiales para la construcción de las biofábricas de abonos orgánicos por unidad familiar

DESCRIPCION (Por unidad productiva)	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Tabla de 2.50 mtrs	6 docenas	\$70.000	\$420.000
Columnas de 3,50 mtrs de largo, 10cm X 10cm de gruesa	8 unidades	\$50.000	\$400.000
Láminas de zinc	25	\$30.000	\$750.000
Vigas de 6 mtrs, de	8 unidades	\$28.000	\$224.000

DESCRIPCION (Por unidad productiva)	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
largo, 5cm X 10cm de gruesas			
Cuartón de 3mtrs de largo, 5cm X 5cm de gruesos	3 docenas	\$60.000	\$200.000
Correas pega zinc de 7mtrs, de largo 5cm X 4cm	6	\$27.000	\$162.000
Puntilla pega zinc	12 bolsas	\$2.000	\$24.000
Puntilla de 2" Y media	5 libras	\$3.500	\$17.500
Puntilla de 3"	5 libras	\$4.000	\$20.000
Puntilla de 4"	4 libras	\$5.000	\$20.000
Mano de obra	16 jornales	\$65.000	\$1.040.000
TOTAL			\$3.211.500

Fuente: Gestando

5.7. ORGANIZACIÓN

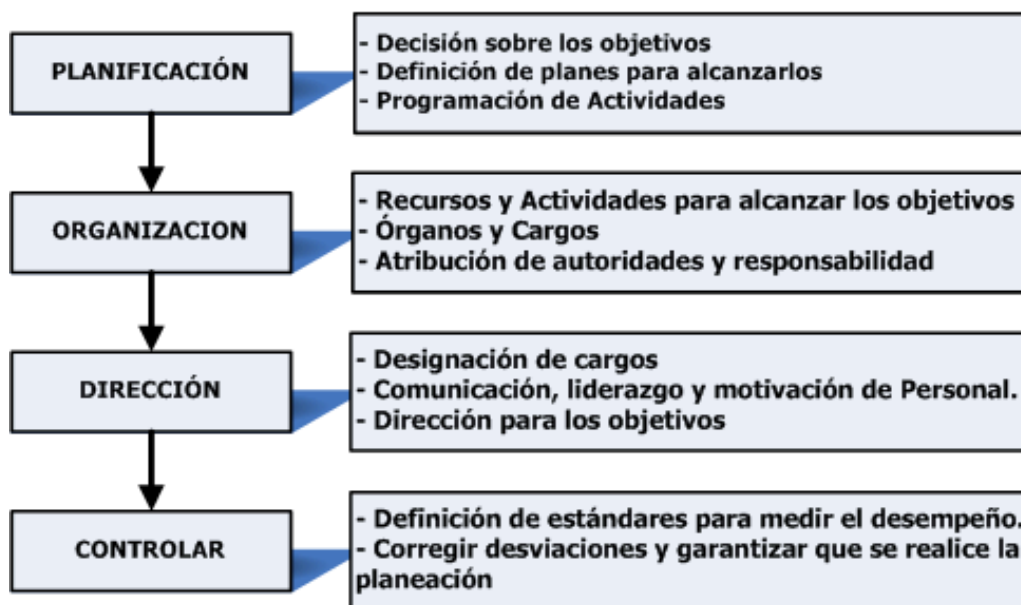
5.7.1. Socios

El plan de negocios cuenta con 35 asociados distribuidos en 11 veredas en el municipio de Solano Caquetá.

5.7.2. Áreas funcionales

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

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



Fuente: Gestando

Figura No 5. Áreas Funcionales

5.7.3. Personal:

Teniendo en cuenta el presupuesto, la proyección de producción y la exportación, la Junta Directiva y el Representante Legal han tomado la decisión de tener inicialmente una planta de personal de 5 funcionarios distribuidos de la siguiente manera:

Tabla No 16. Personal

ÁREA	2017	2018	2019	2020	2021
Comercial	2	2	2	2	2
Técnica	2	2	2	2	2
Financiera	1	1	1	1	1

Fuente: Gestando

5.8. ANÁLISIS DE RIESGOS

Tabla No 17. Riesgos

RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	ESTRATEGIAS
Costos elevados de transporte y problemas en la vía	Alta	Alto	Solicitar el apoyo aéreo de las Fuerzas Militares en la base de Tres Esquinas, para poder colocar la producción en el aeropuerto CATAM de Bogotá
La contaminación del producto en la etapa de transporte y almacenamiento para la exportación	Alta	Alto	Contratar una empresa especializada en Exportación que este registrada como CORPSOLANO
Cambios climáticos por elevación de temperaturas por verano	Media	Medio	Diseñar sistemas de riego en cada unidad productiva

Fuente: Gestando

5.9. ECONÓMICO FINANCIERO

5.9.1. Flujo de inversiones

➤ Activos fijos

Para el inicio del plan de negocios se van a construir 35 biofabricas, una en cada unidad familiar, presupuesto que está contemplado en edificios para el año 2017, adicionalmente se presupuesta la compra de 2 equipos de cómputo y la renovación en el 2020. En herramientas se toma el presupuesto de este rubro por unidad familiar descrito en la Tabla No 12 para los 35 asociados al igual que maquinaria. Se presupuesta la adecuación de la oficina y finalmente en otros se proyecta la compra de los insumos para las 35 unidades familiares dirigido a la elaboración de los abonos orgánicos.

➤ Activos diferidos

Se tiene presupuestado la certificación orgánica y comercio justo por un valor de 33 millones de pesos mensuales por tres años del 2017 al 2019. El total de la inversión asciende a \$364.930.

Tabla No 18. Inversión

INVERSIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVOS FIJOS					
Terreno	0	0	0	0	0
Edificios	112.402.500	0	0	0	0
Equipos de computo	4.000.000	0	0	6.000.000	0
Redes	300.000	0	0	500.000	0
Vehículos	0	0	0	0	0
Herramientas	143.815.000	0	0	0	0
Maquinaria	63.840.000	0	0	0	0
Muebles y Enseres	6.500.000	0	0	0	0
Software	0	0	0	0	0
Otros	14.822.500	0	0	0	0
Subtotal Activos fijos	345.680.000	0	0	6.500.000	0
ACTIVOS DIFERIDOS					
Gastos de Instalación	0	0	0	0	0
Contratos de Servicio	0	0	0	0	0
Estudios Administrativos	0	0	0	0	0
Capacitación Personal	0	0	0	0	0
Constitución Legal	19.250.000	33.000.000	33.000.000	0	0
Subtotal Activos diferidos	19.250.000	33.000.000	33.000.000	0	0
CAPITAL INTELECTUAL					
Métodos De Trabajo	0				
Bases de Datos	0				
Normas ISO	0				
I&D	0				
Estructura Organizativa	0				
Propiedad Intelectual	0				
Marcas Comerciales	0				

INVERSIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
Alianzas	0				
Cualificación Técnica	0				
Transferencias Tecnológicas	0				
Otros Activos	0				
Subtotal Capital Intelectual	0				
Subtotal Activos NC					
Acumulado Activos NC					
Capital de Trabajo Inicial					
INVERSIÓN TOTAL	364.930.000	33.000.000	33.000.000	6.500.000	0

Fuente: Gestando

5.9.2. Flujo de egresos

➤ Costos de producción

Se proyecta comprar dos equipos en 2017 y renovar equipos y redes en 2019. Se proyecta un arriendo mensual de \$300.000 y el incremento para los años 2018 al 2020 del 4,7% según proyección del DANE para el IPC.

➤ Costos de comercialización y ventas

En 2017 se va a iniciar la publicidad con la implementación de la página WEB. De acuerdo a la proyección de ventas realizada, se tiene presupuestado la compra de los bultos de fique orgánico por valor de 3.000 cada uno con una capacidad de 50 kilos.

En la distribución se presupuestó el transporte de las toneladas proyectadas en el plan de ventas, desde Solano hasta Florencia a un costo de 140 pesos por kilo, y de Florencia a Cartagena de Indias a un costo de 150.000 por tonelada.

➤ Costos de administración

De acuerdo con la planta de personal que se definió con la Junta Directiva, se proyecta el incremento salarial en el que quedó establecido el año 2017, el 7%

Tabla No 19. Egresos

EGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021
COSTOS DE PRODUCCIÓN					
Recursos Tecnológicos	4.000.000	0	0	6.000.000	0
Talento Humano	0				
Costos Indirectos	2.100.000	3.770.000	3.947.190	4.132.708	4.326.945
Servicios Terceros	0	0	0	0	0
Total Costos de Producción	6.100.000	3.770.000	3.947.190	10.132.708	4.326.945
COSTOS COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS					
Publicidad	3.000.000	0	0	0	0
Relaciones públicas	0				
Empaque	2.280.000	4.680.000	5.640.000	7.320.000	9.540.000

EGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021
Distribución	11.020.000	22.620.000	27.260.000	35.380.000	46.110.000
Investigación de mercados	0	0	0	0	0
Total costos distr. Y ventas	16.300.000	27.300.000	32.900.000	42.700.000	55.650.000
COSTOS ADMINISTRACIÓN					
Gerente	14.000.000	14.658.000	15.346.926	16.068.232	16.823.438
Secretaria	5.163.900	5.406.603	5.660.714	5.926.767	6.205.325
Contador	1.400.000	1.465.800	1.534.693	1.606.823	1.682.344
Profesional Agropecuario	14.000.000	14.658.000	15.346.926	16.068.232	16.823.438
2 Técnicos Agroambientales	14.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000
Gastos de oficina	100.000	150.000	200.000	250.000	300.000
Servicios públicos	200.000	250.000	300.000	350.000	400.000
Gastos generales	100.000	150.000	200.000	250.000	300.000
Gastos Manto. y Seguro					
Otros					
Total costos administración	48.963.900	60.738.403	62.589.258	64.520.053	66.534.546
TOTAL EGRESOS	71.363.900	91.808.403	99.436.448	117.352.761	126.511.491

Fuente: Gestando

5.9.3. Flujo de ingresos

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

- Para el año 2017 se inicia el presupuesto de ingresos con 35 toneladas con los precios aplicados y proyectado en el punto 5.5.
- Para el año 2018 se aplica un incremento en ventas del 20%
- En el año 2019 se incrementa un 20%.
- Para los años 2020 al 2021 se aplica un incremento del 30%

Tabla No 20. Ventas

VENTAS	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas de cacao orgánico x toneladas	38	78	94	122	159
Venta de cacao orgánico precio por tonelada	6.435.000	6.737.445	7.054.105	7.385.648	7.732.773
Total Ventas	244.530.000	525.520.710	663.085.862	901.049.037	1.229.510.954

Fuente: Gestando

5.9.4. Estado de resultados

De acuerdo a la proyección de ventas que se tiene estimada para 5 años con el plan de negocios “Sostenimiento del Cultivo del Cacao Agroforestal - Gremio de Cacao-, que beneficia a 32 asociados en un total de 50 hectáreas de cacao orgánico con una producción aproximada de 65 toneladas por año.” y con los gastos estimados, se puede concluir que la empresa es muy rentable si se ajusta a los presupuestos aquí definidos.

Tabla No 21. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS	2017	2018	2019	2020	2021
TOTAL VENTAS	244.530.000	525.520.710	663.085.862	901.049.037	1.229.510.954
Costos de producción	6.100.000	3.770.000	3.947.190	10.132.708	4.326.945
Costos comercialización y ventas	16.300.000	27.300.000	32.900.000	42.700.000	55.650.000
COSTOS DIRECTOS	22.400.000	31.070.000	36.847.190	52.832.708	59.976.945
MARGEN BRUTO DE VENTAS	222.130.000	494.450.710	626.238.672	848.216.329	1.169.534.009
COSTOS INDIRECTOS	2.100.000	3.770.000	3.947.190	4.132.708	4.326.945
Costos de administración	48.963.900	60.738.403	62.589.258	64.520.053	66.534.546
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	0				
UTIL. OPERACIÓN (UAI)	171.066.100	429.942.307	559.702.224	779.563.568	1.098.672.518
OTROS INGRESOS vr residual					
INTERESES OPER.					
UAI	171.066.100	429.942.307	559.702.224	779.563.568	1.098.672.518
IMPUESTOS	34.213.220	85.988.461	111.940.445	155.912.714	219.734.504
UTILIDAD NETA	136.852.880	343.953.845	447.761.779	623.650.854	878.938.014
DIVIDENDOS					
GCIAS NO DISTRIBUIDAS					
ACUM. GCIAS NO DISTRIBUIDAS					

Fuente: Gestando

5.9.5. 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 Amazonia tiene un área total de 34.926.084,41 hectáreas aproximadamente que incluyen las áreas del SINAP y territorios colectivos. Las 29.890.084,04 ha, que no se contabilizan en las últimas áreas mencionadas, se distribuyen de acuerdo a la Tabla No 3.

Tabla No 3. Cobertura Departamentos de la Amazonia

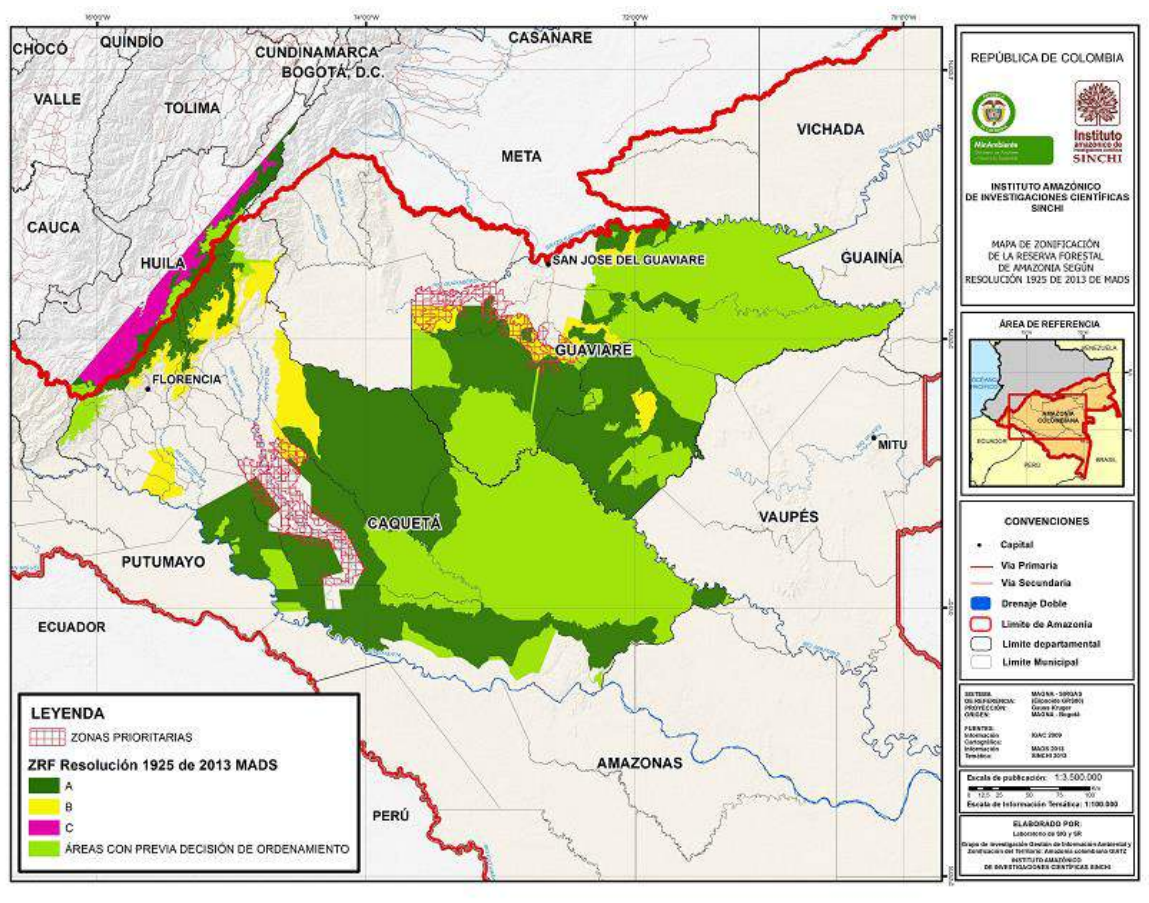
DEPARTAMENTO	COBERTURA HA	PARTICIPACIÓN
AMAZONAS	9.691.841,17	32%
CAQUETA	6.456.392,43	22%
CAUCA	49.437,60	0%
GUAÍNIA	7.042.409,69	24%
GUAVIARE	5.011.336,47	17%
HUILA	536.776,96	2%
PUTUMAYO	773.738,80	3%
VAUPÉS	328.150,92	1%

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 Amazonia 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 fungen como autoridades ambientales en la jurisdicción de los departamentos de Caquetá y Guaviare: la Corporación para el Desarrollo Sostenible del Sur de la Amazonia-CORPOAMAZONIA- y la Corporación para el Desarrollo Sostenible del Norte y Oriente de la Amazonia-CDA- las cuales están a cargo de los procedimientos que se sintetizan en la Figura No 2.⁴

Figura No 2. Procedimientos CARs



FUENTE: DISEÑO AUTOR

5.10. ANEXO 3

- Acuerdo de Confidencialidad
- Análisis Multicriterio

⁴ 2015. José Gabriel Jiménez Castellblanco. Versión Final Programa Visión Amazonia. Pilar Agroambiental. Portafolio de Inversiones. Banco Interamericano de Desarrollo. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Instituto Sinchi



6. MÓDULO ADECUACIÓN FINANCIERA

6.1. ALCANCES

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

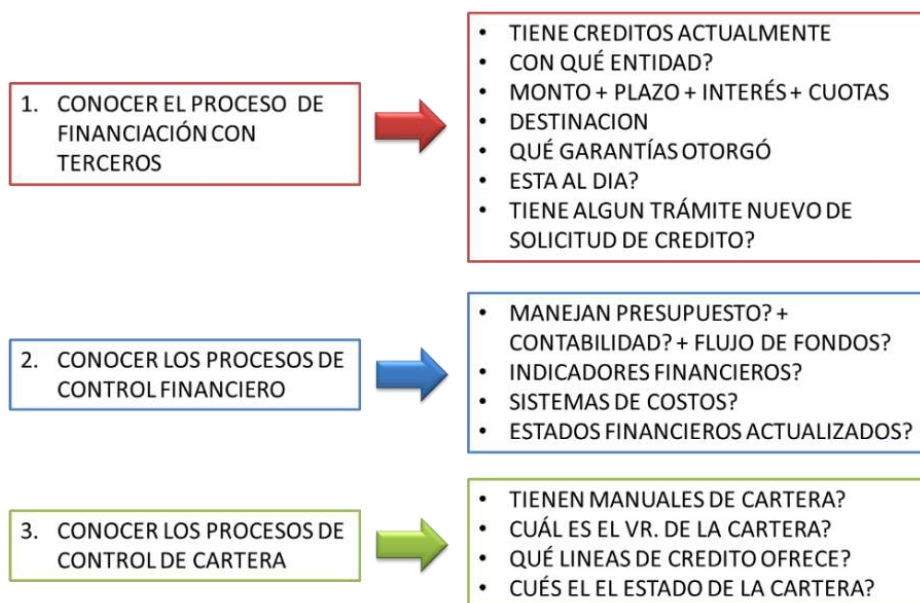
6.2. ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA

6.2.1. Diagnóstico Financiero

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

Se hizo un levantamiento de información inicial mediante la aplicación de una encuesta financiera para la conformación de una línea de base. Las preguntas fueron dirigidas a encontrar qué tanta estructura financiera se tenía en cada organización, para ello se diseñó su contenido en la figura No 6.

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 6. 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 7.



Fuente: Gestando

Figura No 7. 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.

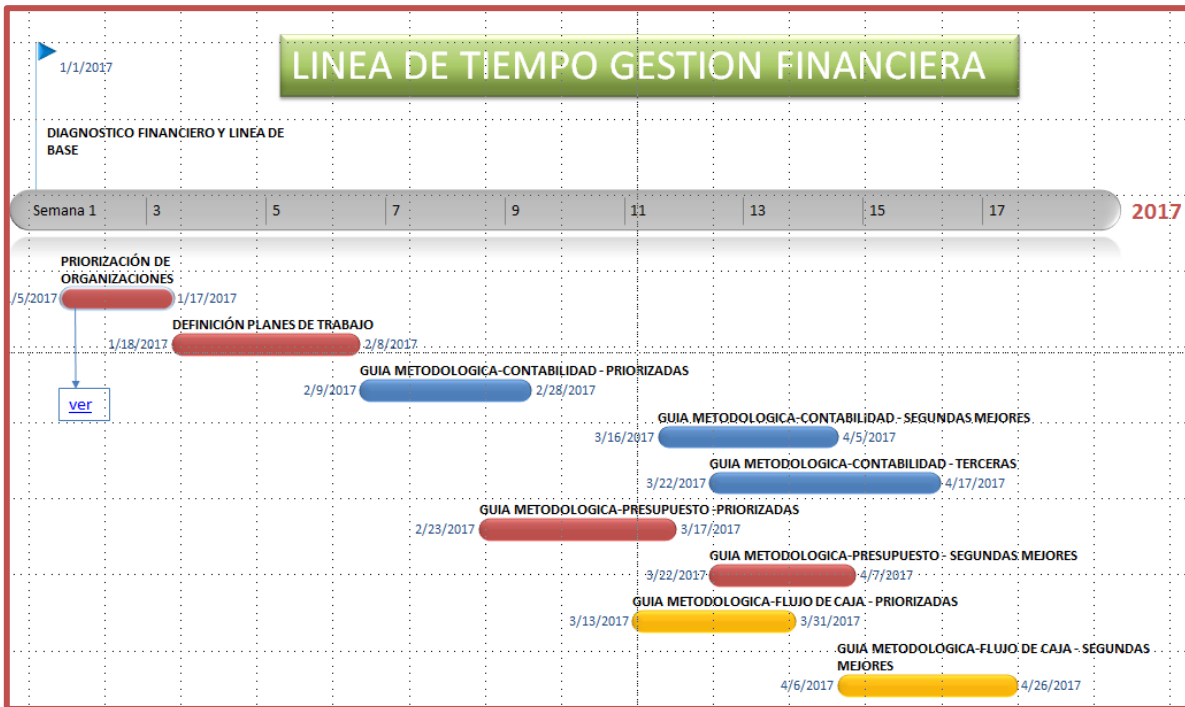
En el aparte de análisis de la gestión adelantada en cada departamento, se puede observar los resultados de la aplicación de la guía metodológica de donde se obtuvo la información con que cada asesora financiera regional procedió a hacer la clasificación correspondiente.

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 8. 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:

- a) 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
- b) 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.
- c) 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 9. 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 10. 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:

<p style="text-align: center;">PLANES DE CAPACITACIÓN</p>	<p style="text-align: center;">PRODUCTO ENTREGABLE</p>
<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
<p style="text-align: center;">PLAN DE VISITAS</p>	<p style="text-align: center;">PRODUCTO ENTREGABLE</p>
<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 11. 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 12. Informe Gestión

6.3. ADECUACIÓN FINANCIERA EN ASPROAMAZONAS

6.3.1. Estados Financieros

Tabla No 22. Estados situación financiera

ITEM	2015		2016		ANALISIS HORIZONTAL	
	\$	%	\$	%	Variación en \$	Variación %
ACTIVO CORRIENTE	N.A.	N.A.	150,000	5	N.A.	N.A.
Caja y bancos	N.A.	N.A.	150,000	5	N.A.	N.A.
Deudores	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
Inventarios	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
ACTIVO FIJO	N.A.	N.A.	3,000,000	95	N.A.	N.A.
TOTAL ACTIVO	N.A.	N.A.	3,150,000	100	N.A.	N.A.
PASIVO CORRIENTE	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
OBLIGACIONES BANCARIAS A CORTO PLAZO	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
PROVEEDORES	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
TOTAL PASIVO	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
PATRIMONIO	N.A.	N.A.	3,150,000	100	N.A.	N.A.

Fuente: Gestando

6.3.2. Estado de Resultados

Tabla No 23. Estado de resultados

ITEM	2015		2016		ANALISIS HORIZONTAL	
	\$	%	\$	%	Variación en \$	Variación %
VENTAS	N.A.	N.A.	0	N.A.	N.A.	N.A.
COSTO DE VENTAS	N.A.	N.A.	0	N.A.	N.A.	N.A.
UTILIDAD BRUTA	N.A.	N.A.	0	N.A.	N.A.	N.A.
GASTOS OPERACIONALES	N.A.	N.A.	0	N.A.	N.A.	N.A.
UTILIDAD OPERACIONAL	N.A.	N.A.	0	N.A.	N.A.	N.A.
GASTOS NO OPERACIONALES	N.A.	N.A.	0	N.A.	N.A.	N.A.
OTROS INGRESOS	N.A.	N.A.	0	N.A.	N.A.	N.A.
UTILIDAD NETA	N.A.	N.A.	0	N.A.	N.A.	N.A.

Fuente: Gestando

Tabla No 24. Comportamiento Indicadores Financieros

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		2015	2016
LIQUIDEZ	RAZÓN CORRIENTE	N.A.	N.A.
	PRUEBA ACIDA	N.A.	N.A.
	CAPITAL DE TRABAJO	N.A.	150,000

Fuente: Gestando

Tabla No 25. Comportamiento Indicadores Financieros

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		2015	2016
ENDEUDAMIENTO	NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	N.A.	0.00
	INDICE DE APALANCAMIENTO	N.A.	0.00
	ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	N.A.	N.A.
	ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO	N.A.	N.A.

Fuente: Gestando

Tabla No 26. Comportamiento Indicadores Financieros

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		2015	2016
RENTABILIDAD	SOBRE LA INVERSIÓN-ROA	N.A.	0%
	SOBRE LA INVERSIÓN- RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	N.A.	0%
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - BRUTO	N.A.	N.A.
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - OPERACIONAL	N.A.	N.A.
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - NETO	N.A.	N.A.

Fuente: Gestando

Tabla No 27. Comportamiento Indicadores Financieros

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		2015	2016
EFICIENCIA	ROTACIÓN DEL INVENTARIO	N.A.	N.A.
	DÍAS DE INVENTARIO	N.A.	N.A.
	ROTACIÓN DE CARTERA	N.A.	N.A.
	DÍAS DE CARTERA	N.A.	N.A.

Fuente: Gestando

6.3.3. Proceso contable

El trabajo con la organización se enfocó en el proceso contable, definido como prioridad para el trabajo con las organizaciones catalogadas como Terceras Mejores. En el caso de ASPROAMAZONAS, la valoración aumentó 10 puntos al pasar de 15 al inicio a 25. A pesar de la labor de la Profesional de Campo, las herramientas contables aún no han sido implementadas en su totalidad y no hay intención manifiesta por la aplicación dentro de la organización.

6.3.4. Proceso flujo de caja

La asociación inició con una valoración de 9 puntos en la medida que no contaba formalmente con un proceso claro y efectivo de flujo de caja. La falta de implementación de las medidas para el fortalecimiento del sistema contable, base del proceso de flujo de caja, resultaron en apenas una calificación final de 10 puntos, muy similar a la inicial, en donde se resalta la falta de intención por parte de la organización para incorporar los procesos.

6.3.5. Proceso de presupuesto

De manera similar al proceso de flujo de caja, en el proceso de presupuesto se inició desde un nivel bajo (8 puntos) y culminó en 10, influenciado en gran medida por la no implementación del proceso contable por parte de la organización, también base para el presupuesto.

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

- La primera etapa que hay que cumplir es el fortalecimiento del proceso contable, proceso que, si bien se inició y quedó desarrollado, se debe insistir en su formalización.
- Se requiere de una vinculación de un profesional del área contable, siendo lo deseable que fuera permanente por la importancia que esto tiene dentro de la organización.
- De no ser posible esta vinculación, al menos se debe cumplir con el hecho de disponer de un servicio de contabilidad más regular y frecuente y no solo para los cierres anuales, porque sin esta actividad bien consolidada, es poco lo que se puede lograr en el propósito de lograr tener acceso al crédito de entidades financieras formales.

6.3.7. Recomendaciones para escalar nivel

- La organización debe profundizar el proceso de certificación que viene empañada, como condición fundamental para lograr una consolidación de sus mercados potenciales.
- Para lograr el siguiente nivel deben consolidar su gestión comercial, apoyado en los logros conseguidos de certificaciones, pero deben ser conscientes de la importancia de consolidar un esquema efectivo de comercialización. Con este propósito se deben desarrollar diversificar sus mercados y consolidar fuentes de generación de ingresos.
- NO deben descuidar la gestión financiera. Se detectó que no hay una identidad muy fuerte respecto a este tema, y los logros conseguidos se enfocaron en el tema contable, pues los alcances de la dirección en temas complementarios como la elaboración de presupuesto y el manejo de flujo de caja como elementos base para la toma de decisiones, no fueron compartidos y hay que insistir en su desarrollo y uso para lograr subir de nivel.

Tabla No 28. 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar informes contables revisados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de un profesional contable de base o de tiempo parcial de mayor frecuencia. • Desarrollar el proceso contable 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay que insistir con la organización en la importancia de los instrumentos financieros de la intervención, si quieren tener acceso a las entidades financieras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en contabilidad básica. • Capacitación de cómo hacer informes financieros eficientes.
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. <p>Control y seguimiento de la ejecución presupuestal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • El tema de manejo presupuestal está fuera de los propósitos de la organización, pues no le dieron la dimensión que esto representa para lograr un buen manejo empresarial. Hay que insistir en su desarrollo e implementación y en el uso de la herramienta 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en manejo de presupuestos para la toma de decisiones.

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. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en la elaboración y manejo de flujos de caja.

Fuente: Gestando

6.4. ANEXO 4

- Aplicación Guía Metodológica
- Balance General
- Estado de Resultados

