



# FORTALECIMIENTO SOCIOEMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA

“ASOMORIPAVA”

Asociación de Productores y Comercializadores  
Agropecuaria e Industrial y Dimensión Ambiental



FORTALECIMIENTO  
SOCIOEMPRESARIAL  
Y ADECUACIÓN  
FINANCIERA

“ASOMORIPAVA”

Asociación de Productores y Comercializadores  
Agropecuaria e Industrial y Dimensión Ambiental



# FORTALECIMIENTO SOCIOEMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA

## “ASOMORIPAVA” ASOCIACION DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES AGROPECUARIA E INDUSTRIAL Y DIMENSION AMBIENTAL

NOMBRE	ORGANIZACIÓN	CARGO	TELÉFONO	MUNICIPIO SEDE	CORREO ELECTRONICO
MARIA GLORIA MONSALVE LOPERA	ASOMORIPAVA	REPRESENTANTE LEGAL	3232211375	EL RETORNO	<a href="mailto:pavonalvarom@gmail.com">pavonalvarom@gmail.com</a>

Octubre 2017

Elaboró:  
GESTANDO-ASOMORIPAVA

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

José Gabriel Jiménez Castelblanco  
Consultor. Instituto Sinchi



## CONTENIDO

INTRODUCCION .....	1
1. LA ECONOMIA SOLIDARIA Y EL ENFOQUE AGROAMBIENTAL EN LAS INTERVENCIONES PRODUCTIVAS: EJES FOCALES DE LA ASOCIATIVIDAD. ....	3
1.1. LA ECONOMÍA SOLIDARIA.....	3
1.1.1. Principios de la economía solidaria .....	3
1.1.2. Fines de la economía solidaria.....	3
1.1.3. Características de las organizaciones de economía solidaria.....	3
1.2. ENFOQUE AGROAMBIENTAL DE LAS INTERVENCIONES PRODUCTIVAS .....	4
2. MÓDULO LÍNEA BASE .....	8
2.1. DIMENSIÓN SOCIOECONÓMICA .....	8
2.2. DIMENSIÓN PRODUCTIVA.....	8
2.3. DIMENSIÓN COMERCIAL Y AGROINDUSTRIAL.....	8
2.4. DIMENSIÓN AMBIENTAL.....	8
2.5. DIMENSIÓN GÉNERO Y JUVENTUD .....	9
2.6. CONCLUSIONES.....	9
2.7. ANEXO 1.....	9
3. MÓDULO DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	10
3.1. ASPECTOS ESTRATÉGICOS.....	11
3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	11
3.3. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) .....	11
3.4. PRESUPUESTO ANUAL .....	11
3.5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS .....	11
3.5.1. Asamblea General.....	11
3.5.2. Consejo de Administración o Junta Directiva .....	12
3.5.3. Junta de Vigilancia o Fiscal .....	12
3.5.4. Revisoría Fiscal .....	12
3.5.5. Comités Especiales o de Trabajo.....	12
3.6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES O DE RECURSOS HUMANOS.....	12
3.7. ASPECTOS JURÍDICOS Y LEGALES.....	12
3.8. ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS.....	12
3.9. ASPECTOS TRIBUTARIOS.....	12
3.10. PRODUCCIÓN PRIMARIA.....	12
3.11. AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES .....	12
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.....	14
4.4. FICHA TÉCNICA.....	14
4.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	15
4.5.1. Misión.....	15
4.5.2. Visión.....	15

4.5.3. Principios Corporativos.....	15
4.5.4. Valores .....	16
4.5.5. Análisis DOFA y Matriz Cruzada .....	16
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. CLAUSULA DE CONFIDENCIALIDAD .....	24
5.2. INFORMACIÓN DE CONTACTOS .....	25
5.2.1. Órganos Directivos.....	25
5.3. CONCEPTOS CLAVES .....	25
5.4. PRODUCTO Y/O SERVICIO.....	26
5.4.1. Necesidad Identificada .....	27
5.4.2. Líneas de Negocio .....	27
5.4.3. Etapa de desarrollo del Prototipo .....	29
5.4.4. Licencias, permisos, patentes .....	29
5.5. MERCADO .....	31
5.5.1. Análisis del sector.....	31
5.5.2. Análisis del mercado .....	32
5.5.3. Mercado Objetivo.....	34
5.5.4. Competidores .....	35
5.5.5. Competitividad .....	36
5.5.6. Proyecciones de Venta .....	36
5.5.7. Estrategias de Mercadeo.....	36
5.6. OPERACIÓN .....	37
5.6.1. Estrategias Operacionales .....	38
5.7. ORGANIZACION.....	41
5.7.1. Áreas Funcionales .....	42
5.7.2. Personal Requerido .....	43
5.8. ANÁLISIS DE RIESGOS .....	43
5.9. ECONÓMICO FINANCIERO .....	43
5.9.1. Supuestos Económicos .....	43
5.10. DETERMINANTES AMBIENTALES.....	48
5.11. ANEXO 3 .....	51
6. MÓDULO ADECUACIÓN FINANCIERA.....	52
6.1. ALCANCES.....	52
6.2. ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA.....	52
6.2.1. Diagnóstico Financiero.....	52
6.2.2. Clasificación .....	53
6.2.3. Planeación .....	55
6.2.4. Definición de Planes de Trabajo.....	57
6.3. ADECUACIÓN FINANCIERA EN ASOMORIPAVA .....	60
6.3.1. Análisis Financiero.....	60
6.3.2. Estado de Resultados.....	61



6.3.3. Proceso Contable.....	62
6.3.4. Proceso Flujo de Caja.....	62
6.3.5. Proceso de Presupuesto .....	62
6.3.6. Ruta de trabajo para acceder a recursos de crédito e incentivos financieros.....	62
6.3.7. Recomendaciones para escalar nivel .....	63
6.4. ANEXO 4 .....	66

## INTRODUCCION

Como consecuencia de la firma de la Paz con la FARC, en especial en departamentos en los cuales han tenido influencia, caso Guaviare, se están generando acciones efectivas para el postconflicto y una de las 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 Guaviare, en el marco del Proyecto GEF Corazón de la Amazonia, el Instituto Sinchi en alianza con FINAGRO y GESTANDO consideraron procedente y pertinente apostarle a la Asociatividad como medio y fin para obtener resultados efectivos en la implementación de intervenciones agroambientales en la Amazonia, que permitan la conservación, competitividad regional y bienestar humano, para lo cual se efectuó el proceso de Fortalecimiento Socioempresarial en once (11) Organizaciones de productores que han venido trabajando con el Instituto o que en la Primera Mesa Regional FINAGRO-SINCHI celebrada en San José del Guaviare el 20 de octubre de 2016 se inscribieron, evento este último en que igualmente se expresó por una (1) organización de Núcleo veredal no formalizada el requerimiento de acompañamiento para su constitución. El proceso acordado se realizó a través de cinco (5) Módulos: Línea Base, Diagnóstico Situacional, Direccionamiento Estratégico, Planes de Negocio y Adecuación Financiera, construyendo colectivamente los instrumentos que les permita con una visión empresarial, socialmente aceptada, económicamente viable y ambientalmente sostenible, constituirse en gestoras del desarrollo regional sostenible.

En el presente documento se consolidan los resultados de la aplicación de los cinco (5) Módulos: Línea Base, Diagnóstico Situacional, Direccionamiento Estratégico, Plan de Negocios y Adecuación Financiera para la **ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES AGROPECUARIA E INDUSTRIAL Y DIMENSIÓN AMBIENTAL “ASOMORIPAVA”**

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

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

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

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

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

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

### **1.1. LA ECONOMÍA SOLIDARIA**

#### **1.1.1. Principios de la economía solidaria**

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

#### **1.1.2. Fines de la economía solidaria**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

los que actuamos en la Amazonia, siempre con un enfoque socio empresarial y no paternalista. (Ver Figura No 1).



Fuente: Instituto Sinchi

**Figura No 1. Esquema Agroambiental**

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

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

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

Fuente: Instituto Sinchi.

## **2. MÓDULO LÍNEA BASE**

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

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

Una vez terminada la mesa de trabajo realizada en San José del Guaviare el 20 de octubre de 2016, con la asociación se establecieron fechas para el desarrollo del proceso de Fortalecimiento Socioempresarial. Se realizaron las visitas establecidas con el representante legal y directivos donde la organización entrega RUT, Cámara de Comercio y Cédula del Representante Legal para poder realizar el proceso de inscripción.

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

### **2.1. DIMENSIÓN SOCIOECONÓMICA**

La asociación cuenta con 15 asociados en el sector rural del municipio de El Retorno y más exactamente en la vereda la Morichera. Los asociados poseen parcelas pequeñas y se integran con el fin de adelantar proyecto que les mejore el nivel de vida. En la actualidad únicamente cuentan con granjas experimentales con el fin de observar cuál sería el producto que mejor se adapte al terreno, temperatura y nivel de humedad, sequía o riego. Para ello ya tienen cultivadas: 2 hectáreas en plátano, 1 hectárea en piña, 1 hectárea en sábila, 1 hectárea en cacao. La asociación se encuentra totalmente inactiva financieramente, no recibe ingresos por ningún motivo y los asociados no volvieron a pagar los aportes sociales mensuales..

### **2.2. DIMENSIÓN PRODUCTIVA**

Actualmente la Asociación no adelanta sistema productivo debido a que las siembras se implementaron a partir del presente año y se viene diseñando cuál será el producto más rentable para orientar la asociación por ese modelo a seguir.

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

Aún no cuentan con producción para comercializar.

### **2.4. DIMENSIÓN AMBIENTAL**

La asociación ha recibido capacitación ambiental y en la actualidad se encuentra gestionando la certificación BPA.

## 2.5. DIMENSIÓN GÉNERO Y JUVENTUD

La participación activa de la mujer es de 2 de los 15 asociados. Dos integrantes de la Junta Directiva son mujeres. Tres (3) personas menores de 21 años son asociados, según las directivas se le ha invitado a participar pero aún se muestran apáticos a integrar comités o como socios de la entidad..

## 2.6. CONCLUSIONES

En síntesis esta asociación se encuentra totalmente inactiva, los asociados poseen 5 hectáreas en las cuales realizan cultivos alternativos y esperan definir el nuevo plan de negocios que reactive la productividad de la entidad a favor de sus asociados.

## 2.7. ANEXO 1

- Encuesta Línea Base

### 3. MÓDULO DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

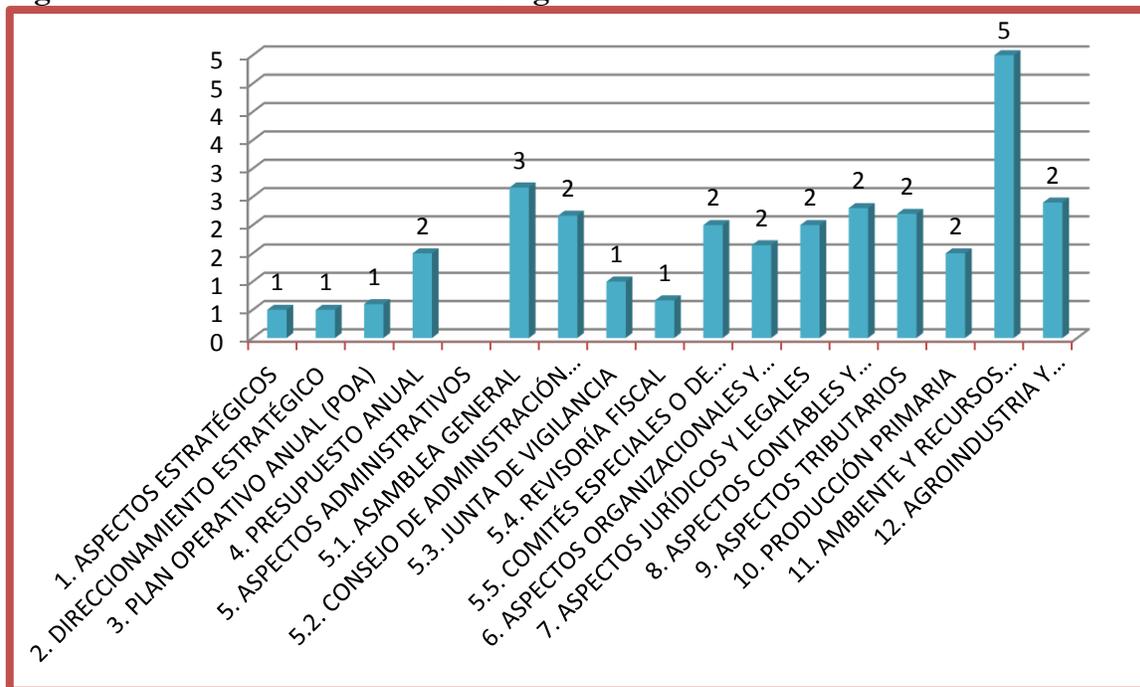
Con el Diagnóstico Situacional se realiza un análisis detallado a la organización para identificar los factores que están influyendo sobre la situación empresarial con el fin de proponer acciones viables y factibles para solución de los problemas existentes.

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

Una vez calificado cada módulo, se procede a calcular un promedio ponderado y se gráfica la situación, que permite identificar en qué aspectos es fuerte la Asociación y en dónde se debe fortalecer. ASOMORIPAVA con la aplicación del formato de Diagnostico Situacional obtiene una ponderación de 29 sobre 100 (Ver Figura No 2.)



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



### 3.1. ASPECTOS ESTRATÉGICOS

Si existe definida la Misión y Visión de la Asociación.

### 3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

No se ha trabajado la matriz DOFA la cual es fundamental para el fortalecimiento institucional y trazar metas medibles a corto, mediano y largo plazo. Se plantea realizarlo con el direccionamiento estratégico.

### 3.3. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

La asociación no maneja Plan Operativo Anual

### 3.4. PRESUPUESTO ANUAL

No tienen presupuesto anual.

### 3.5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

#### 3.5.1. Asamblea General

Realizan su Asamblea General cada año antes del 31 de marzo.

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

La Junta Directiva se reúne cada 3 meses.

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

El fiscal se reúne a la vez con la Junta Directiva cada tres meses, no llevan libro de actas.

### **3.5.4. Revisoría Fiscal**

No cuentan con revisoría fiscal.

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

No tiene conformado ningún comité.

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

Se debe registrar el organigrama de la entidad, al igual el manual de funciones.

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

Los estatutos cumplen con las normas legales de la economía solidaria.

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

Se contrata servicio de contador público para presentar balance, llevan libro de aportes sociales, no han presentado informe financiero a ninguna entidad de control, actualmente la cuenta de la asociación se encuentra inactiva.

## **3.9. ASPECTOS TRIBUTARIOS**

Presentan anualmente obligaciones tributarias.

## **3.10. PRODUCCIÓN PRIMARIA**

ASOMORIPAVA no adelanta actualmente ningún proceso productivo, por lo tanto no cuentan con estructura de ingresos y costos, y lógicamente tampoco manejan inventarios.

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

Han recibido alguna formación en conservación de recursos naturales la cual la aplican en el cultivo de piña Gold.

### 3.12. AGROINDUSTRIA Y COMERCIALIZACIÓN

ASOMORIPAVA no adelantan procesos de transformación en las parcelas, en las mismas cultivan productos de pan coger y en pequeñas cantidades.

### 3.13. ANEXO 2

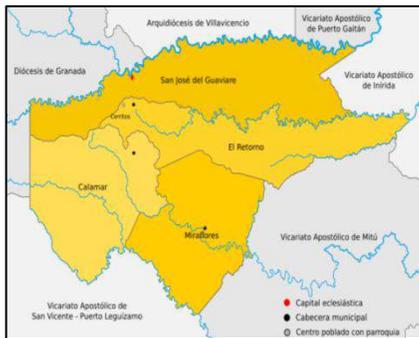
- Ficha técnica con su respectiva ponderación y gráfico.
- Rut.
- Cámara de Comercio.
- Cedula del Representante Legal.
- Estatutos.

## 4. MÓDULO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### 4.1. METODOLOGIA

El lunes 28 de enero de 2017 los profesionales de GESTANDO con la Junta Directiva de ASOMORIPAVA y el Representante Legal se reunieron con el fin de realizar el taller de Direccinamiento Estratégico, el cual tenía como objetivo revisar los aspectos estratégicos de la asociación y colectivamente construir la matriz DOFA, que posteriormente se transforma en estrategias encaminadas al Fortalecimiento Empresarial con Enfoque Agroambiental.

### 4.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA



La Asociación ASOMORIPAVA, se encuentra establecida en el municipio de El Retorno en el Departamento del Guaviare. Su operación la realizan en el área rural de dicho municipio. La integran 6 veredas, siendo su centro de operaciones la vereda La Morichera.

#### 4.2.1. Relación de Veredas

**Tabla No 2. Cobertura**

VEREDAS
• Vereda San Antonio
• Vereda Palmeras
• Vereda Jordán
• Vereda Floresta
• Vereda La Esperanza
• Vereda La Morichera

Fuente: ASOMORIPAVA

### 4.3. RESEÑA HISTORICA DE LA ORGANIZACIÓN

La asociación nace en el año 2013, como resultado de la reunión de los diferentes presidentes de Junta de Acción Comunal de las 6 veredas vecinas del noroccidente del municipio de El Retorno, con el propósito de buscar una representación ante las diferentes instituciones a nivel regional y nacional.

### 4.4. FICHA TÉCNICA

La asociación cuenta con 15 asociados de los cuales 8 están hábiles y 7 inhábiles. La asociación no ha adelantado proyectos productivos, únicamente al finalizar el año 2016

iniciaron experimentos agropecuarios enfocados en observar y analizar el producto que resulte más rentable en ese sector, por tal razón, en las fincas de los asociados se han sembrado como granjas experimentales: 2 hectáreas de plátano, 2 hectáreas de piña, 1 hectárea en sábila y 2 hectáreas en cacao.

**Tabla No 3. Ficha Técnica**

		FICHA TÉCNICA					
IDENTIFICACIÓN	Nombre y Sigla de la entidad participante:	ASOCIACION DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES AGROPECUARIOS "ASOMORIPAVA"					
	Tipo:	Cooperativa		Asociación	X		
	Número total de Asociad@s	15		No de Hombres	13	MUJERES	2
	Actividad productiva:	AGROPECUARIA					
	Fecha de constitución:	7 DE JUNIO DE 2013					
	NIT:	900626604-9					
	Nombre del Representante legal:	MARIA GLORIA MONSALVE LOPERA					
	No. Documento de identificación:	29.328.310					
UBICACIÓN	Departamento:	GUAVIARE					
	Municipio:	EL RETORNO					
	Vereda:	LA MOIRICHERA					
	Dirección:	OFICINA INTERRAPIDISIMO- EL RETORNO					
	Teléfonos:	3197939750					
<b>Descripción del Objeto Social:</b> Promover el desarrollo y el bienestar de sus asociados mediante la gestión empresarial en la producción, transformación y comercialización de los productos, el uso sostenible del territorio, la gerencia de proyectos y el acompañamiento permanente en el desarrollo de sus actividades productivas con enfoque agroambiental y de agro negocios							

## 4.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### 4.5.1. Misión

Somos una organización sostenible de pequeños productores agrícolas con enfoque agro empresarial y agroambiental que presta servicios de producción, transformación y comercialización, buscando satisfacer las necesidades de los asociados a través de mejores alternativas de mercado.

### 4.5.2. Visión

En el año 2025 seremos la primera empresa auto sostenible de pequeños productores agrícolas de la región con enfoque agroambiental, brindando servicios y productos con alta responsabilidad y calidad.

### 4.5.3. Principios Corporativos

Se establecieron los siguientes principios corporativos:

- **Liderazgo:** Los líderes de los procesos son los agentes del cambio

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

#### 4.5.4. Valores

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

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

#### 4.5.5. Análisis DOFA y Matriz Cruzada

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

**Tabla No 4. Resultado análisis DOFA**

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>ANALISIS INTERNO</b>		<b>ANALISIS EXTERNO</b>	
<b>SOCIAL</b>	<b>SOCIAL</b>	<b>SOCIAL</b>	<b>SOCIAL</b>
REPRESENTANTE LEGAL	EL 50% DE ASOCIADOS SE ENCUENTRAN INACTIVOS INHABILES	EJECUTAR PROYECTO CON NUEVO PRODUCTO	CAMBIO CLIMATICO
COMPROMETIDA CON EL DESARROLLO DE LA ASOCIACION	LA ASOCIACION SE ENCUENTRA PRACTICAMENTE INACTIVA	VISION AMAZONIA	MIGRACION DEL CAMPO A LA CIUDAD
SE ADELANTA PROYECTO VISION AMAZONIA		PLAN DE NEGOCIO	APARICION DE ENFERMEDADES A CULTIVOS
<b>FINANCIERA</b>	<b>FINANCIERA</b>	<b>FINANCIERA</b>	<b>FINANCIERA</b>
NO HAY ENDEUDAMIENTO	NO HAY MOVIMIENTO FINANCIERO	DEFINIR PLAN DE NEGOCIO	FALTA APOYO ESTATAL
	NO HAY PROYECTO		
<b>CLIENTES</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>CLIENTES</b>
NO HAY PRODUCTO	NO HAY COMERCIALIZACION	NO HAY PRODUCTO	
<b>PRODUCCION</b>	<b>PRODUCCION</b>	<b>PRODUCCION</b>	<b>PRODUCCION</b>
SE EXPERIMENTA CUAL SERIA EL CULTIVO A PRODUCIR	NO EXISTE PRODUCCION	CON EL PLAN DE NEGOCIO	ORDEN PUBLICO
		DEFINIR PRODUCTO	
		SUSTITUCION DE CULTIVOS	
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>PROCESOS INTERNOS</b>
ESTANCAMIENTO SIN ACTIVIDAD	INACTIVOS	MOTIVAR ASOCIADOS MEDIANTE ELABORACION DE PLAN DE TRABAJO Y PLAN DE NEGOCIOS	

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>ANALISIS INTERNO</b>		<b>ANALISIS EXTERNO</b>	
TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO
CAMPESINOS DEDICADOS A ACTIVIDADES AGROPECUARIAS	ASOCIADOS COMPROMETIDOS CON ASOCIACION	CAPACITACION HACIA EL PRODUCTO DEFINIDO	MIGRACION DEL CAMPO A LA CIUDAD

Fuente: GESTANDO-ASOMORIPAVA

**Tabla No 5. Matriz Cruzada**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS - FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES -</b>	<b>ESTRATEGIAS – DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES -</b>
<b>SOCIAL</b>		
	LA ASOCIACION ADELANTA PROYECTO VISION AMAZONIA.	CON EL PLAN DE NEGOCIOS SE MOTIVARA LOS ASOCIADOS
	CON LA ELABORACION DE PLAN DE NEGOCIO SE IMPULSARA EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN	SI SE ADELANTA PROYECTO VISION AMAZONIA TENER EN CUENTA ASOCIADOS Y HABITANTES DE LAS VEREDAS ALEDAÑAS
<b>FINANCIERA</b>		
	SE ACTIVARA CON PLAN DE NEGOCIO	CADA ASOCIADO EN SU FINCA PRODUCE Y VENDE DE MANERA INDIVIDUAL PRODUCTOS DE PANCOGER, NO EXISTE ECONOMÍA SOLIDARIA
<b>CLIENTES</b>		
	LOS CULTIVOS A PRODUCIDOS ACTUALMENTE, SON COMERCIALIZADOS EN EL MERCADO LOCAL EL RETORNO Y CALAMAR	LA DEMANDA LOCAL ES BAJA EN PRODUCTOS AGRICOLAS Y ES ABASTECIDA POR PEQUEÑOS AGRICULTORES.
<b>PRODUCCION</b>		
	SE HAN REALIZADO EXPERIENCIAS CON CULTIVOS TALES COMO SABILA, PIÑA Y CHONTADURO. LOS RESULTADOS NO HAN SIDO SATISFATORIOS.	BAJA MOTIVACION ENTRE LOS INTEGRANTES DE LA ASOCIACIÓN. NO HAY UNIDAD DE CRITERIO FRENTE A FUTUROS PROYECTOS.
<b>PROCESOS INTERNOS</b>		
	LA ASOCIACION TOMA UN NUEVO AIRE. ASOCIADOS INTERESADOS EN NUEVOS PROYECTOS ASOCIATIVOS.	EXISTE APOYO INSTITUCIONAL PARA CAPACITACIÓN DE ASOCIADOS.
<b>TALENTO HUMANO</b>		
	ALTO INTERES EN CAPACITACIÓN Y EN PARTICIPAR EN NUEVOS PROYECTOS.	COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA QUE ASISTAN A PLAN DE NEGOCIO Y ASAMBLEA GENERAL.

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS - FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES -	ESTRATEGIAS – DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES -
AMENAZAS	ESTRATEGIAS - FORTALEZAS-AMENAZAS-	ESTRATEGIAS – DEBILIDADES- AMENAZAS-
<b>SOCIAL</b>		
	ADELANTAR PLAN DE NEGOCIO.	LA ASOCIACIÓN LA INTEGRAN POCOS ASOCIADOS NO SE NOTA EL INTERÉS DE PARTICIPACIÓN POR PARTE DE LA JUVENTUD.DEFINIR
	MOTIVAR A LOS ASOCIADOS	
	TALLER DE CREATIVIDAD	
	LOGRAR EJECUTAR PROYECTO VISION AMAZONIA	
<b>FINANCIERA</b>		
	NO TIENE ENDEUDAMIENTO	NO SE MANEJAN PROYECTOS POR INTERMEDIO DE LA ASOCIACIÓN
<b>CLIENTES</b>		
	CLIENTES LOCALES. BAJA PRODUCTIVIDAD	NO EXISTEN CLIENTES POTENCIALES PARA LA ASOCIACIÓN
<b>PRODUCCION</b>		
	DEFINIR PRODUCTO A CULTIVAR MASIVAMENTE	NO SE HA BUSCADO APOYO INSTITUCIONAL O CREDITICIO PARA CULTIVOS ASOCIATIVOS.
	PLAN DE NEGOCIOS	
<b>PROCESOS INTERNOS</b>		
	REACTIVAR LA ASOCIACION.. PLAN DE NEGOCIO	MOTIVAR A LOS ASOCIADOS Y AMPLIAR SU BASE DE AFILIACIÓN
<b>TALENTO HUMANO</b>		
	CAPACITACION ASOCIADOS. DEFINIR PLAN DE NEGOCIO	REALIZAR TALLERES PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN Y DEFINICIÓN LÍNEAS DE NEGOCIO

Fuente: GESTANDO-ASOMORIPAVA

#### 4.5.6. Objetivo General

Promover el desarrollo y el bienestar de sus asociados mediante la gestión empresarial en la producción, transformación y comercialización de los productos, el uso sostenible del territorio, la gerencia de proyectos y el acompañamiento permanente en el desarrollo de sus actividades productivas con enfoque agroambiental y de agro negocios.

#### 4.5.7. Objetivos Específicos

- Prestar el servicio de asistencia técnica para potenciar los procesos de producción.
- Promover el establecimiento de líneas de crédito a bajo costos, con amplio plazo de amortización y con garantías accesibles a los asociados.
- Elaborar y ejecutar proyectos encaminados a la conservación y preservación de los recursos naturales.
- Gerenciar recursos a través de proyectos que permitan mejorar el bienestar humano, la competitividad y el uso sostenible de la tierra y los recursos naturales renovables

#### 4.5.8. Áreas Claves

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

### PRODUCTIVA

- **Área Productiva:** La asociación se encuentra inactiva no se adelanta gestión para posibles proyectos productivos, hasta ahora se realiza una especie de ensayo, ya que en las fincas de los asociados se han sembrado como granjas experimentales: 2 hectáreas de plátano, 2 hectáreas de piña, 1 hectárea en sábila y 2 hectáreas en cacao. Con el transcurso del tiempo y de acuerdo al comportamiento de cada producto, incluyendo costos y desarrollo de cada cultivo, se tomara decisiones para la siembra del cultivo más rentable para los asociados.

#### 4.5.9. Organigrama



#### 4.5.10. Gestión

**Tabla No 6. Tareas correctas y con problemas**

TAREAS CORRECTAS	TAREAS QUE NO ESTAN SALIENDO BIEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La representante legal de la organización, Sra. Gloria Monsalve, se muestra interesada en el crecimiento y desarrollo de la asociación.</li> <li>• Actualmente se viene adelantando la consecución de información necesaria para participar en el proyecto VISION AMAZONIA, dirigido a reducir la deforestación, frenar la frontera agropecuaria, conservar los bosques mediante prácticas agroambientales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La asociación Asomoripava es una entidad que se encuentra en estado de estancamiento, no existe motivación interna, la mitad de los asociados se muestran aislados del curso de la organización, según reunión con la Junta Directiva en la próxima asamblea se someterá, según estatutos, el retiro de asociados que han incumplido con los deberes de los mismos.</li> </ul>

#### 4.5.11. Registro Fotográfico



Reunión con Directivos

#### 4.5.12. Conclusiones

- Después de adelantar el proceso de Direccionamiento Estratégico se puede concluir que esta organización se encuentra inactiva, no tiene línea de producción, no hay actividades asociativas, no se ha reunido periódicamente la Junta Directiva, la representante legal se muestra preocupada por esta situación. Se presenta la oportunidad para que a través del proceso de plan de negocio se identifique cual sería el sistema productivo sostenible alternativo que reactive la productividad de la entidad a favor de sus asociados.

## 5. MÓDULO PLAN DE NEGOCIOS

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

### 5.1. CLAUSULA DE CONFIDENCIALIDAD

Este Plan del Negocio es propiedad de ASOMORIPAVA 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 ASOMORIPAVA en cabeza de su Representante, GLORIA MONSALVE a la dirección Avenida principal Municipio El Retorno sede de Cortega.
- 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 ASOMORIPAVA
- 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: ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES  
AGROPECUARIA E INDUSTRIAL Y DIMENSIÓN AMBIENTAL ASOMORIPAVA.

Dirección: Avenida principal Municipio el Retorno sede Cootregua.

Fecha: 18 DE MAYO 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.	MARIA GLORIA MONSALVE LOPERA
Cargo	Representante legal
Empresa / Proyecto	ASOMORIPAVA
Teléfono	3232211375
Dirección	Sede de Cootregua– Municipio El Retorno.

### 5.2.1. Órganos Directivos

Pabón Moreno Álvaro	Miembro de la Junta Directiva
Herrera Cortes Manuel	Miembro de la Junta Directiva
Monsalve Lopera María Gloria	Miembro de la Junta Directiva
Garzon Acosta José Francisco	Miembro de la Junta Directiva
Valderrama Vieda Gustavo	Miembro de la Junta Directiva

## 5.3. CONCEPTOS CLAVES

Con el ánimo de lograr la transformación de los sistemas productivos del Guaviare, que redunde en un uso adecuado y protección de los recursos naturales, como en una mayor estabilidad de las poblaciones campesinas del entorno, fundamentada en una mayor rentabilidad productiva, debemos propender por la minimización de los impactos causados por el sistema ganadero, buscando alternativas que, adecuadamente ajustadas a las posibilidades del Departamento, las cuales, permitan hacer una transición positiva y sin impactos sociales, hacia una nueva forma de relacionarnos con los recursos naturales del territorio, en donde se privilegie, en su justa medida, la protección ambiental y la satisfacción de las necesidades de las poblaciones asentadas en su geografía.

Para los habitantes permanentes del territorio, es muy importante el alcanzar la reconversión productiva ganadera como un elemento de grandísima importancia para las intenciones del Estado de frenar la deforestación en el país, especialmente en los territorios amazónicos, y de coadyuvar en la sumatoria mundial para la reducción de los gases de efecto invernadero, efectos del cambio climático y pérdida de biodiversidad, entre otros, sin desmedro de los intereses de la población involucrada en esta área de la producción.

El departamento del Guaviare desde hace muchos años viene sufriendo las consecuencias de una desmedida deforestación, que al día de hoy se manifiesta en casi 500.000 hectáreas praderizadas, en donde antes, por milenios, sobrevivió una densa vegetación amazónica. Esta superficie equivale a casi el área intervenida el 10% de la superficie total del departamento, aunque, en total, se acerca a un 30% de su extensión, o sea 1.500.000 hectáreas. Estas cifras, en su amplia magnitud, corresponden con la introducción de la ganadería al sistema productivo campesino, como consecuencia del ahorro de parte de los excedentes

Del cultivo ilícito de la hoja de coca, y que poco a poco fue minando la exuberante capa vegetal que protege al suelo amazónico.

En esta superficie se mantienen algo más de 300.000 cabezas de ganado en una relación de 0.7 hectáreas/vacuno, pero aun así se continúa con un proceso deforestador inicuo, en muchos casos inducidos por los fenómenos de mercado de tierras y “valorización” del predio.

Hoy, casi 40 años después de la llegada de la coca al territorio, se ha acentuado aún más la deforestación, debido al proceso de paz con el consecuente retiro de las FARC de sus tradicionales zonas de influencia, territorios que no han sido copados aún por el Estado y en los que reina hoy la ley del más “avivato”. Esta falta de gobernabilidad en el territorio ha incidido, también, en la llegada de capitales, a través de grandes inversionistas, con los cuales se están adquiriendo terrenos y ocupando otros, tanto en la zona sustraída de la Reserva Forestal, como en la misma Reserva Forestal, que inmediatamente se dedican a derribar amplísimas zonas del bosque amazónico para convertirlas en praderas, bien sea para su reventa futura o para su ocupación ganadera inmediata.

El departamento del Guaviare ya ha definido su camino productivo a través de su Plan Regional de Competitividad (2016), fundamentado básicamente en la Agroforestería, la venta de servicios ambientales, el turismo sostenible y la reconversión ganadera hacia modelos menos impactantes que el tradicional extensivo que se implementa en el territorio. Esta decisión, si bien ha tenido elementos de incumplimiento por parte de sus gobernantes, aún está en construcción y se proyecta hasta el año 2032, lapso en el cual se deben haber reconvertido las áreas abiertas hacia una producción sostenible, que privilegie la biodiversidad, el agua, la protección y recuperación de los recursos naturales y la convivencia armónica del hombre con la naturaleza que le rodea.

El marco institucional del sector, como de muchos otros, se denota como de bajísima y nula articulación y complementariedad, en donde por ningún lado aflora una política seria y responsable con los recursos naturales. Se implementan proyectos sin ningún conocimiento sobre las condiciones del territorio en donde se van a establecer, con las consiguientes y repetitivas fallas en los resultados esperados, desconociéndose todos los fundamentos de la planeación en su formulación y aplicación

#### **5.4. PRODUCTO Y/O SERVICIO**

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

### 5.4.1. Necesidad Identificada

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

- Mejorar el manejo de los recursos naturales y asegurar la provisión de servicios ambientales asociados a la biodiversidad, suelos, carbono forestal, agua en las fincas y núcleo ganadero seleccionado.
- Elevar la productividad en las fincas ganaderas, mediante la conversión a sistemas silvopastoriles.
- Contribuir a la reducción de la pobreza con énfasis en los pequeños ganaderos y sus familias.
- Incremento de la conectividad y reducir la degradación de suelos mediante esquemas diferenciados de compensaciones por servicios ambientales.
- Fortalecer a las instituciones del subsector ganadero, contribuir a la adopción generalizada de sistemas silvopastoriles amigables con la biodiversidad en la ganadería del departamento del Guaviare.

### 5.4.2. Líneas de Negocio

#### 5.4.2.1. “Sistema Silvopastoril”

- Potreros, árboles y cerca viva.

Forestal Maderables, Opciones: Abarco (*Cariniana pyriformis*), Macano (*Terminalia amazónica*), Cachicamo (*Callophyllum angulare*), Acacia (*Acacia mangium*).

Leguminosas Y Forrajeras, Opciones: Acacio (*Acacia auriculiformis*), Matarratón (*Gliciridia sepium*), Melina (*Gmelina arbórea*), Leucaena (*Leucaena leucocephala*), Chiminango o Payande (*Pithecellobium dulce*), Igua (*Pseudosamanea guachapele*), Trupillo o Cují (*Prosopis juliflora*), Nacadero o Quebrarrigo (*Thrichanthera gigantea*), Guamo (*Inga sp.*).

## ➤ Selección Del Sitio

Se establecen sobre potreros y áreas degradadas. A las áreas degradadas se recomienda aplicar un sistema de labranza controlado, preferiblemente dos (2) pases con arado de rastra tendiente a descompactar el suelo únicamente.

## ➤ Distribución

Se establecerán cuatro fajas o surcos sencillos paralelos en sentido Este – Oeste, distanciados cada veinte (20) metros y distancia entre árboles de seis (6) metros. Para la cerca viva se formará un callejón de tres (3) metros de ancho y los árboles serán plantados a una distancia de 1.50 mts desde la cerca y aislado igualmente a 1.50 mts para evitar que sean consumidos por el ganado. Se alternarán plantas de matarratón y melina cada cinco (5) metros. El número total de plantas, será de 136, distribuidos de la siguiente manera: 76 por las cercas y 60 en los surcos.

## ➤ Manejo de los Componentes

Dependiendo de las condiciones particulares de cada sitio se pueden mencionar los siguientes componentes:

- ❖ Maderables (Abarco, Cachicamo, Macano, Melina y Acacia mangium)
  - ❖ Leguminosa (Acacia, Leucaena, Chiminango, Iguá, Tropilla, Guamo)
  - ❖ Forrajeros (Mataratón, Melina, Leucaena, Chiminango, Trupillo, Nacedero)
  - ❖ Gramíneas (Brachiaria decumbens, Dictyoneura o humidicola)
- 
- Trazado: Los árboles en el potrero se plantarán intercalando surcos de veinte (20) metros y seis (6) metros entre árboles con el apoyo de cintas o cuerdas pre marcadas, buscando que las distancias escogidas queden uniformemente distribuidas en el terreno. En cada sitio se puede dejar una pequeña estaca a manera de marcación. Alrededor del potrero se establecerán a lo largo de la cerca, intercalados cada cinco (5) metros un matarratón y una melina.
  - Ahoyado: Consiste en realizar un hoyo de 40 cm x 40 cm x 40 cm en cada uno de los puntos estacados en donde se sembrarán las plántulas.
  - Plateo: Se refiere a la limpieza de la vegetación alrededor del hoyo, en un círculo con un diámetro de aproximadamente 1 m. Esto con el fin de evitar la competencia y permitir un adecuado crecimiento y desarrollo de los árboles.
  - Siembra: Una vez realizadas las labores anteriores se procede a la siembra, ya sea al inicio de las lluvias o en ellas. Para la plantación se deben seleccionar plantas vigorosas, sanas, bien formadas y resistentes a las condiciones del sitio, teniendo en cuenta que el factor más importante es el grado de lignificación que hayan alcanzado los individuos. El tamaño adecuado de la plántula para plantación oscila entre los 20 y 30 cm de altura.
  - Fertilización: En la siembra se aplican 150 grs de calfos y abono orgánico/árbol y cada 3 meses el abono orgánico caldo super cuatro o Bocachi.
  - Control de malezas y plateos: Se puede realizar con guadaña, machete, pala, por lo menos 3 veces al año.

- **Replante:** Consiste en restituir las plántulas que por haber sufrido daños mecánicos o fisiológicos han muerto. Es conveniente manejar un replante inferior al 10%. La sustitución de los árboles se hace en el invierno siguiente al del establecimiento de la plantación.
- **Podas:** La poda se realiza solo hasta la mitad de la altura total del árbol. Es conveniente ejecutar la primera poda al final de la época seca. No es necesario podar todos los árboles en la primera poda, solo los que presenten ramificaciones excesivas. Las especies arbustivas forrajeras, tienen un manejo diferente al maderable; con la poda se busca aumentar la ramificación del árbol a temprana edad, por eso debe realizarse en las yemas para que aumenten los rebrotes. **Manejo de plagas:** Se realiza un seguimiento y monitoreo continuo; La hormiga arriera se combatirá con el insecticida Regén.
- **Protección contra el fuego:** En verano principalmente, es necesario ejercer vigilancia, con el fin de detectar la posible iniciación de incendios y proteger la parcela con la elaboración de líneas cortafuegos.

#### **5.4.3. Etapa de desarrollo del Prototipo**

El proyecto está fundamentado en base a las actividades propias de la ganadería y por ende a un conocimiento dirigido a la reconversión ganadera. De acuerdo a varios estudios sobre el tema, el sistema de ganadería extensivo el cual incluye a 295.992 cabezas de ganado en el departamento del Guaviare, de lejos es el más inadecuado para el cumplimiento de los principios rectores para las iniciativas y proyectos dirigidos a la conservación de la Amazonia, incurre en bajos costos de mantenimiento y desarrollo, pero sus efectos sobre los aspectos Ambientales, Sociales y de Rentabilidad económica, son absolutamente negativos. La convierten en la peor alternativa de las existentes y la más practicada, en el departamento del Guaviare. Por lo anterior se implementara a través de las asociaciones modelos de reconversión ganadera, iniciando por el sistema Silvopastoril

#### **5.4.4. Licencias, permisos, patentes**

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

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

- Proporcionan sombra a los animales y brindan un ambiente más favorable para la producción y reproducción de los bovinos.
- Algunas especies arbóreas pueden emplearse como forraje para la alimentación animal.
- Aprovechamiento de especies maderables.
- Ayuda a mantener el balance hídrico de los suelos.

- Mantienen el ciclaje de nutrientes las raíces de los árboles, alcanzan profundidades mayores que las de los pastos, y logran absorber nutrientes que luego retornan a la superficie cuando cae su follaje, ramas y frutos.
- Aportan materia orgánica al suelo con las ramas, hojas y frutos que caen.
- Aumento en la diversidad de especies depredadoras que atacan las plagas (insectos y aves).
- Actúan como barrera rompe vientos, al regular la velocidad de los vientos y su efecto erosivo.
- Disminuyen la velocidad del agua de escorrentía.
- Proporcionan protección física al suelo, lo que contribuye a crear sistemas más productivos y más estables que los monocultivos.
- Los arboles forrajeros tienen un gran potencial natural como fuente de proteína para los animales utilizados por el ser humano.
- Las desventajas de los sistemas silvopastoriles son:
  - Competencia por la luz, ya que los arboles proyectan sombra en la vegetación herbácea.
  - Disminución de los pastos alrededor de los árboles, debido a la continua presencia del ganado en busca de sombra, así como problemas de compactación del suelo.



Fuente: Cindap.

**Figura No 3. Sistema Silvopastoril**

## 5.5. MERCADO

La Cadena de valor de la ganadería vacuna es muy importante dentro la producción agropecuaria y agro-industrial nacional. De hecho, la ganadería de leche y carne representa más de tres veces el valor de la producción cafetera en Colombia. La mayor parte del valor la Cadena está explicada por la producción ganadera y en menor cuantía por la agro-industria relacionada con los productos y subproductos de esta actividad.

En Colombia existen unos determinados grupos que se encargan de regular y ayudan al sector ganadero como lo son:

- FEDEGAN: LA FEDERACIÓN COLOMBIANA DE GANADEROS, es una organización gremial sin ánimo de lucro, creada el 13 de diciembre de 1963 con sujeción al derecho privado colombiano y como decisión del IX Congreso Nacional de Ganaderos. En su condición de gremio cúpula de la ganadería colombiana, Fedegan agrupa, en calidad de afiliadas, a las organizaciones gremiales ganaderas regionales y locales, como también a otro tipo de entidades vinculadas a la actividad ganadera nacional. <http://portal.fedegan.org.co>
- UNAGA: LA UNIÓN NACIONAL DE ASOCIACIONES GANADERAS COLOMBIANAS con cincuenta años de labor gremial, representa a 11 Asociaciones de raza bovina, 5 Asociaciones que promueven el fomento equino, a la Asociación Colombiana de Bufa-listas y a Ancó, que agrupa a los Caprino-cultores y ovino-cultores buscando el mejoramiento genético a través del desarrollo de programas que permitan evaluar el desempeño de las razas en el medio colombiano. <http://www.unaga.org.co/index.php/es/>
- ANALAC: LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE PRODUCTORES DE LECHE, es una asociación gremial agropecuaria de carácter nacional (Colombia), de derecho privado, sin ánimo de lucro, Analac tiene por objetivo primordial la unión y representación de los productores de leche de Colombia, así como el fomento, desarrollo y defensa de la actividad lechera nacional. <http://www.analac.org>
- ASOLECHE: es una organización sin ánimo de lucro, cuya misión es facilitar el camino hacia la competitividad de las industrias procesadoras de la leche, promoviendo el mejoramiento, eficiencia, eficacia y efectividad de cada uno de los procesos de estas compañías, y construyendo excelentes relaciones con proveedores, canales de distribución y ventas, consumidores y estado:

### 5.5.1. Análisis del sector

El sector de ganadería bovina se priorizó, dado que en la actualidad contribuye con el 1,6% del PIB nacional (Fedegán, 2012), aproximadamente 20% del PIB agropecuario y 53% del PIB pecuario (DANE, 2011). También se tuvo en consideración que el consumo per cápita nacional de carne es cercano a los 21 kilogramos al año y el consumo nacional per cápita de leche está alrededor de los 140 litros al año (Fedegán, 2013). El sector ganadero también representa un renglón importante dentro de las exportaciones, ya que entre animales vivos (88%) y carne en sus distintas presentaciones (12%) se vendieron en el 2012 cerca de 120.000 toneladas que representaron más de 330 mil USD (DANE, 2012). De acuerdo con Fedegán (2012) el inventario ganadero en Colombia asciende a 23,5 millones de cabezas de ganado

bovino. Sin embargo, este inventario ha disminuido en los últimos años presentando una variación negativa de -1,7% con respecto al año 2011 y del -2,2 por ciento con respecto al 2010. Esta disminución puede atribuirse a diversos factores no climáticos, no obstante, vale la pena resaltar que los fenómenos de El Niño y La Niña de 2010 y 2011, han contribuido con la muerte de más de 130 mil cabezas y desplazamiento de cerca de 1,6 millones de animales (Fedegán, 2013). Los sistemas de producción predominantes en el país se pueden clasificar con respecto a los productos finales es decir carne, leche y doble propósito. Con respecto a esta clasificación el hato de carne (cría y ceba) cuenta con alrededor de 13,7 millones de cabezas, mientras que el sistemas doble propósito cuenta aproximadamente con 8,2 millones, y la lechería especializada con cerca de 1,5 millones de cabezas.

El número de animales sacrificados al año alcanza los 4,1 millones, que representan una producción de carne en canal de 900 mil toneladas. En cuanto a leche, la producción anual alcanza unos 6.360 millones de litros al año. Toda la actividad ganadera antes descrita se desarrolla en Colombia en un área cercana a los 39,2 millones de hectáreas en pastos y forrajes que son la fuente primaria de alimentación del ganado Bovino en el país. El área exacta de cobertura de las distintas especies forrajeras sobre las cuales se desarrolla la actividad ganadera no está definida ni documentada, sin embargo, a partir de la opinión de expertos en los sistemas ganaderos en varias partes del país, las especies que predominarían para trópico medio y bajo son el pasto estrella, las diferentes especies de *Brachiaria* spp. y algunas especies nativas, y para el trópico alto el pasto kikuyo y los especies de *Lolium* spp. (rye grass).

En cuanto a los pastos está demostrado que cambios de temperatura y precipitación podrían ser determinantes en la producción total de materia seca y en su calidad forrajera, y por lo tanto estas variaciones podrían influir en la producción de carne y leche. También es necesario tener en cuenta que algunos eventos climáticos como olas de calor e inundaciones pueden provocar estrés en los animales y por esto podría afectarse la producción y la calidad de la carne y la leche. Es bien documentado que en pasturas de altura como el kikuyo (*Pennisetum clandestinum*) que sostiene en su mayoría la producción de lechería especializada del país, la temperatura tiene un marcado efecto sobre la tasa de aparición de hojas, ya que el intervalo requerido para el rebrote de hojas aumenta a medida que las temperaturas decrecen. En segundo lugar, hay una reducción lineal en la fotosíntesis cuando la temperatura disminuye. Ambos procesos afectan el desarrollo del dosel y la intercepción de luz, por lo tanto, se retarda la acumulación de biomasa (Herrero et al. 2000). Por el contrario, las especies de *Brachiaria*, dada su alta adaptabilidad a distintas condiciones agroecológicas, desde el nivel del mar hasta 1.800 msnm, son los pastos que se esperaría fueran más tolerantes a los efectos de cambio en las condiciones climáticas. Las especies más sembradas en Colombia son *B. decumbens*, *B. humidicola* y *B. bizantha*, y en general se caracterizan por tolerar la sequía, las quemas, las altas precipitaciones (ente 3.500 y 4.000 mm/año), el pastoreo intensivo, los suelos ácidos (pH entre 3,5 y 4,5) y los suelos pobres en nutrientes (Peters et al., 2011).

### 5.5.2. Análisis del mercado

La reconversión productiva del sector agropecuario, es entendida como la adaptación a las nuevas condiciones de un entorno, que por naturaleza es cambiante, para alcanzar una producción capaz de competir exitosamente en la defensa del mercado local y de lograr una incursión eficiente en los mercados externos. Esto evidencia, que de acuerdo a las condiciones

actuales, las empresas tienen que estar constantemente listas para ser ajustes, con el objetivo de poder incursionar en los nuevos mercados más exigentes y más competitivos.

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

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

- Incremento de la diversidad vegetal involucrada en los distintos sistemas de producción pecuaria, dominados en América Latina tropical por modelos de monocultivos de gramíneas de pastoreo. Este incremento debe hacerse sobre el propio sistema de forrajes (matriz de pastos en la mayoría de las situaciones) y sobre las áreas adyacentes como una aplicación micro-regional de la ecología del paisaje (corredores biológicos, cercas vivas, barreras de vegetación multipropósito, orillas de ríos y cursos de agua).  
Reducción de los impactos negativos sobre los suelos ocasionados por la disminución de la biomasa vegetal debida a cambios estacionales, quemadas, aplicación de herbicidas, cosecha excesiva por parte de los animales y ocasionalmente plagas y enfermedades de los forrajes.
- Mitigación de los efectos del pisoteo de los animales en los suelos (compactación, reducción en la infiltración hídrica, deterioro de la estructura original y pérdida de algunos nutrientes) mediante la rotación e introducción de árboles y arbustos en los sistemas de pastoreo y mediante la estabulación total o parcial en los sistemas de corte y acarreo.
- Aumento de la complejidad estructural de la vegetación a través de dos o más estratos regulados mediante podas selectivas.
- Incremento del reciclaje de nutrientes a través de la optimización del pastoreo, la introducción de árboles y arbustos que fijen nitrógeno, movilicen el fósforo, incrementen la circulación de otros elementos de las capas más profundas del suelo y mejoren la actividad biológica a través de los aportes de hojarasca.
- Reducción de los extremos de temperatura ambiental durante las épocas secas y/o del efecto desecante del viento a través de la propia vegetación arbórea y arbustiva, lo que contribuye al bienestar animal y a la actividad biológica de los suelos
- Disminución del impacto erosivo de la lluvia y regulación del ciclo hídrico local.
- En la medida de lo posible, integración con otros sistemas de producción que puedan ofrecer subproductos para alimentar a los animales y/o aportar nutrientes al suelo: plantaciones forestales, avicultura, porcicultura, cultivos agroindustriales (caña de azúcar, banano, palma de aceite, cacao, soya, cítricos) o alimentarios (yuca, camote, maíz, frijón, arroz, frutales, plátano).
- Estudio y control permanente de la penetración de la luz solar que permita obtener un balance adecuado entre los diferentes estratos de vegetación

### 5.5.3. Mercado Objetivo

La Asociación Asomoripava, se encuentra ubicada en el municipio del Retorno, cuenta con 18 asociados hábiles actualmente de los cuales practican el negocio de la ganadería así:

- Ganado de ceba 70%
- Ganado de leche 20%
- Ganado de cría 1

**Tabla No 7. Ganado bovino movilizado desde el municipio de El Retorno (Guaviare) Destino**

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

Fuente: Cepromegua. Centro Provincial

Aproximadamente 17.000 bovinos de promedio de 500 kilos son comercializados para la capital del país. Los bovinos trabajados en el departamento del Guaviare gozan de gran aceptación por la calidad de su carne. Comerciantes ganaderos tanto de Villavicencio como del municipio de Guamal, se desplazan a las distintas veredas del municipio de El Retorno área de influencia de Asomoripava con el fin de valorar y negociar el ganado para sacrificio.

#### 5.5.4. Competidores

Los productos sustitutos de la carne de res son la carne de cerdo y de pollo, que han venido ganado participación en el mercado nacional, al igual que la carne de res como lo muestra la Figura 13 Consumo Carne de Res, Cerdo y Pollo por una encuesta realizada por ContextoGanadero.com. El pollo es el principal competidor al tener un consumo per cápita de 23,7 kg al año frente a 20 kg de la res en el 2012, el cerdo está por debajo con 6 kg teniendo los mayores crecimientos y presentando los mayores consumos en el mes de Diciembre.

En el mercado nacional de la res los principales competidores en la venta de este producto son carnicerías reconocidas que han logrado posicionar marca como Colanta, Casablanca y ap3, por mencionar algunas que se enfocan principalmente en la distribución al detal directamente al consumidor, y en general los restaurantes acuden a estos sitios para comprar sus alimentos. Los precios de estos productos los establece el mercado siendo nuestra principal diferenciación, ofrecer carne de res periódicamente de animales de la misma procedencia entregando el producto en los restaurantes directamente, evitando el desplazamiento de los clientes y la incertidumbre de saber la procedencia de la carne para satisfacer las necesidades de los clientes. Además de brindar mejores condiciones a los clientes, se tiene mayor control sobre los costos del materia prima (Ganado), al ser la misma empresa los productores de bovinos y eliminar intermediarios como el colocador y el 45 mayorista, pues cuando la oferta de animales gordos se reduce, los precios incrementan transmitiéndose a través de la cadena de distribución hasta llegar a las carnicerías..

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

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

Asomoripava practica en un 60% la modalidad de ganadería extensiva, dedicada a la ceba, el municipio más cercano Calamar dedica en negocio ganadero en un 80% modalidad de leche. Por lo anterior la Competencia directa de los asociados de Asomoripava son los ganaderos de las distintas veredas adjuntas al municipio de San José del Guaviare. Así como Asocomigan que desde el municipio del Retorno comercializa el ganado para el interior del país.

### 5.5.5. Competitividad

Dentro de las ventajas que ofrece ASOMORIPAVA aplicando sistema ganadero amigable con el medio ambiente como el SILVOPASTORIL están dadas las siguientes:

- El ganado tiene alimento todo el año
- Mejora la competitividad, se reducen los costos de producción
- Aumenta la capacidad de carga
- Aumenta la producción de carne y leche
- Aumenta los ingresos familiares
- Facilita el acceso a un mercado diferenciado de productos amigables con el ambiente.
- Se detiene la ampliación de la frontera Agropecuaria.

### 5.5.6. Proyecciones de Venta

**Tabla No 8. Ventas de ganado promedio año 2.015**

Departamento del Guaviare	Municipio el Retorno-Asomoripava
80.835 BOVINOS	600 BOVINOS
100 %	0.75%

Fuente: Cepromegua. Centro provincial

Con una participación del 0.75% del mercado del departamento del Guaviare.

### 5.5.7. Estrategias de Mercadeo

- Precio: El precio por kilo se establece de acuerdo a los costos del sostenimiento del ganado, el mismo está sujeto a la época climática cuando se acentúa el verano, se reducen los pastos y pradera el precio de kilo en pie tiende a bajar, y por el contrario cuando es época de invierno el precio por kilo tiende al alza ya que favorece la producción de pastos y forrajes.  
NOTA: El precio de kilo de carne para ganado en pie de 500kl es promedio en la región en este momento se ubica en \$4.400, el precio de kilo de carne en pie y, en los extendidos de san José está en el orden de \$12.000 por kilo.
- Promoción: Los clientes potenciales para la compra del ganado de la asociación se encuentran ubicados en Bogotá, Villavicencio, Guamal y San José. Los contactos se hacen vía telefónica con la presidente de la asociación.
- Distribución: El cliente contacta ala presidente de la asociación acuerdan fecha de visita al diferente previo para definir precio, peso y transporte. El ganado es negociado en las fincas de los asociados y se cancela por parte del comprador realizando consignación bancaria a favor de la asociación, copia de la misma es requisito para el retiro del ganado.

## 5.6. OPERACIÓN

La ganadería es más compleja que la agricultura y plantea problemas más difíciles de solucionar; por tanto cambiar de un sistema convencional a un sistema de manejo ecológico del ganado es una tarea que debe ser realizada cuidadosa y gradualmente. La reglamentación sanitaria es más severa y se exigen instalaciones específicas para la manipulación de los productos, así como para el sacrificio del animal cuando la producción es carne. Todo ello unido a que hay una cierta dispersión geográfica, hace de la ganadería una actividad que debe estar muy bien planificada. Para hacer una buena planificación es conveniente tener en cuenta algunos aspectos que indican un camino a seguir para evitar algunos problemas.

El primer paso importante es la elección de las razas a utilizar. Se desecharán las razas súper productoras ya que normalmente son mucho más sensibles a las enfermedades y suelen presentar problemas de todo tipo. Por el contrario, se buscarán razas rústicas, a ser posible adaptadas a la zona, que presenten cierta capacidad para la producción que se quiere obtener. Estas razas normalmente tendrán menos problemas y se adaptarán más fácilmente a las condiciones de vida a las que estarán sometidas.

En relación con la reconversión del ganado en una finca ecológica se habrán de considerar los siguientes apartados:

La cría de ganado debe considerarse en el contexto de un sistema agrícola ecológico. En el que los animales juegan un importante papel cerrando los ciclos de nutrientes, aportando estiércol para el abonado de los cultivos y permitiendo ampliar la variedad de las rotaciones con la introducción de cultivos forrajeros. La reconversión del ganado es un proceso que implica el cumplimiento de las normas de la producción tanto agrícola como ganadera.

Si todas las especies animales de la granja no se reconvierten de una vez, la reconversión debe hacerse especie a especie, de forma que, desde su inicio, se sigan por completo las normas de producción ganadera en las especies inscritas, aumentándolas progresivamente hasta completar la totalidad de las especies criadas. Para ello el ganadero establecerá un plan de trabajo que el Consejo Regulador evaluará anualmente.

El plan de reconversión de la granja deberá incluir los siguientes aspectos:

- Planificación de los forrajes.- Sistema de pastoreo.
- Composición y obtención de las materias primas para elaborar la ración alimenticia.
- Alojamiento.
- Sanidad ganadera.

Las condiciones y duración de la reconversión las establecerá el Organismo Regulador de acuerdo con la normativa y las características de la granja y las especies de ganado. Para la reconversión de las parcelas dedicadas a pastos y forrajes se seguirán las indicaciones establecidas para la producción agrícola

Para la concesión de la Denominación Ecológica, los períodos mínimos de crianza del ganado conforme a las Normas, se fijarán de acuerdo con las siguientes directrices:

- Vacuno de leche: criado conforme a las Normas como mínimo durante 3 meses para la venta de leche. Este período se podrá reducir, pero sin ser nunca inferior a un mes, cuando el animal haya vivido en condiciones muy próximas a las de la ganadería ecológica durante toda su vida.
- Vacuno de carne: criado conforme a las Normas como mínimo durante un año para la venta de carne. Este período se podrá reducir, pero sin ser nunca inferior a dos meses, cuando el animal haya vivido en condiciones muy próximas a las de la ganadería ecológica durante toda su vida.
- Terneros de engorde: deberán haber recibido calostro por lo menos durante cuatro días y haber sido criados conforme a las Normas desde los 28 días de su nacimiento como mínimo.
- Porcino: Deberá haber sido criado conforme a las Normas como mínimo desde los 35 días de su nacimiento.
- Aves para huevos: Deberán haber sido criados conforme a las Normas como mínimo desde los 30 días de su nacimiento.
- Corderos, cabras, conejos y aves para carne: Deberán haber sido criados conforme a las Normas desde su nacimiento.

### 5.6.1. Estrategias Operacionales

Uno de los primeros pasos a dar es reducir la tensión del animal. Para ello debe realizarse una modificación de los sistemas de estabulación, aumentando la cantidad y la calidad del espacio disponible, utilizando camas apropiadas para cada tipo de ganadería, permitiendo la flexibilidad en las fechas de estabulación. Otro paso consiste en utilizar sistemas de cría naturales que eviten los estados de estrés tanto en las madres como en las crías y respetando al máximo los ciclos biológicos reproductivos de cada tipo de animal.

Un aspecto importante, que está relacionado con los anteriores, es la reducción de los productos veterinarios convencionales, eliminando el uso de antibióticos para la terapia, disminuyendo el uso de vacunas de seguridad, reduciendo tratamientos rutinarios contra lombrices, introduciendo sistemas alternativos, que ayude a los tratamientos como la homeopatía, la aromaterapia y otros.

Hay que conseguir la integración de la ganadería, cerrando el ciclo completo dentro de la finca, haciendo recría, adaptándola rotación a la producción de alimentos para el ganado, adaptando el tipo de ganado a los cultivos y a las posibilidades de la producción del alimento, o al menos de una parte, dentro de ella.

Por último es necesario el desarrollo de un sistema de comercialización que permita salir al mercado con los productos identificados como ecológicos. En ocasiones no es fácil llegar al mercado ecológico y se recurre al convencional para la venta, lo que impide el beneficio de lo que supone un aumento de precio en base a la calidad de la producción. Por otra parte, el consumidor, si no los encuentra habitualmente en el mercado, no es consciente de lo que significa el consumo de productos ecológicos. Así hay que tener clara cuál será la estrategia de

venta, como se llegará al consumidor, que tipo de mercado es el más interesante y como se puede acceder a él. La estrategia de venta es importante, así como una labor de información al consumidor, en la que se establezcan las ventajas que lleva consigo el consumo de productos ecológicos, que induzca a su consumo no solamente por los beneficios para la salud que comporta sino también por los beneficios que tiene sobre la mejora y el mantenimiento del medioambiente al utilizar las técnicas de producción ecológica.

### 5.6.1.1. Costos de Fabricación

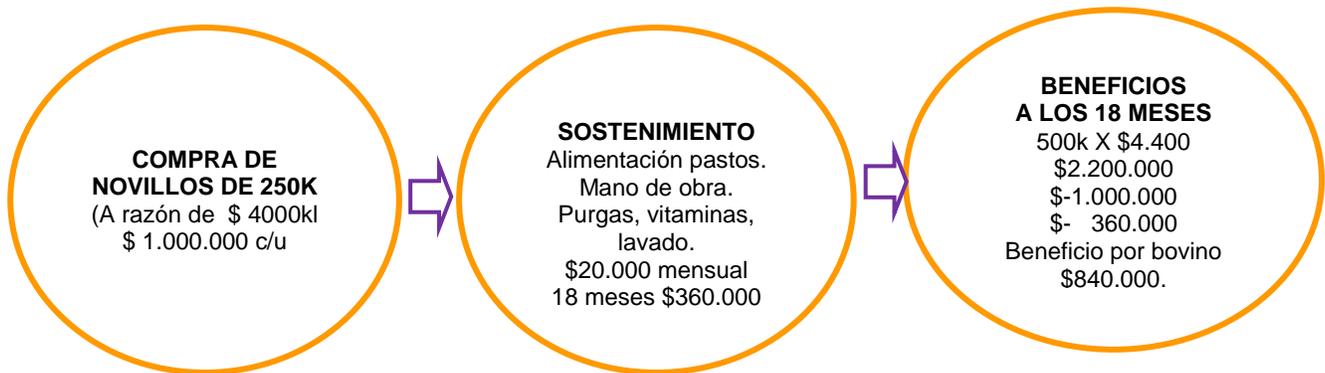
Renglones de la ganadería encontramos que la ceba de bovinos desde los 250 k de peso, y aplicarles el sistema de engorde utilizando sistema silvopastoril en un término de 18 meses estaría pesando 500 kilos con una capacidad de carga de 2.5 U.G.G /ha. Y con un consumo de alimento promedio bovino / día de 2.0 @.

**Tabla No 9. Costos reales de instalación de 1 ha en predios sin servicio de energía.**

Cantidad	Descripción	Vr. Unitario	Vr Total
1	Panel de 40 w y una batería 26 amperios con regulador.	1.500.000	1.500.000
1	Kit completo para cerca eléctrica	920.000	920.000
1.200	Metros de alambre galvanizado	190	228.000
120	Aisladores tipo pera	700	84.000
120	Aisladores tipo puntilla	130	15.600
8	Postes de madera para esquinas	15.000	120.000
60	Postes para cerca plásticos	27.000	1.620.000
1	Tanque plástico para bebedero 250 lts	250.000	250.000
1	Motobomba de 2.5 HP hasta 600 m	980.000	980.000
1	Guio de 6 metros	120.000	120.000
500	Metros de manguera plástica de 1 ½"	1.850	925.000
1	Salero plástico de 200 lts	250.000	250.000
8	Tensores	2.500	20.000
1	Llave para tensores	4.000	4.000
1	Caja de grapas	6.000	6.000
1	Rollo de alambre de púa	85.000	85.000
4	Jornales instalación de cercas	30.000	120.000
2	Jornales siembra de arboles	30.000	60.000
102	Arboles maderables (abarco, cachicamo, acacia)	6.000	612.000
80	plantas de mata ratón o melina	4.000	320.000
	TOTAL		8.239.600

Fuente: Gestando

### 5.6.1.2. Procesos



Fuente: Gestando

**Figura No 4. Procesos**

### 5.6.1.3. Capacidad de producción

El Retorno es el municipio de influencia de “ASOMORIPAVA”. El promedio 2.015-2.016 de movilización de ganado se presenta en la Tabla No 10. La participación de los asociados de Asomoripava en el mercado ganadero del municipio del Retorno es de 2.16%

**Tabla No 10. Participación ASOMORIPAVA en el mercado ganadero**

Crías	Hembras bovinas de 1-2 años	Hembras bovinas de 2-3 años	Hembras bovinas mayores de 3 años	Machos Bovinos de 1-2 años	Machos bovinos de 2-3 años	Machos bovinos mayores a 3 años	Total bovinos movilizados desde El M .el Retorno
250	1.220	2.447	5.362	3.126	10.599	4.148	27.800

Fuente: ICA –Regional Guaviare

### 5.6.1.4. Inventario

**Tabla No 11. Distribución de áreas para ganadería en el departamento del Guaviare**

VARIEDAD	SAN JOSE	EL RETORNO	CALAMAR	MIRAFLORES	TOTAL DEPARTAMEN TO
	has	has	has	has	Has.
Pastos mejorados	164.000	125.000	70.000	10.000	369.000
Pastos naturales	60.000	N R	N R	N R	60.000
Pastos de corte	200	80	20	N R	300
Forrajes	N R	N R	150	N R	150
Sistema	N R	N R	200	N R	200

Fuente: Gestando

### 5.6.1.5. Abastecimiento

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

### 5.6.1.6. Localización

La asociación ASOMORIPAVA, se encuentra establecida en el municipio de El RETORNO Departamento del Guaviare, su operación la realizan en el Área rural de dicho municipio, la integran 6 veredas, siendo su centro de operaciones la vereda La Morichera.

### 5.6.1.7. Tecnología y equipos

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

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

## 5.7. ORGANIZACION

La asociación nace en el año 2.013, como resultado de reunión de los diferentes presidentes de junta de acción comunal de las 6 veredas vecinas del noroccidente del municipio del Retorno, con el propósito de buscar una representación ante las diferentes instituciones a nivel regional y nacional.

La asociación ASOMORIPAVA, se encuentra establecida en el municipio de El RETORNO Departamento del Guaviare, su operación la realizan en el Área rural de dicho municipio, la integran 6 veredas, siendo su centro de operaciones la vereda La Morichera.

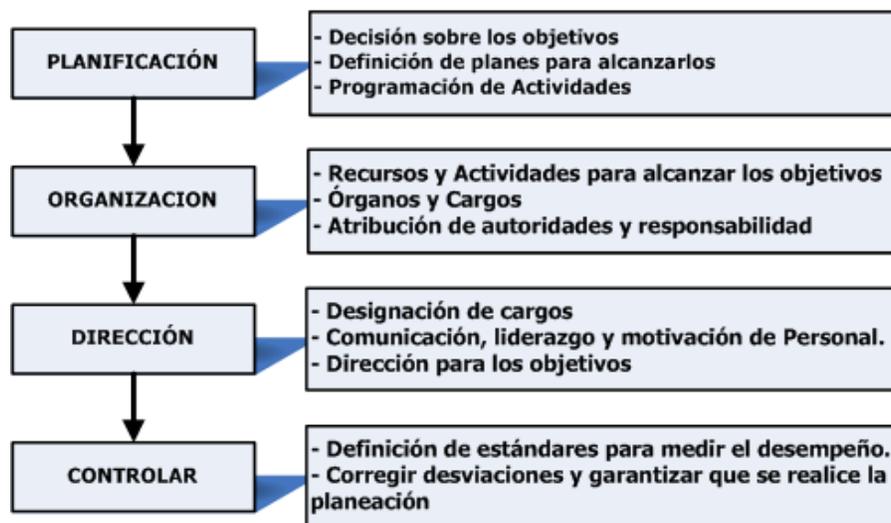
El 13 de Junio de 1998 se reunieron 77 ganaderos del área del Municipio de El Retorno con el fin de dar carácter de organización al grupo de ganaderos de este Municipio. El 23 de julio del año 2000 fue inscrita en la cámara de comercio de San José del Guaviare quedando así legalmente constituida como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

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

### 5.7.1. Áreas Funcionales

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

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



Fuente: GESTANDO

Figura No 5. Áreas Funcionales

## 5.7.2. Personal Requerido

Tabla No 12. Personal

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

Fuente: Gestando

## 5.8. ANÁLISIS DE RIESGOS

Tabla No 13. Riesgos

RIESGO	PROBALIDAD	IMPACTO	ESTRATEGIAS
Falta de compromiso de las Familias beneficiarias.	Baja	Bajo	Realizar un proceso de la selección y entrenamiento Antes de ingresarlos.
Plagas o enfermedades que afecten el ganado	Baja	Medio	Asegurar una asistencia técnica y acompañamiento permanente
Se reducen las fuentes hídricas sobre todo en verano.	Bajo	Bajo	Reforestar cerca de las fuentes, cuidar los bosques, no degradar ni deforestar.
Baja en el precio de venta	Baja	Bajo	Ofrecer el ganado no solo en el mercado local sino en Guamal donde manejan mejores precios.

Fuente. Gestando

## 5.9. ECONÓMICO FINANCIERO

En el siguiente capítulo vemos como a través de la reconversión ganadera se logra obtener una eficiencia del terreno para el mantenimiento de los bovinos

### 5.9.1. Supuestos Económicos

Se utilizó una información macroeconómica basada en el DANE y su comportamiento histórico en los últimos años y proyectado linealmente a cinco años posteriores en el desarrollo del proyecto, no obstante se mantuvieron variables aplicadas a proyecciones del proyecto en el caso de los costos, por encima del crecimiento nacional mientras que los precios y las unidades vendidas se mantuvieron por debajo del crecimiento nacional, con el fin de darle una visión

más pesimista en términos de escenario financiero y mucho más realista a la hora de implementar el modelo de negocio

**Tabla No 14. Supuestos Macroeconómicos**

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

Fuente: DANE

**Tabla No 15. Flujo de Inversiones**

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

Fuente: Gestando-Asomorpava

**Tabla No 16. Flujo de Egresos**

Costos Variables Unitarios		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materia Prima (Costo Promedio)	\$ / unid.	4.000,0	4.160,0	4.326,4	4.499,5	4.679,4
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$ / unid.	65,0	67,6	70,3	73,1	76,0
Materia Prima y M.O.	\$ / unid.	4.065,0	4.227,6	4.396,7	4.572,6	4.755,5
<b>Otros Costos de Fabricación</b>						
Otros Costos de Fabricación	\$	2.250.000	2.351.250	2.457.056	2.567.624	2.683.167
<b>Costos Producción Inventariables</b>						
Materia Prima	\$	300.000.000	326.040.000	354.340.272	385.097.008	418.523.428
Mano de Obra	\$	4.875.000	5.298.150	5.758.029	6.257.826	6.801.006
Materia Prima y M.O.	\$	304.875.000	331.338.150	360.098.301	391.354.834	425.324.434
Depreciación	\$	0	0	0	0	0
Agotamiento	\$	0	0	0	0	0
Total	\$	304.875.000	331.338.150	360.098.301	391.354.834	425.324.434
Margen Bruto	\$	9,67%	8,79%	7,90%	7,01%	6,11%
<b>Gastos Operacionales</b>						
Gastos de Ventas	\$	1.500.000	1.560.000	1.622.400	1.687.296	1.754.788
Gastos Administración	\$	1.500.000	1.560.000	1.622.400	1.687.296	1.754.788
Total Gastos	\$	3.000.000	3.120.000	3.244.800	3.374.592	3.509.576

Fuente: Gestando

**Tabla No 17. Flujo de ingresos**

Total Ventas		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio Promedio	\$	4.500,0	4.635,0	4.774,1	4.917,3	5.064,8
Ventas	unid.	75.000	78.375	81.902	85.587	89.439
Ventas	\$	337.500.000	363.268.125	391.003.646	420.856.775	452.989.189

Fuente: Gestando

**Tabla No 18. Servicio de la deuda**

Impuestos		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Renta</b>						
Patrimonio	\$	18.067.500	35.530.259	52.164.561	67.713.980	81.885.508
Renta Presuntiva sobre patrimonio Liquido	%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Renta Presuntiva	\$	0	542.025	1.065.908	1.564.937	2.031.419
Renta Liquida	\$	27.375.000	26.458.725	25.203.489	23.559.725	21.472.013
Tarifa Impuesto de Renta	%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Tarifa a pagar sobre impuesto renta(Según ley 1429)	%	0,00%	0,00%	25,00%	50,00%	75,00%

Fuente: Gestando

**Tabla No 19. Estado de Resultados**

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	337.500.000	363.268.125	391.003.646	420.856.775	452.989.189
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	304.875.000	331.338.150	360.098.301	391.354.834	425.324.434
Depreciación	0	0	0	0	0
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	2.250.000	2.351.250	2.457.056	2.567.624	2.683.167
Utilidad Bruta	30.375.000	29.578.725	28.448.289	26.934.317	24.981.589
Gasto de Ventas	1.500.000	1.560.000	1.622.400	1.687.296	1.754.788
Gastos de Administración	1.500.000	1.560.000	1.622.400	1.687.296	1.754.788
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	27.375.000	26.458.725	25.203.489	23.559.725	21.472.013
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	27.375.000	26.458.725	25.203.489	23.559.725	21.472.013
Impuesto renta +CREE	9.307.500	8.995.967	8.569.186	8.010.306	7.300.485
Utilidad Neta Final	18.067.500	17.462.759	16.634.303	15.549.418	14.171.529

Fuente: Gestando

**Tabla No. 20. Balance General**

BALANCE GENERAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo</b>					
Efectivo	27.375.000	44.526.225	60.733.747	75.724.286	89.185.993
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e	0	0	0	0	0

<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Activo</b>					
Insumos					
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	27.375.000	44.526.225	60.733.747	75.724.286	89.185.993
Terrenos	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	0	0	0	0	0
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	0	0	0	0	0
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0
<b>ACTIVO</b>	<b>27.375.000</b>	<b>44.526.225</b>	<b>60.733.747</b>	<b>75.724.286</b>	<b>89.185.993</b>
<b>Pasivo</b>					
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	9.307.500	8.995.967	8.569.186	8.010.306	7.300.485
Acreedores Varios	0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP	0	0	0	0	0
Obligación Fondo Emprender (Contingente)	0	0	0	0	0
<b>PASIVO</b>	<b>9.307.500</b>	<b>8.995.967</b>	<b>8.569.186</b>	<b>8.010.306</b>	<b>7.300.485</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital Social	0	0	0	0	0
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	0	0
Utilidades Retenidas	0	18.067.500	35.530.259	52.164.561	67.713.980
Utilidades del Ejercicio	18.067.500	17.462.759	16.634.303	15.549.418	14.171.529
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0
<b>PATRIMONIO</b>	<b>18.067.500</b>	<b>35.530.259</b>	<b>52.164.561</b>	<b>67.713.980</b>	<b>81.885.508</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>27.375.000</b>	<b>44.526.225</b>	<b>60.733.747</b>	<b>75.724.286</b>	<b>89.185.993</b>

Fuente: Gestando

**Tabla No 21. Flujo de Caja**

<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Flujo de Caja Operativo</b>					
Utilidad Operacional	27.375.000	26.458.725	25.203.489	23.559.725	21.472.013
Depreciaciones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Agotamiento	0	0	0	0	0
Provisiones	0	0	0	0	0
Impuestos	0	-9.307.500	-8.995.967	-8.569.186	-8.010.306

<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Flujo de Caja Operativo</b>					
Neto Flujo de Caja Operativo	27.375.000	17.151.225	16.207.522	14.990.539	13.461.707
<b>Flujo de Caja Inversión</b>					
Variación Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
Variación Inv. Materias Primas e insumos <sup>3</sup>	0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. En Proceso	0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados	0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
Otros Activos	0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar	0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios	0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos	0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	0	0	0	0
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	0	0	0	0	0
<b>Flujo de Caja Financiamiento</b>					
Desembolsos Fondo Emprender					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo	0	0	0	0	0
Intereses Pagados	0	0	0	0	0
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0
Capital	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	0	0	0	0	0
Neto Periodo	27.375.000	17.151.225	16.207.522	14.990.539	13.461.707
Saldo anterior	0	27.375.000	44.526.225	60.733.747	75.724.286
Saldo siguiente	27.375.000	44.526.225	60.733.747	75.724.286	89.185.993

Fuente: Gestando

**Tabla No 22. Indicadores Financieros**

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

Fuente: Gestando

## 5.10. DETERMINANTES AMBIENTALES

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

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

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

- a) *Las directrices, normas y reglamentos expedidos en ejercicio de sus respectivas facultades legales, por las entidades del Sistema Nacional Ambiental, en los aspectos relacionados con el ordenamiento espacial del*

territorio, de acuerdo con la Ley 99 de 1993 y el Código de Recursos Naturales, tales como las limitaciones derivadas del estatuto de zonificación de uso adecuado del territorio y las regulaciones nacionales sobre uso del suelo en lo concerniente exclusivamente a sus aspectos ambientales;

b) Las disposiciones producidas por la Corporación Autónoma Regional o la autoridad ambiental de la respectiva jurisdicción, en cuanto a la reserva, alindamiento, administración o sustracción de los distritos de manejo integrado, los distritos de conservación de suelos, las reservas forestales y parques naturales de carácter regional; las normas y directrices para el manejo de las cuencas hidrográficas expedidas; y las directrices y normas para la conservación de las áreas de especial importancia ecosistémica;

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

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

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

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

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

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

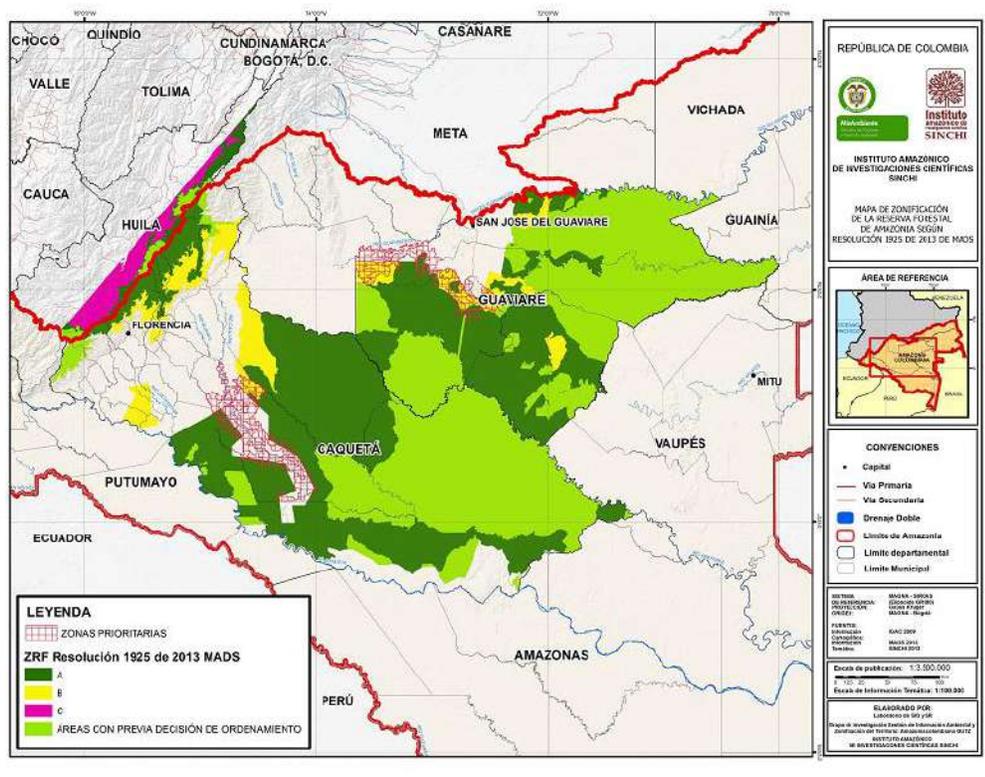
DEPARTAMENTO	COBERTURA HA	PARTICIPACIÓN
AMAZONAS	9.691.841,17	32%
CAQUETÁ	6.456.392,43	22%
CAUCA	49.437,60	0%
GUAINIA	7.042.409,69	24%
GUAVIARE	5.011.336,47	17%
HUILA	536.776,96	2%
PUTUMAYO	773.738,80	3%
VAUPÉS	328.150,92	1%

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

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

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

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



Fuente: Instituto Sinchi

### SINAP y Territorios Colectivos

- Sistema de áreas protegidas: Durante décadas Colombia ha estado construyendo un vasto sistema de áreas protegidas en la Amazonía (18 parques Nacionales y Reservas Naturales). Con la incorporación del área ampliada del Parque Nacional Chiribiquete, las áreas protegidas en la Amazonía cubren 9,4 millones de hectáreas. La Constitución colombiana establece que los Parques Nacionales son

*inembargables, imprescriptibles e inalienables y en ellos está prohibido realizar actividades económicas, incluida la minería y el desarrollo de la industria petrolera y de gas e infraestructura.*

- *Reservas indígenas: 189 Reservas en total con 25,6 millones de hectáreas en la Amazonía. Las reservas indígenas creadas durante el gobierno de Virgilio Barco (1986-1990) cambiaron el curso de la gobernanza indígena en la región, que luego se reforzó con la nueva Constitución de 1991, donde se reconoció la diversidad étnica del país. Las Asociaciones de Autoridades Tradicionales Indígenas (AATI) cumplen sus propias funciones administrativas según lo dispuesto por la ley y las han llevado adelante a nivel local por más de 15 años.*
- *Áreas sustraídas: Determinadas áreas de la reserva forestal han sido sustraídas. La sustracción puede incluir la zonificación de la tierra para su titularización, así como deforestación para crear infraestructura o dar soporte a actividades de alto valor económico. Hasta la fecha, se han sustraído 7,79 millones de hectáreas, destinadas a colonización, explotación de recursos naturales o infraestructura.*

### **Autoridades Ambientales**

*Dos corporaciones funcionan como autoridades ambientales en la jurisdicción de los departamentos de Caquetá y Guaviare: la Corporación para el Desarrollo Sostenible del Sur de la Amazonía-CORPOAMAZONIA- y la Corporación para el Desarrollo Sostenible del Norte y Oriente de la Amazonía-CDA- las cuales están a cargo de los procedimientos que se sintetizan en la Figura No 2.<sup>3</sup>*



Fuente: diseño autor

Figura No 2. Procedimientos CARS

### **5.11. ANEXO 3**

- Acuerdo de Confidencialidad
- Análisis Multicriterio

<sup>3</sup> 2015. José Gabriel Jiménez Castelblanco. Versión Final Programa Visión Amazonía. Pilar Agroambiental. Portafolio de Inversiones. Banco Interamericano de Desarrollo. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Instituto Sinchi

## 6. MÓDULO ADECUACIÓN FINANCIERA

### 6.1. ALCANCES

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

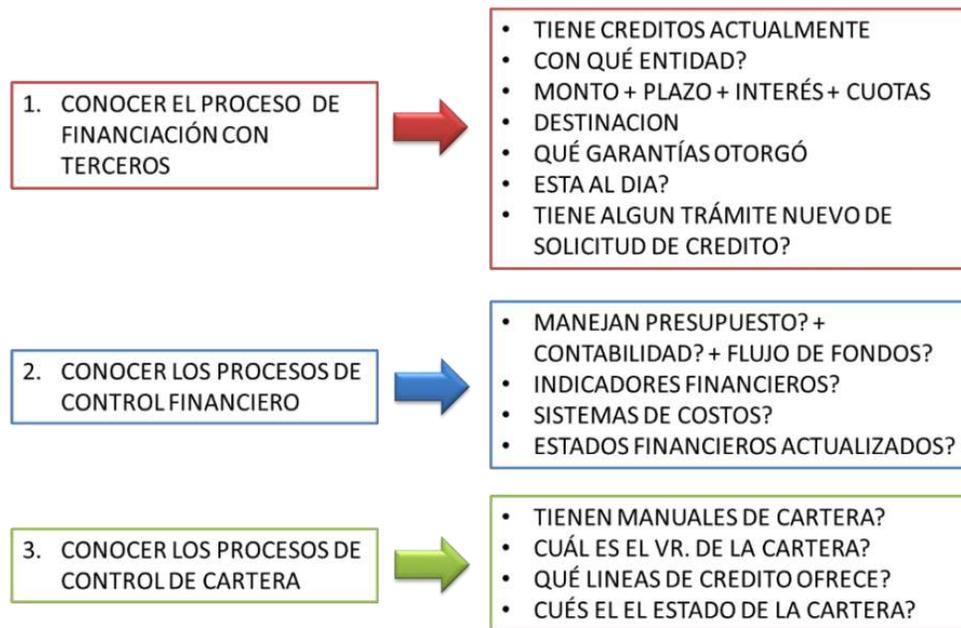
### 6.2. ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA

#### 6.2.1. Diagnóstico Financiero

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

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

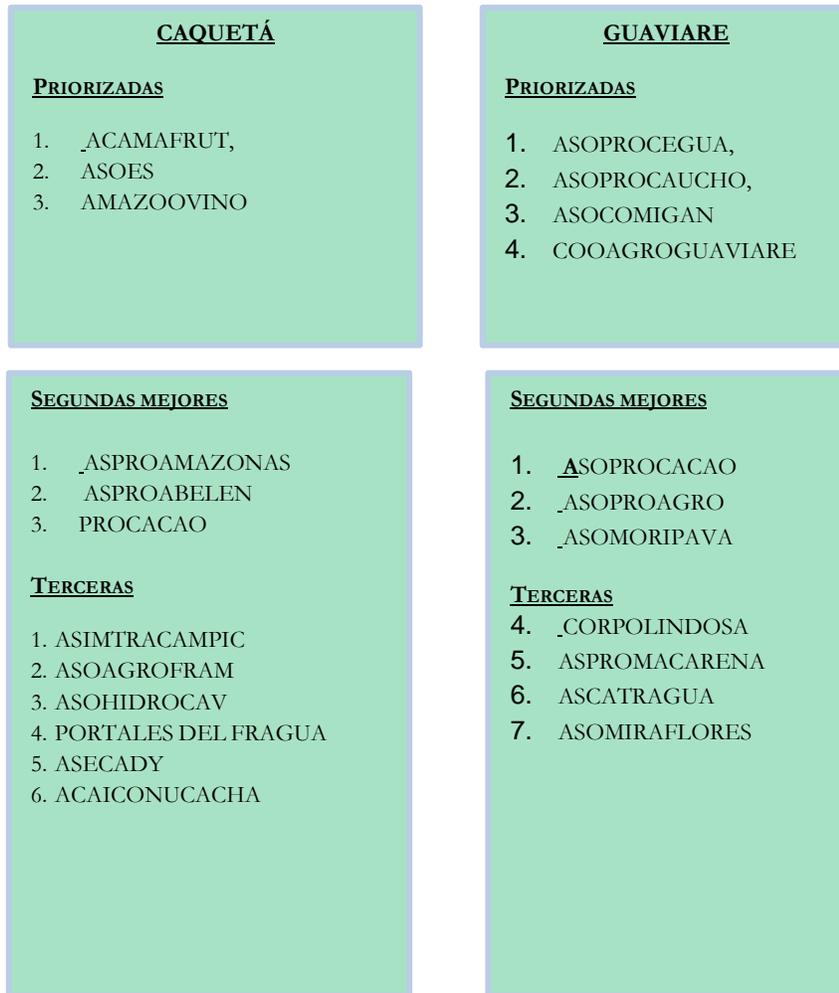
El tercer nivel corresponde a las organizaciones que están en una posición de menor desarrollo de la estructura financiera requerida para poder optar por la clasificación de entidad sujeta a crédito. Lo característico de estas organizaciones es que no cuentan con ningún esquema aceptable financiero, 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.

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

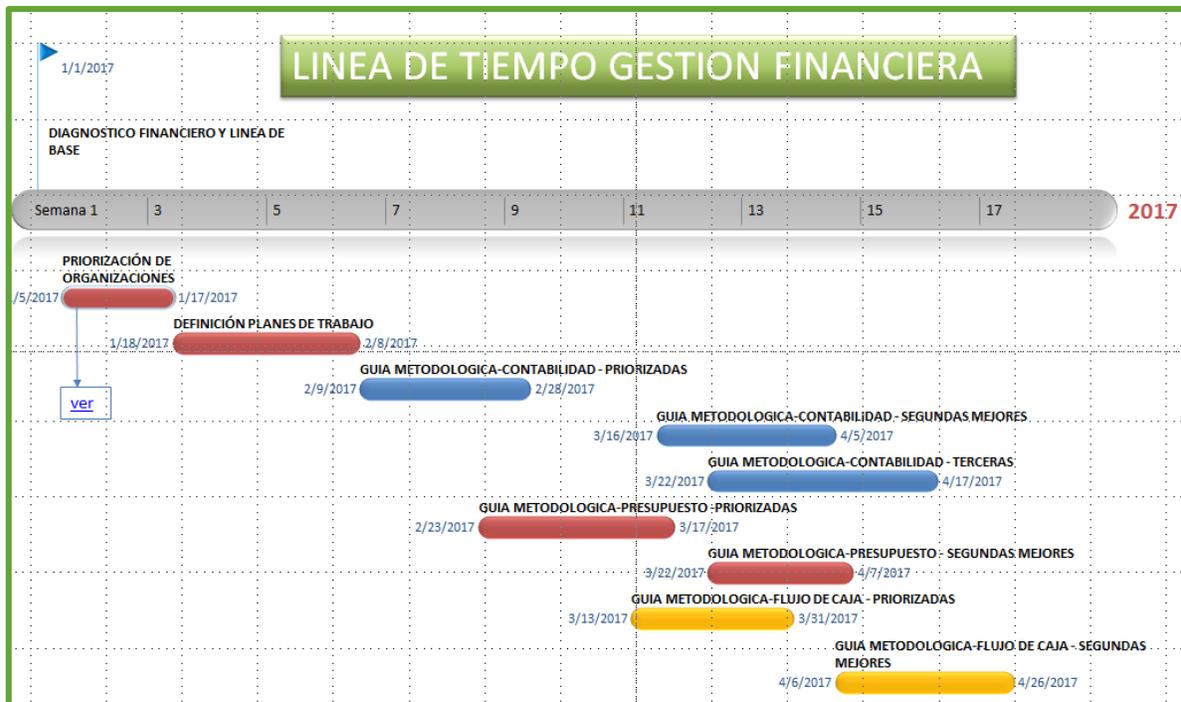


Fuente: GESTANDO

**Figura No 7. Niveles Organizaciones**

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

Fuente: Gestando

**Figura No 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"> <li>• Cada PLAN DE TRABAJO debe contener la descripción del OBJETIVO que se va a lograr al finalizar la adecuación financiera.</li> <li>• Debe contener la descripción detallada de las ACTIVIDADES que se van a desarrollar con cada organización, de acuerdo con el plan general de trabajo.</li> <li>• Debe contener la descripción de las SUB ACTIVIDADES de cada actividad.</li> <li>• Debe contener el CRONOGRAMA de cada actividad y de cada sub actividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DOCUMENTO con los avances del plan de trabajo con cada organización (Priorizadas + Segundas Mejores) y haciendo referencia a cada uno de los tres instrumentos financieros: contabilidad, presupuesto y flujo de caja.</li> </ul>

Fuente: Gestando

**Figura No 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:

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

Fuente. Gestando

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

Fuente: Gestando

**Figura No 12. Informe Gestión**

### 6.3. ADECUACIÓN FINANCIERA EN ASOMORIPA VA

#### 6.3.1. Análisis Financiero

**Tabla No 22. Estados situación financiera<sup>4</sup>**

ITEM	2014		2015		ANÁLISIS HORIZONTAL	
	\$	%	\$	%	Variación en \$	Variación %
ACTIVO CORRIENTE	54,000	100	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
Caja y bancos	54,000	100	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
Deudores	0	0	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
Inventarios	0	0	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
ACTIVO FIJO	0	0	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>54,000</b>	<b>100</b>	<b>N. A.</b>	<b>N. A.</b>	<b>N. A.</b>	<b>N. A.</b>
PASIVO CORRIENTE	0	0	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
OBLIGACIONES BANCARIAS A CORTO PLAZO	0	0	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
PROVEEDORES	0	0	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	0	0	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>N. A.</b>	<b>N. A.</b>	<b>N. A.</b>	<b>N. A.</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>54,000</b>	<b>100</b>	<b>N. A.</b>	<b>N. A.</b>	<b>N. A.</b>	<b>N. A.</b>

Fuente: Gestando

<sup>4</sup> Al momento del levantamiento de la información se proveyeron estados financieros únicamente del año 2014. Según lo comentado a la Profesional de Campo, la contabilidad había permanecido sin movimiento en los pasados dos años..

### 6.3.2. Estado de Resultados

**Tabla No 23. Estado de resultados**

ITEM	2014		2015		ANALISIS HORIZONTAL	
	\$	%	\$	%	Variación en \$	Variación %
VENTAS	0	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
COSTO DE VENTAS	0	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
UTILIDAD BRUTA	0	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
GASTOS OPERACIONALES	0	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
UTILIDAD OPERACIONAL	0	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
GASTOS NO OPERACIONALES	0	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
OTROS INGRESOS	0	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
UTILIDAD NETA	0	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.

Fuente: Gestando

**Tabla No 24. Comportamiento Indicadores Financieros**

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		2014	2015
LIQUIDEZ	RAZÓN CORRIENTE	N.A.	N.A.
	PRUEBA ACIDA	N.A.	N.A.
	CAPITAL DE TRABAJO	54,000	N.A.

Fuente: Gestando

**Tabla No 25. Comportamiento Indicadores Financieros**

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		2014	2015
ENDEUDAMIENTO	NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	0.00	N.A.
	INDICE DE APALANCAMIENTO	0.00	N.A.
	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	
		2014	2015
RENTABILIDAD	SOBRE LA INVERSIÓN-ROA	0%	N.A.
	SOBRE LA INVERSIÓN- RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	0%	N.A.
	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	
		2014	2015
EFICIENCIA	ROTACIÓN DEL INVENTARIO	N.A.	N.A.
	DÍAS DE INVENTARIO	N.A.	N.A.
	ROTACIÓN DE CARTERA	N.A.	N.A.
	DÍAS DE CARTERA	N.A.	N.A.

Fuente: Gestando

### 6.3.3. Proceso Contable

La información recolectada como línea de base a través de la encuesta financiera, da cuenta que esta organización solo cuenta con un proceso contable básico, aunque no dispone del apoyo de ningún profesional interno y el apoyo externo es esporádico, lo cual no es la estructura adecuada para que les proporcione la asesoría de la elaboración de los estados financieros en forma regular y confiable.

Esta circunstancia hizo que esta organización, junto con otras que presentan la misma condición, fueran consideradas dentro de las “Segundas Mejores Organizaciones”, que corresponde a la clasificación intermedia y que, particularmente en Guaviare y como el caso de las terceras organizaciones, quedaron en un estatus de “stand by” para la implementación de todo el proceso de adecuación financiera, entre otras razones, porque no se pudo contar con el tiempo requerido para poder iniciar el proceso con estas organizaciones, debido a la ausencia del asesor financiero en la región por un lapso de dos meses, lo cual representó un estado de fuerza mayor.

### 6.3.4. Proceso Flujo de Caja

A pesar de disponer de un proceso contable básico, la falta de estructura financiera desarrollada explica la no existencia del proceso de flujo de caja y todas las actividades que estaban planeadas para la implementación de la adecuación financiera quedaron pendientes de realización. Esta circunstancia se vio acentuada por la misma razón expuesta en el punto anterior, respecto de la ausencia del asesor financiero en la región, lo cual obligó, por fuerza mayor, a acomodar el cronograma de actividades y hacer énfasis en las actividades dirigidas a las organizaciones clasificadas como “prioritarias”

### 6.3.5. Proceso de Presupuesto

Similar situación a la expuesta en los temas contables y de flujo de caja, se presentó para el proceso de presupuesto. No disponer de estados financieros dificulta de suyo la obtención de información que permita elaborar un buen presupuesto; aunado a no contar con el asesor financiero para apoyar estas acciones, el tema de proceso de presupuesto quedó pendiente de realizar con las organizaciones clasificadas como “segunda mejores organizaciones”

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

La situación que caracteriza a las “segundas mejores organizaciones” hace que la ruta de trabajo para acceder a recursos de crédito e incentivos financieros dependa fundamentalmente de la posibilidad de que estas organizaciones logren consolidar un proceso contable estable y

periódico, aunque se recomienda en todo caso en que tal vinculación sea estable, de períodos cortos, y con entrega de informes con una periodicidad mensual en lo posible.

Esta ruta, primero, no es difícil de llevar a cabo, pero dependen en lo fundamental que las directivas de la organización entiendan la importancia de esta vinculación; segundo, es indispensable que se desarrolle adecuadamente este proceso, sin el cual es imposible lograr concretar la ruta para conseguir la meta de tener acceso al crédito.

### **6.3.7. Recomendaciones para escalar nivel**

La implementación de un proceso contable no solo es útil para lograr crear la ruta para tener acceso a crédito, sino que es la base de una buena gestión financiera empresarial. Por eso, la mejor recomendación para que la organización piense en un nivel superior, es que complemente su equipo de trabajo con un apoyo profesional en materia contable y logre disponer de información financiera, confiable, oportuna y apropiada; de esta manera, se podrá trazar una ruta que conduzca a escalar niveles, porque esta información y su análisis le da la mejor herramienta para escalar: la planeación empresarial fundamentada en la estructura financiera apropiada.

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 muy básica que permitió conocer algo del estado financiero de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar informes contables revisados.</li> <li>• Desarrollar el <b>proceso</b> contable.</li> <li>• Contratación de un profesional contable de base o de tiempo parcial de mayor frecuencia.</li> </ul>	Elaborar informes contables revisados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar el <b>proceso</b> contable.</li> <li>• Contratación de un profesional contable de base o de tiempo parcial de mayor frecuencia.</li> </ul>	La condición de existencia de estados financieros muy básicos marca un limitante mayor que impide disponer de información para lograr una adecuación financiera estructurada. Se recomienda que el proceso se consolide con la vinculación del profesional contable.	Con la disponibilidad de estados financieros se debe proceder a un proceso de capacitaciones de interpretación y análisis financiero básico, que sea la base para lograr la estructuración financiera requerida.
PRESUPUESTO	NO se contó con los fundamentos para la elaboración de un presupuesto y no se conoció la importancia de este instrumento de análisis financiero y de gestión financiera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del presupuesto 2017.</li> <li>• Capacitación acerca de la metodología de elaboración presupuestal.</li> <li>• Control y seguimiento de la ejecución presupuestal</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del presupuesto 2017.</li> <li>• Capacitación acerca de la metodología de elaboración presupuestal.</li> <li>• Control y seguimiento de la ejecución presupuestal</li> </ul>	La base de este proceso es la contabilidad, que se constituye en condición sin la cual no se puede desarrollar un proceso de presupuestación.	Se recomienda iniciar con una capacitación acerca de la importancia y alcances de esta herramienta financiera y dejar los principales elementos analíticos que permitan aprovechar al máximo el levantamiento de esta información.

ESTRUCTURA FINANCIERA	LINEA BASE	PLAN DE TRABAJO				PLAN DE CAPACITACIÓN
		COMPROMISOS	PROGRESO	PENDIENTE	RECOMENDACIONES	
FLUJO DE CAJA	No se disponía de flujo de caja, ni conocimiento para desarrollar el proceso respectivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del flujo de caja de la organización 2017.</li> <li>• Desarrollo del proceso del flujo de caja.</li> <li>• Análisis, seguimiento y control.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del flujo de caja de la organización 2017.</li> <li>• Desarrollo del proceso del flujo de caja.</li> <li>• Análisis, seguimiento y control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La recomendación ronda lo anotado anteriormente respecto a la necesidad de la estructuración contable. Se debe insistir en la utilidad de esta herramienta de flujo de caja, especialmente para determinar las reales necesidades crediticias y poder demostrar la capacidad de pago.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay que desarrollar un esquema de capacitación especial que se fundamente en la forma de determinar las necesidades de crédito y definir la capacidad de pago de la organización</li> </ul>

Fuente: Gestando

#### 6.4. ANEXO 4

- Guía Metodológica
- Encuesta Financiera
- Balance General

