



# FORTALECIMIENTO SOCIOEMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA



“ASOPROCAUCHO”  
Asociación de Productores y  
Comercializadores de Caucho  
del Guaviare



FORTALECIMIENTO  
SOCIOEMPRESARIAL  
Y ADECUACIÓN  
FINANCIERA

“ASOPROCAUCHO”

Asociación de Productores y  
Comercializadores de Caucho  
del Guaviare







Instituto  
amazónico de  
investigaciones científicas  
SINCHI



Corazón de la Amazonía



MINAMBIENTE



gef  
GLOBAL ENVIRONMENT FACILITY  
INVESTING IN OUR PLANET



GRUPO DEL BANCO MUNDIAL



FINAGRO



Gestando  
Iniciando el desarrollo sostenible



TODOS POR UN  
NUEVO PAÍS  
No quedamos atrás

Elaboró:  
GESTANDO-ASOPROCAUCHO

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

José Gabriel Jiménez Castelblanco  
Consultor. Instituto Sinchi

## CONTENIDO

INTRODUCCION .....	1
1. LA ECONOMIA SOLIDARIA Y EL ENFOQUE AGROAMBIENTAL EN LAS INTERVENCIONES PRODUCTIVAS: EJES FOCALES DE LA ASOCIATIVIDAD. ....	3
1.1. LA ECONOMÍA SOLIDARIA.....	3
1.1.1. Principios de la economía solidaria .....	3
1.1.2. Fines de la economía solidaria.....	3
1.1.3. Características de las organizaciones de economía solidaria.....	3
1.2. ENFOQUE AGROAMBIENTAL DE LAS INTERVENCIONES PRODUCTIVAS .....	4
2. MÓDULO LÍNEA BASE .....	8
2.1. DIMENSIÓN SOCIOECONÓMICA .....	8
2.2. DIMENSIÓN PRODUCTIVA.....	8
2.3. DIMENSIÓN COMERCIAL Y AGROINDUSTRIAL.....	8
2.4. DIMENSIÓN AMBIENTAL.....	9
2.5. DIMENSIÓN GÉNERO Y JUVENTUD .....	9
2.6. CONCLUSIONES.....	9
2.7. ANEXO 1.....	9
3. MÓDULO DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	10
3.1. ASPECTOS ESTRATÉGICOS.....	11
3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	11
3.3. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) .....	11
3.4. PRESUPUESTO ANUAL .....	11
3.5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS .....	12
3.5.1. Asamblea General.....	12
3.5.2. Consejo de Administración o Junta Directiva .....	12
3.5.3. Junta de Vigilancia o Fiscal .....	12
3.5.4. Revisoría Fiscal .....	12
3.5.5. Comités Especiales o de Trabajo.....	12
3.6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES O DE RECURSOS HUMANOS.....	12
3.7. ASPECTOS JURÍDICOS Y LEGALES.....	12
3.8. ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS.....	12
3.9. ASPECTOS TRIBUTARIOS.....	12
3.10. PRODUCCIÓN PRIMARIA.....	13
3.11. AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES .....	13
3.12. AGROINDUSTRIA Y COMERCIALIZACIÓN .....	13
3.13. ANEXO 2 .....	13
4. MÓDULO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	14
4.1. METODOLOGIA.....	14
4.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA .....	14
4.2.1. Relación de Veredas .....	14
4.3. RESEÑA HISTORICA DE LA ORGANIZACIÓN.....	15
4.4. FICHA TÉCNICA.....	16
4.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	17
4.5.1. Misión.....	17
4.5.2. Visión.....	17



Instituto  
amazónico de  
investigaciones científicas  
SINCHI



Corazón de la Amazonía



MINAMBIENTE



GLOBAL ENVIRONMENT FACILITY  
INVESTING IN OUR PLANET



GRUPO DEL BANCO MUNDIAL



FINAGRO



Gestando



TODOS POR UN  
NUEVO PAÍS

4.5.3. Principios Corporativos.....	17
4.5.4. Valores .....	17
4.5.5. Análisis DOFA y Matriz Cruzada .....	18
4.5.6. Objetivo General .....	18
4.5.7. Objetivos Especificos.....	18
4.5.8. Áreas Claves.....	23
4.5.9. Organigrama .....	24
4.5.10. Gestión.....	24
4.5.11. Registro Fotográfico .....	25
4.5.12. Conclusiones .....	25
5. MÓDULO PLAN DE NEGOCIOS .....	26
5.1. CLAUSULA DE CONFIDENCIALIDAD .....	26
5.2. INFORMACIÓN DE CONTACTOS .....	27
5.2.1. Órganos Directivos.....	27
5.3. CONCEPTOS CLAVES .....	27
5.4. PRODUCTO Y/O SERVICIO.....	28
5.4.1. Necesidad Identificada .....	28
5.4.2. Líneas de Negocio .....	30
5.4.3. Etapa de desarrollo del prototipo.....	30
5.4.4. Licencias, Permisos, Patentes.....	31
5.5. MERCADO .....	31
5.5.1. Análisis del sector.....	31
5.5.2. Análisis del mercado .....	34
5.5.3. Mercado Objetivo.....	37
5.5.4. Competidores .....	38
5.5.5. Ventajas Competitivas.....	40
5.5.6. Participación en el Mercado .....	40
5.5.7. Proyecciones de Venta .....	40
5.5.8. Estrategias de Mercadeo.....	40
5.6. OPERACIÓN .....	41
5.6.1. Estrategias Operacionales .....	41
5.7. ORGANIZACION .....	48
5.7.1. Áreas Funcionales .....	49
5.7.2. Personal Requerido .....	50
5.8. ANÁLISIS DE RIESGOS .....	50
5.9. ECONÓMICO FINANCIERO .....	50
5.9.1. Supuestos Económicos .....	50
5.10. DETERMINANTES AMBIENTALES.....	55
5.11. ANEXO 3 .....	58
6. MÓDULO ADECUACIÓN FINANCIERA.....	59
6.1. ALCANCES.....	59
6.2. ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA.....	59
6.2.1. Diagnóstico Financiero.....	59
6.2.2. Clasificación .....	60
6.2.3. Planeación .....	63
6.2.4. Definición de Planes de Trabajo.....	64
6.3. ADECUACIÓN FINANCIERA EN ASOPROCAUCHO .....	67
6.3.1. Análisis Financiero.....	67



6.3.2. Estado de Resultados.....	68
6.3.3. Proceso Contable.....	70
6.3.4. Proceso Flujo de Caja.....	72
6.3.5. Proceso de Presupuesto .....	73
6.3.6. Ruta de trabajo para acceder a recursos de crédito e incentivos financieros.....	75
6.3.7. Recomendaciones para escalar nivel .....	76
6.4. ANEXO 4 .....	79

## 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 DE CAUCHO DEL GUAVIARE “ASOPROCAUCHO”**

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

### **1.1. LA ECONOMÍA SOLIDARIA**

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

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

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

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

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

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

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

## 1.2. ENFOQUE AGROAMBIENTAL DE LAS INTERVENCIONES 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 la integran 300 familias dedicadas al cultivo del caucho y como plan de negocios ve la posibilidad de sembrar varias hectáreas de chontaduro que permite ampliar la mano de obra para este sector. La sustitución de cultivos ilícitos origina una posibilidad de establecer nuevos planes de negocios con otros productos agrícolas. La asociación presta el servicio para dar un mayor valor al producto base como es el látex y recibe ingresos por la prestación de servicios de transformación del látex a laminas y ripio, por un valor aproximado de \$ 3.000.000 mensuales. A la fecha no han obtenido crédito de entidad financiera y no se encuentran tramitando solicitud alguna.

### **2.2. DIMENSIÓN PRODUCTIVA**

Compra toda la producción de látex de sus asociados y la transforma comercializándola a empresas del orden nacional. Se implementó el departamento de asistencia técnica que presta servicio a todas las parcelas de los asociados y realiza capacitaciones en conservación y protección de recursos naturales e identificación y manejo de enfermedades del cultivo, uso y aplicación de insumos químicos.

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

Comercializa la producción de látex bajo los siguientes objetivos: mayor participación en el mercado, lograr un posición más alta y segura en la industria, actuación empresarial, buscar ventajas competitivas, desarrollar acciones para aprovechar oportunidades e incentivar el ingreso de nuevos sectores.

## 2.4. DIMENSIÓN AMBIENTAL

Ha recibido capacitación ambiental, por intermedio de su gerente que ha participado en cursos que ha dictado el Sena y la Secretaria de Agricultura referentes a conservación y protección de los recursos naturales.

## 2.5. DIMENSIÓN GÉNERO Y JUVENTUD

La participación de la mujer es visible en esta asociación ya que de un total de 300 asociados 90 son de sexo femenino. Dos integrantes de la Junta directiva son mujeres. 5 personas menores de 21 años son asociados, según las directivas se le ha invitado a participar pero aún se muestran apáticos a integrar comités o como socios de la entidad.

## 2.6. CONCLUSIONES

La asociación necesita ajustar algunos temas de orden administrativo que se trataran en la Asamblea como es el nombramiento de la Junta de vigilancia y Comités de Educación y solidaridad. Como la comercialización de los derivados del látex va en aumento, se busca mayor participación en el mercado de los subproductos, para lo cual le apuesta a mejorar la calidad.

## 2.7. ANEXO 1

- Encuesta Línea Base

### 3. MÓDULO DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

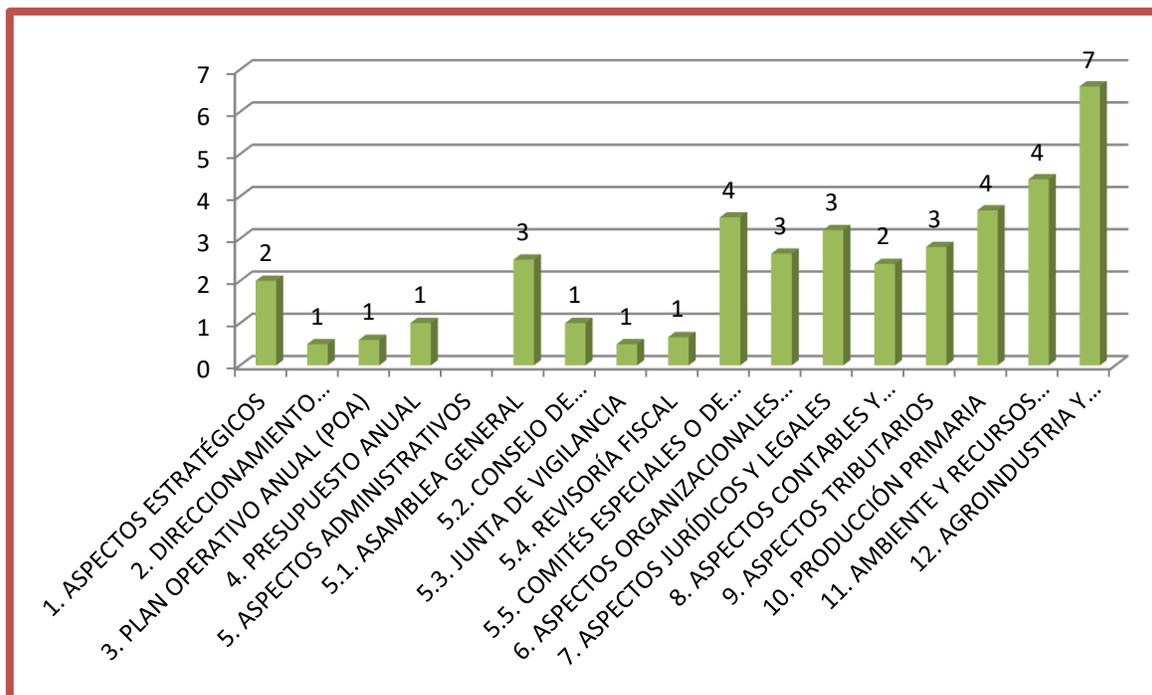
Con el Diagnóstico Situacional se realiza un análisis detallado a la organización para identificar los factores que están influyendo sobre la situación empresarial con el fin de proponer acciones viables y factibles para solución de los problemas existentes.

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. ASOPROCAUCHO con la aplicación del formato de Diagnostico Situacional obtiene una ponderación de 38 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)

Llevan plan de actividades agronómicas del cultivo del caucho. 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**

Se reúnen cada dos (2) meses.

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

La Junta Directiva se reúne 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**

Actualmente solo existe en nómina una persona como secretaria y se le paga su seguridad social.

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

ASOPROCAUCHO, se encuentra registrada en la Cámara de Comercio de San José del Guaviare desde el 13 de Junio de 2000.

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

Un contador titulado del municipio de San José del Guaviare, presenta anualmente los estados financieros y la parte fiscal.

### **3.9. ASPECTOS TRIBUTARIOS**

Presentan anualmente obligaciones tributarias.

### **3.10. PRODUCCIÓN PRIMARIA**

ASOPROCAUCHO es una asociación con 300 asociados y adelanta actualmente el proceso de transformación del látex del caucho en subproductos tales como la lámina y el ripio.

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

Tienen claro el concepto que cualquiera que sea la actividad productiva que vayan a desarrollar deben hacerla preservando y conservando los recursos naturales del municipio y reciben permanentemente capacitación sobre estos aspectos. Igualmente implementan acciones de agricultura limpia en los cultivos de caucho.

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

ASOPROCAUCHO comercializa el 80% de la producción de caucho del departamento, el cual lo transforma y vende a clientes empresariales de la ciudad de Bogotá, tales como UNIROYAL y GUANTES LÁTEX. Por lo anterior la asociación posee un reconocimiento gracias al liderazgo que ejerce su representante legal apoyado por la Junta Directiva. La producción de látex va en aumento ya que las siembras de caucho se han realizado escalonadamente asegurando la oferta a mediano y largo plazo.

### **3.13. ANEXO 2**

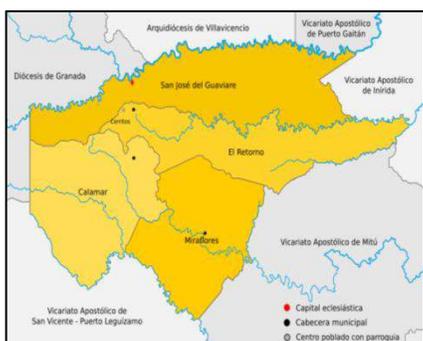
- Ficha técnica con su respectiva ponderación y gráfico.
- Rut.
- Cámara de Comercio.
- Cedula del Representante Legal.
- Estatutos.

## 4. MÓDULO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### 4.1. METODOLOGIA

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

### 4.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA



La asociación ASOPROCAUCHO cuenta con una sede principal en el Municipio de San José del Guaviare en la calle 9D No 19-36 Barrio El Porvenir. Los asociados tienen sus cultivos de caucho en 80 veredas de los Municipios del Departamento del Guaviare.

#### 4.2.1. Relación de Veredas

Tabla No 2. Cobertura

MUNICIPIO SAN JOSE DEL GUAVIARE	MUNICIPIO EL RETORNO	MUNICIPIO DEL CALAMAR
· Vereda La Santa Rosa	· Vereda La Marina – Sede Rural de la Asociación	· Vereda La Yuquero
· Vereda San Cristóbal	· Vereda El Encanto	· Vereda las Gaviotas
· Vereda San Francisco	· Vereda Los Yurumos	· Vereda La Esmeralda
· Vereda El Resbalón	· Vereda La Vorágine	· Vereda La Ceiba
· Vereda La Florida Dos	· Vereda La Floresta	· Vereda La Altamira
· Vereda La Santa Lucia	· Vereda La Esmeralda	· Vereda Agua bonita
· Vereda La Fuga	· Vereda La Reforma	· Vereda El Diamante 1 y 2
· Vereda San Jorge	· Vereda La Unilla	· Vereda Tierra Negra
· Vereda El Mirolindo	· Vereda La Conquista	· Vereda El Progreso
· Vereda La Santa Barbará	· Vereda El Sablazo	· Vereda La Gaitana
· Vereda El Cerritos	· Vereda Los Colonos	· Vereda San Juan.
· Vereda El Turpial	· Vereda Las Brisas	
· Vereda El Triunfo	· Vereda Caño Lajas	
· Vereda El Morro	· Vereda Las Colinas	
· Vereda El Caño Blanco	· Vereda San Lucas	
· Vereda La Esmeralda	· Vereda La Cristalina	
· Vereda El Boquerón	· Vereda La Primavera	

MUNICIPIO SAN JOSE DEL GUAVIARE	MUNICIPIO EL RETORNO	MUNICIPIO DEL CALAMAR
· Vereda Bello Horizonte	· Vereda El Triunfo	
· Vereda Los Naranjales	· Vereda Las Pavas	
· Vereda Guanapalo	· Vereda La Fortaleza	
· Vereda Los Guayabales	· Vereda El Caño Rincón	
· Vereda Los Naranjos	· Vereda El Recreo	
· Vereda Perro Azul	· Vereda El Porvenir	
· Vereda Nuevo Tolima	· Vereda El Caño Barroso	
· Vereda Caracol	· Vereda La Tabla	
· Vereda La Carpa	· Vereda Villa Linda	
	· Vereda Potosí	
	· Vereda La Asunción	
	· Vereda La Esperanza	
	· Vereda Buenavista	
	· Vereda La Cachama	
	· Vereda El Palmar	
	· Vereda San Andrés 1	
	· Vereda San Andrés Alto	
	· Vereda San Isidro Alto	
	· Vereda El Danubio	
	· Veredas Chaparrales 1 y 2	
	· Vereda La Morichera	
	· Vereda Tierra Alta	
	· Vereda Las Palmeras 1y 2	
	· Vereda La Unión	
	· Vereda El Encanto	

Fuente: ASOPROCAUCHO

#### 4.3. RESEÑA HISTORICA DE LA ORGANIZACIÓN

ASOPROCAUCHO nace según acta de constitución 001 del 14 de mayo de 1994, reunidos 25 cultivadores de caucho en el Municipio de El Retorno en el aula máxima del Instituto Agrícola La Torre Gómez, donde se aprobó la creación y puesta en marcha de la asociación. Dicha asamblea fue presidida por el señor José Ignacio Escobar y como secretario el señor Mario Guevara. En la misma fue elegido como primer presidente de la Asociación el señor German Valderrama.

#### 4.4. FICHA TÉCNICA

La asociación cuenta con 300 asociados en el Departamento del Guaviare con sede de operación transformación del LATEX en el Municipio de El Retorno y cobertura en las 87 veredas de los municipios de San José del Guaviare, El Retorno, Calamar y Miraflores, los asociados cuentan con un total de 2.300 hectáreas sembradas en caucho.

En la actualidad existen en producción 90 hectáreas aproximadamente, las cuales generaron para el año 2.016 producto así:

- 19.235 kilos de lámina
- 10.302 kilos de ripio
- 2.098 kilos de lates

Estos productos son vendidos a empresas como Uniroyal y Guantes Late de la capital del país, asegurando su comercialización. La producción se tiene programada con un aumento anual del 10% aproximadamente, ya que los cultivos actualmente presentan una antigüedad escalonada y año tras año se obtendrán mejores resultados.

**Tabla No 3. Ficha Técnica**

		FICHA TÉCNICA					
IDENTIFICACIÓN	Nombre y Sigla de la entidad participante:	ASOCIACION DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE CAUCHO "ASOPROCAUCHO"					
	Tipo:	Cooperativa		Asociación	X		
	Número total de Asociad@s	300		No de Hombres	210	MUJERES	90
	Actividad productiva:	AGROPECUARIO					
	Fecha de constitución:	14 DE MAYO DE 1.994					
	NIT:	832.002.170					
	Nombre del Representante legal:	MARIO DE JESUS GUEVARA CRUZ					
	No. Documento de identificación:	18.235.145					
UBICACIÓN	Departamento:	GUAVIARE					
	Municipio:	SAN JOSE DEL GUAVIARE					
	Vereda:	LA ESPERANZA					
	Dirección:	CALLE 9D No 19-36 barrio porvenir					
	Teléfonos:	3108158498					
<b>Descripción del Objeto Social:</b> La asociación establecerá procedimientos que permitan el desarrollo y producción cauchera y otras especies asociadas al cultivo con enfoque agroambiental, buscando el mejoramiento del nivel de vida de los pobladores de la zona de influencia, de sus asociados y sus familias, así como también la reducción de la deforestación, la conservación de los bosques y la competitividad regional.							

## 4.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### 4.5.1. Misión

Somos una organización sostenible de pequeños productores agrícolas con énfasis en el cultivo de caucho, buscamos promover el desarrollo rural integral en la región con enfoque agroambiental, gestionando y estimulando la producción, comercialización cauchera y de otras especies asociadas bajo sistemas productivos sostenibles, buscando satisfacer las necesidades de los asociados y fortalecer la economía regional.

### 4.5.2. Visión

Para el año 2025 estaremos produciendo 300 toneladas de LATEX de caucho por año consolidándonos como la primera empresa auto sostenible de pequeños productores agrícolas de la región, generando productos de alta calidad con responsabilidad social y ambiental.

### 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
- **Asociatividad:** Visión empresarial, estrategia de objetivos compartidos, alianzas empresariales y cadenas productivas.
- **Transparencia:** Genera confianza entre todos los que de alguna manera tienen relación con la entidad: empleados, clientes, proveedores, accionistas o la sociedad.

### 4.5.4. Valores

ASOPROCAUCHO 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 ASOPROCAUCHO, mientras que en la tabla No 5 aparecen los resultados de los cruces entre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con miras a la proyección empresarial de la organización.

#### 4.5.6. Objetivo General

La asociación establecerá procedimientos que permitan el desarrollo y producción cauchera y otras especies asociadas al cultivo con enfoque agroambiental, buscando el mejoramiento del nivel de vida de los pobladores de la zona de influencia, de sus asociados y sus familias, así como también la reducción de la deforestación, la conservación de los bosques y la competitividad regional.

#### 4.5.7. Objetivos Específicos

- Intervenir comercialmente la producción cauchera de la región.
- Fomentar y estimular la defensa, restauración y conservación de los recursos naturales renovables.
- Que la producción cauchera y de otras especies se conviertan en una alternativa de sustitución de cultivos ilícitos.
- Desarrollar habilidades en los socios mediante la capacitación
- Promover el desarrollo rural con enfoque agroambiental y territorial.
- Prestación del servicio de asistencia técnica directa a los asociados.
- Participar activamente en la vida pública regional con el propósito de beneficio gremial.
- Cooperar con las entidades en el desarrollo de las políticas agropecuarias, dentro del marco del buen manejo y uso de los recursos naturales.

**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>
AUMENTO DE LA SIEMBRA DE CAUCHO POR PARTE DE LOS ASOCIADOS ,	DISPERCIÓN DE LOS ASOCIADOS POR LAS DISTANCIAS ENTRE ELLOS	EXISTE INTERÉS Y EXPECTATIVA EN FAMILIAS DE LAS VEREDAS POR PARTICIPAR EN EL CULTIVO DE CAUCHO	POLITICAS ESTATALES QUE FRENEEN EL CULTIVO DE CAUCHO
CALIDAD HUMANA EXISTE EN EL SECTOR, LOS ASOCIADOS SE MUESTRAN RECEPTIVOS A CUALQUIER RECOMENDACIÓN	NO SE LES PUEDE ENTREGAR A TODOS INVITACIÓN A LA ASAMBLEA POR LAS DISTANCIAS		
EXISTENCIA DE POTENCIAL HUMANO CAPACITADO.			
<b>FINANCIERA</b>	<b>FINANCIERA</b>	<b>FINANCIERA</b>	<b>FINANCIERA</b>
EXISTE MAYOR DEMANDA QUE OFERTA	FALTA EL CAPITAL NECESARIO PARA IMPLEMENTAR LA MAQUINARIA QUE PERMITA LA TRANSFORMACION TOTAL DEL LATEX DE CAUCHO		
SE CREÓ FONDO DE MICROCREDITOS COMO ANTICIPO A LA PRODUCCIÓN			
NO TIENEN ENDEUDAMIENTO FINANCIERO			
<b>CLIENTES</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>CLIENTES</b>
EXISTEN CLIENTES POTENCIALES DISPUESTOS A COMPRAR TODA LA PRODUCCIÓN POR SU CALIDAD		SIGUE CRECIENDO EL CONSUMO MAS CLIENTES LO SOLICITAN.	
<b>PRODUCCION</b>	<b>PRODUCCION</b>	<b>PRODUCCION</b>	<b>PRODUCCION</b>

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>ANALISIS INTERNO</b>		<b>ANALISIS EXTERNO</b>	
EN AUMENTO PERMANENTE SE ESTIMA 10% ANUAL DE ÁRBOLES EN PRODUCCIÓN	FALTA MAQUINARIA ADECUADA PARA REALIZAR LA TRANSFORMACION	SIGUE CRECIENDO EL CONSUMO	COMO RESULTADO DEL BAJO PRECIO DEL BARRIL DE PETROLEO
	COMO NO SE TIENE LA MAQUINA ESPECIALIZADA PARA MEJORAR EL NIVEL DE SECAMIENTO SE PIERDE RENTABILIDAD	POSIBLE CONSTRUCCIÓN DE LA PLANTA DE CREMADO DE LATEX	EXISTE LA AMENAZA QUE SE AUMENTE LA PRODUCCION DE CAUCHO SINTETICO CON BASE EN DERIVADOS DE PETROLEO
PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS
EXISTE BUEN APOYO A LOS ASOCIADOS DESDE LA OFICINA CENTRAL EN SAN JOSE.DEL GUAVIARE			
TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO
EL SEÑOR PRESIDENTE ACTUAL CON EXPERIENCIA MUY AMPLIA EN EL MANEJO TOTAL DE SIEMBRA MANTENIMIENTO Y COSECHA DE CAUCHO GENERA CONFIANZA A LOS NUEVOS POSIBLES CULTIVADORES DE CAUCHO.			

Fuente: GESTANDO-ASOPROCAUCHO

**Tabla No 5. Matriz Cruzada**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS - FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES -</b>	<b>ESTRATEGIAS – DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES -</b>
<b>SOCIAL</b>		
	ALTA DEMANDA DEL PRODUCTO. ASOCIADOS INTERESADOS EN AUMENTAR CULTIVOS. POSIBLES NUEVAS ALTERNATIVAS DE USO DEL PRODUCTO.	MEJORAR LA COMUNICACIÓN ENTRE JUNTA DIRECTIVA Y ASOCIADOS APROVECHAR EL RECORRIDO POR LAS FINCAS EN LA RECOLECCION DE LATEX PARA ENVIAR Y RECIBIR COMUNICACIÓN.
<b>FINANCIERA</b>		
	POSIBLE PLAN DE NEGOCIO AMPLIACION DE SIEMBRA DE CAUCHO Y SOSTENIMIENTO, BUSCANDO APOYO FINAGRO.	POSIBLE FINANCIACIÓN PARA IMPLEMENTAR PLANTA DE CREMADO, YA SE TIENEN INSTALACIONES
<b>CLIENTES</b>		
	EXISTE ALTA DEMANDA DEL PRODUCTO, A PESAR DEL USO DE DERIVADOS DE PETROLEO	A PESAR DE LOS BAJOS PRECIOS DEL PRODUCTO, AÚN EXISTE MARGÉN DE UTILIDAD, CON PERSPECTIVAS A INCREMENTAR SU CONSUMO.
<b>PRODUCCION</b>		
	GRACIAS A LA DEMANDA LA PRODUCCION SE MANTIENE ESTABLE UNICAMENTE SE REDUCE EN ÉPOCA DE INVIERNO.	EL COSTO DE SOSTENIMIENTO ES ALTO, PERO SE REALIZA CON LA VENTA DE LATEX, LA CUAL AUMENTARÁ EN UN 10% ANUAL.
<b>PROCESOS INTERNOS</b>		
	APOYO PERMANANTE A ASOCIADOS	CAPACITACION PERMANENTE ACOMPAÑADA DE ASISTENCIA TECNICA
<b>TALENTO HUMANO</b>		
	EXISTE AMPLIA EXPERIENCIA EN EL NEGOCIO CAPACITACION PERMANENTE.	MIGRACION DE JOVENES A LA CIUDAD, OPORTUNIDAD DE TRABAJO PARA ESPECIALIZARSE EN RAYADO
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS - FORTALEZAS-AMENZAS-</b>	<b>ESTRATEGIAS – DEBILIDADES- AMENAZAS-</b>
<b>SOCIAL</b>		

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS - FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES -</b>	<b>ESTRATEGIAS – DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES -</b>
	SOCIALIZAR EL CULTIVO DE CAUCHO EN MÁS VEREDAS COMO GENERADOR DE DESARROLLO	POSIBILIDAD DE CRECIMIENTO DEL SECTOR ANTE LA SUSTITUCIÓN DE CULTIVOS Y EL PROCEZO DE PAZ.
<b>FINANCIERA</b>		
	CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO, OPORTUNIDAD ANTE EL PROCESO DE PAZ.	SOPORTE FINANCIERO POR PARTE DE FINAGRO PARA SOSTENIMIENTO DE LOS CULTIVOS DE CAUCHO.
<b>CLIENTES</b>		
	FIDELIZACION DE CLIENTES POTENCIALES CON CALIDAD DEL PRODUCTO ( PROCESO DE SECADO)	LOS CLIENTES APROVECHAN EL PRECIO ACTUAL Y EXIGEN CANTIDADES DE LAMINA PARA RESERVA.
<b>PRODUCCION</b>		
	APROVECHAR EL AUMENTO EN EL CONSUMO DE LAMINA, PRODUCIR MAYO CANTIDAD Y REEMPLAZAR ASI EL BAJO COSTO A NIVEL INTERNACIONAL.	EL CAMBIO CLIMÁTICO AFECTA LA PRODUCCIÓN, EN ÉPOCA DE MUCHA LLUVIA SE DETIENE EL PROCESO DE RAYADO.
<b>PROCESOS INTERNOS</b>		
	CONFIANZA EN EL MANEJO INTERNO DE LA ASOCIACION.	FALTA MOTIVACION, PARA MITIGAR EL PRECIO DEL PRODUCTO.
<b>TALENTO HUMANO</b>		
	DEMASIADA ROTACION DE RAYADORES, SE CAPACITAN Y ABANDONAN LA FINCA, POR CUANTO LA LABOR NO ES PERMANENTE.	NO EXISTE ROTACION GENERACIONAL.

Fuente: GESTANDO-ASOPROCAUCHO

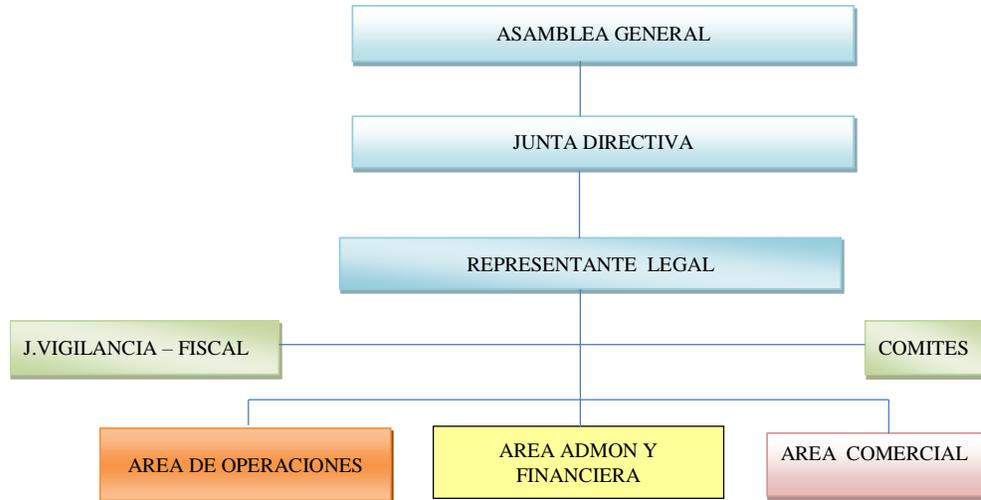
#### 4.5.8. Áreas Claves

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



- **Área Técnica:** La asociación cuenta con servicio de asistencia técnica profesional de dos ingenieros agrónomos especializados Ing. Víctor Alfonso e Ing. Gina Fernanda Estupiñán quienes se desempeñan de tiempo completo con la asociación, programan visitas diarias a las fincas de los distintos socios cultivadores de caucho para prestar entre otros servicios:
  - ❖ Análisis de suelos y formulación para mejorarlos.
  - ❖ Capacitación en formación de viveros y traslado definitivo.
  - ❖ Fertilización adecuada y mantenimiento.
  - ❖ Control de plagas
  - ❖ Capacitación sobre rayado del árbol y recolección de látex
  - ❖ Capacitación de acciones de agricultura limpia y orgánica
- **Área Comercial:** En cabeza del señor Celedonio Rincón, asociado. Es la persona que realiza recorrido por las distintas fincas, con base en una programación de producción de látex y ripio, los cuales son acopiados en la sede rural de la asociación (vereda la Marina) para su respectivo proceso de secamiento y transformación en lámina sólida para su despacho a los distintos clientes.
- **Área Administrativa:** En cabeza de su presidente sr Mario Guevara, quien actualmente cumple 22 años al frente de la ASOPROCAUCHO, gracias a su gestión ha logrado vincular a la asociación al 70% de los cultivadores de caucho del departamento del Guaviare. Administrativamente se encuentra bien organizada, cuenta con secretaría administrativa en la oficina principal quien hace las veces de asistente administrativa y está enterada de todo el manejo administrativo y financiero de la entidad.

#### 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>• Asesoría permanente al agricultor en la explotación y beneficio del caucho natural.</li> <li>• Se tiene la comercialización asegurada de derivados del caucho.</li> <li>• Poseen un fondo de microcrédito asociativo, como anticipo a la producción.</li> <li>• No tienen endeudamiento.</li> <li>• Cada año viene incrementando el cultivo de caucho en un 10 %.</li> <li>• La asociación se preocupa por la capacitación permanente de asociados y trabajadores en esta labor especializada. (Rayado del árbol).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe mejorar la comunicación con los asociados, más permanente.</li> </ul>

#### 4.5.11. Registro Fotográfico



*Capacitación sobre rayado del árbol de del látex*



*Oficina ASOPROCAUCHO*

#### 4.5.12. Conclusiones

- Se estableció que en la próxima asamblea se nombre Comité de Educación y Comité de Solidaridad, ya que no se tienen constituidos actualmente.
- La nueva junta de vigilancia o fiscal de la asociación se deberá reunir independientemente de la Junta Directiva y estar permanentemente activa.
- El proyecto de plan de negocio está dirigido a la implementación de maquinaria necesaria para realizar más técnicamente el proceso de secado y transformación.
- Construcción de la planta de cremado de látex, lo cual permitirá mejorar la rentabilidad del negocio y a su vez la de sus asociados.
- Existe gran expectativa en cuanto a una posible amenaza con el precio del barril de petróleo, ya que de mantenerse en menos de 50 dólares, se diversificará su producción nacional incluyendo la producción de caucho sintético a menor precio lo cual perjudicaría notablemente el consumo de látex de caucho natural.
- Otra expectativa son las políticas fiscales del gobierno el cual obliga al productor de caucho a cancelar impuestos sobre la producción, y por otro lado, protege al importador con bajos aranceles de importación

## 5. MÓDULO PLAN DE NEGOCIOS

EL Plan de Negocios de ASOPROCAUCHO 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 ASOPROCAUCHO 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 ASOPROCAUCHO en cabeza de su Representante MARIO GUEVARA CRUZ a la dirección calle 9 D No 19-36 Barrio Centro, San José del Guaviare.
- 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 ASOPROCAUCHO.
- iii) toda de la información aquí contenida se tratará como material confidencial, con el mismo cuidado con que trataría cualquier material confidencial de su propia compañía.

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

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

Compañía: ASOCIACION DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE CAUCHO DEL GUAVIARE “ASOPROCAUCHO”.

Dirección: Calle 9 D No 19-36 – San José Guaviare.

Fecha: 16 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	Mario de Jesús Guevara Cruz
Cargo	Representante legal
Empresa / Proyecto	ASOPROCAUCHO
E-mail	Asoprocaucho@yahoo.es
Teléfono	3123518524
Dirección	Calle 9D No 19-36 – San José Guaviare.

### 5.2.1. Órganos Directivos

Ana Lucia Torres Velásquez	Miembro Junta Directiva
Gustavo Sánchez	Miembro Junta Directiva
Bohórquez Jorge Enrique	Miembro Junta Directiva
Alberto Rincón Guerrero	Miembro Junta Directiva
Guevara Cruz Mario de Jesús	Miembro Junta Directiva
Perilla Bonilla Rubén Euclides	Miembro Junta Directiva
Santos Dueñas José	Miembro Junta Directiva
Guevara Cruz Mario de Jesús	Representante Legal

## 5.3. CONCEPTOS CLAVES

Iniciar la explotación del Cultivo del Caucho es el punto culminante después del enorme esfuerzo económico que representa la instalación y sostenimiento de la plantación, por un lapso de 7 años; por eso resulta de gran importancia, conocer de la mejor manera posible, los elementos tecnológicos que garanticen no solo la producción sino larga vida útil del cultivo.

El tronco del árbol de caucho que ha sido conservado recto durante el período de crecimiento y que produce el líquido a extraer debe ser aprovechado adecuadamente de manera que se regenere una nueva corteza de excelentes condiciones y pueda ser utilizada durante 25 a 30 años. La capacitación previa al inicio del aprovechamiento del caucho es básica para adquirir destreza y seguridad en todas las actividades que tienen que ver con las labores de extracción y procesamiento del látex. Solamente la correcta aplicación de cada paso, garantizará la larga vida útil del árbol, una mayor productividad y una mejor calidad del producto, lo que redundará en mejores y permanentes ingresos para el productor.

- HEVEA BRASILIENSIS: Nombre científico del caucho.
- LÁTEX: Líquido blanco crema cuyo principal componente es caucho, se le denomina látex por el parecido con la lactosa.
- VASOS LATICÍFEROS: Célula microscópica productora del látex

- PANEL DE SANGRÍA: Cara del árbol que ha sido demarcada para realizar la extracción del látex.
- BANDEROLA: Lamina de aluminio liso, pegada a una regla de madera, sirve para marcar dirección e inclinación del panel.
- CAMBIUM: Parte comprendida entre la madera y el inicio de corteza del árbol.
- FUSTE: tronco del árbol, generador principal de látex.
- GENERATRICES: Líneas verticales que dividen el tronco en dos partes y permiten la utilización adecuada del árbol

## 5.4. PRODUCTO Y/O SERVICIO

Es una especie que se originó en la cuenca del río Amazonas, en países como Colombia, Brasil, Bolivia y Perú. Se ha difundido tanto este cultivo que en la actualidad puede encontrarse en toda Sudamérica, centro América, África y Asia.



Es un árbol que alcanza los 20 m de altura con tronco cónico en estado silvestre y cilíndrico cuando es resultado de un injerto. Sus hojas son verde oscuras tripoliadas y se caen cada año. Presenta flores en inflorescencias; las femeninas son solitarias y las masculinas en racimos. El fruto en captura posee una semilla en cada celda.

### 5.4.1. Necesidad Identificada

La grave problemática que enfrenta hoy la mayoría de las comunidades marginadas del Departamento del Guaviare en sus actividades agrícolas y pecuarias rutinarias, son las fuertes alteraciones climáticas, el pésimo estado de las vías de comunicación (trochas) que conectan con los distantes centros de comercialización, la baja fertilidad de suelos, la inestabilidad de los mismos, y la falta de tecnologías adecuadas, que hacen que la producción sea mucho más baja, costosa y el precio de venta de sus productos sea inferior. Agravándose la situación con las políticas nacionales de erradicación de cultivos ilícitos, los cuales tienen gran arraigo en la región por ser en mucho tiempo la única fuente de sustento de muchas familias. en el departamento del Guaviare.

Es por ello que el sector agropecuario debe actuar con un rol protagónico, orientando sus esfuerzos a fomentar la productividad, explotando las ventajas competitivas con tecnologías adecuadas, aprovechando la mano de obra de la región, pero respetando el principio de sostenibilidad de los recursos naturales que tan afectados se ven en la región.

Ello demanda del estado el diseño de unas estrategias y planes que articulen sus políticas con

instrumentos claros y transparentes de apoyo a las iniciativas empresariales campesinas, que den respuesta a las necesidades del sector.

La perspectiva del cultivo de caucho (*Hevea brasiliensis*), en el departamento del Guaviare demuestra ser una de las más promisorias alternativas de sostenibilidad tanto ambiental como económica y social para el sector campesino, pues los cultivos establecidos desde hace ya varios años y las recientes investigaciones que vienen adelantado instituciones del orden nacional, para el cultivo del caucho en arreglos agroforestales, vienen demostrando las bondades del mismo para la zona.

Sumado a esto al déficit en la oferta de caucho natural en el país y el creciente consumo del mismo por la industria hacen de este un cultivo llamativo para los productores de la región; siempre y cuando los esfuerzos del gobierno nacional se enfoquen al desarrollo gremial, promoviendo el fomento con créditos blandos e incentivos que permitan el fortalecimiento de las organizaciones productoras para el desarrollo en todas las etapas que requiere el cultivo del caucho natural: siembra, explotación, procesamiento, comercialización, capacitación, asistencia técnica y transferencia de tecnología.

La producción de caucho se desarrolla en principio como una actividad alterna que le permite al productor pasar paulatinamente de una actividad agrícola ilícita a una agricultura de subsistencia que muy pronto se convertirá en una actividad agroindustrial que conllevará al mejoramiento de su nivel de vida, consecuentemente contribuyen a disminuir el grave problema ambiental que con el pasar de los años se ha venido generando por la expansión de la frontera agrícola suscitada por los cultivos ilícitos, ya que el caucho es un árbol de ciclo productivo largo (35 años), luego del cual se convierte en una fuente de explotación maderera de alta calidad.

Por las condiciones de la zona se hace necesario ofrecer a los colonos y habitantes de la región alternativas que garanticen sostenibilidad y del mismo modo puedan competir con los cultivos ilícitos sin causar daño al ecosistema de la Orinoquía y Amazonía.

Para ello se debe trabajar con cultivos que ofrezcan oportunidades económicas perdurables, como es el caso del cultivo de caucho, con prácticas de agroforestería y la implementación de sistemas forestales - agrícolas y pecuarios como alternativas más promisorias que garantizan la sostenibilidad de los recursos del bosque como también la reforestación, la recuperación de suelos erosionados y el consecuente mejoramiento de la calidad de vida

## 5.4.2. Líneas de Negocio

### 5.4.2.1. “Caucho (*Hevea brasiliensis*)”

El caucho es una materia prima con propiedades elásticas, ampliamente utilizado en la industria. Puede ser natural o sintético (Pontificia Universidad Católica de Chile, 2011), el caucho sintético se obtiene a partir de derivados del petróleo y tiene ciertas propiedades físicas y químicas que lo hace un buen sustituto del caucho natural.

El caucho natural es una secreción lechosa o emulsión obtenida de plantas y árboles. En este estudio nos ocupa el caucho natural obtenido del árbol *Hevea Brasiliensis* o “árbol del caucho”, originario del Brasil y cultivado en zonas tropicales de Asia, África y América Latina (ASOHECA, 2009)<sup>2</sup>. 1.1. Caucho o látex: El caucho natural conocido comúnmente como “látex”, es una emulsión que se obtiene sangrando la corteza del árbol, a través de una incisión fina alrededor del tallo. El sangrado se comienza a partir del cuarto o quinto año de edad y puede continuarse durante 25 a 30 años (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2010). El látex es recolectado en una taza amarrada al tronco del árbol por debajo de la incisión de la corteza. El contenido de la taza es vaciado en un recipiente que se lleva a la planta de beneficio para ser sometido a diferentes procesos, de acuerdo a la presentación que se le quiera dar, ya sea líquido (látex) o caucho seco.

El beneficio o procesos a que se somete el látex son: filtrado, dilución, acidificación, coagulación, secado y laminado (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2006). Estos últimos procesos se realizan cuando se desea obtener caucho seco en lámina. Del cuidado que se tenga en el proceso de sangrado, en el beneficio del látex y en el control de sus propiedades, dependerá la calidad final del caucho obtenido. El caucho natural es utilizado como materia prima en diferentes sectores industriales. Con él se fabrican llantas y neumáticos de automotores, guantes quirúrgicos y de aseo, mangueras, empaques para automotores, condones, bandas transportadoras, suelas de calzado, productos comestibles, pegantes, borradores, cubiertas aislantes de electricidad, pinturas y lacas. Según datos avalados, el 67% del caucho natural es utilizado para la producción de llantas, el 11% en guantes y productos que requieren látex centrifugado y el 22% en otros artículos (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2009). Adicionalmente, en el estudio de Mejía Cáceres (2010), se encuentra que la semilla del caucho contiene aceites con los que se produce pinturas y barnices, su pulpa es utilizada para alimento animal y la madera resultante al final de su etapa productiva es muy apropiada para la fabricación de enchapes y muebles de alta calidad, aunque en Colombia es básicamente utilizada como combustible

### 5.4.3. Etapa de desarrollo del prototipo

Actualmente la asociación cuenta con 300 asociados en el Departamento del Guaviare con sede de operación transformación del LATEX en el Municipio de El Retorno. En las 83 veredas de los municipios de San José, El Retorno, Calamar y Miraflores, los asociados cuentan con un total de 2.200 hectáreas sembradas en caucho.

#### 5.4.4. Licencias, Permisos, Patentes

La Asociación de Productores y Comercializadores de Caucho del Guaviare, “ASOPROCAUCHO”, ha tramitado ante el Instituto Colombiano Agropecuario ICA el proyecto de instalación, sostenimiento y aprovechamiento del cultivo del caucho a través de sus asociados..

#### 5.5. MERCADO

Esta parte del plan de negocios es importante porque identifica las características del caucho natural comercializado en el mercado, identifica las necesidades de caucho de la gran industria colombiana y arroja luces sobre los procesos de producción que deberá implementar el cultivo y aprovechamiento del caucho en el departamento del Guaviare, de tal manera que pueda producir el caucho con las especificaciones técnicas y de calidad que demanda el mercado y que se abastece actualmente de caucho importado de Guatemala y varios países asiáticos.

Permitirá a su vez, continuar con los planes del gobierno en su intención de tecnificar la producción agroindustrial del caucho, para modificar la vocación de país importador a país exportador con un alto poder competitivo internacional.

- Objetivo general: Determinar características de oferta y demanda que tendría el caucho natural como materia prima de especificaciones técnicas y homogeneidad garantizada.

Determinar las características del mercado en términos de oferta y demanda, tanto desde una perspectiva nacional como internacional.

Analizar la competencia nacional y sus características.

Establecer las características que debe tener el caucho como materia prima para ser utilizado por las empresas que producen artículos con caucho natural:

##### 5.5.1. Análisis del sector

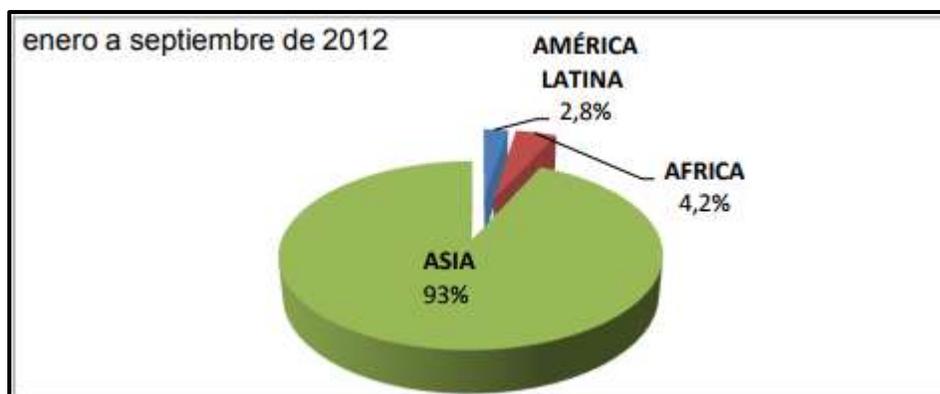
Según datos publicados (International Rubber Study Group, 2013) al final del tercer trimestre del 2012, la producción total en lo corrido del año alcanzaba 8'430.000 toneladas y el consumo 8'146.000 toneladas métricas

Tanto la mayor producción como mayor consumo, se concentra en Asia. La producción de caucho natural de Asia, representa aproximadamente el 93% de la producción mundial, el restante 7% lo producen entre África y América Latina

Tabla No 7. Producción y consumo mundial caucho

Región	Toneladas métricas por año			
	2009	2010	2011	2012(ene-sept)
<b>Producción Mundial</b>				
América Latina	253.000	267.000	303.000	240.000
África	423.000	464.000	470.000	360.000
Asia	9.043.000	9.656.000	10.273.000	7.857.000
<b>Total *</b>	<b>9.690.000</b>	<b>10.428.000</b>	<b>11.031.000</b>	<b>8.430.000</b>
<b>Consumo Mundial</b>				
Norte América	790.000	1.071.000	1.173.000	817.000
América Latina	488.000	616.000	613.000	460.000
Europa	1.007.000	1.360.000	1.476.000	987.000
África	94.000	101.000	91.000	77.000
Asia / Oceanía	6.984.000	7.653.000	7.629.000	5.856.000
<b>Total *</b>	<b>9.330.000</b>	<b>10.806.000</b>	<b>10.981.000</b>	<b>8.146.000</b>
Excedente o déficit mundial	<b>360.000</b>	<b>-378.000</b>	<b>50.000</b>	<b>284.000</b>

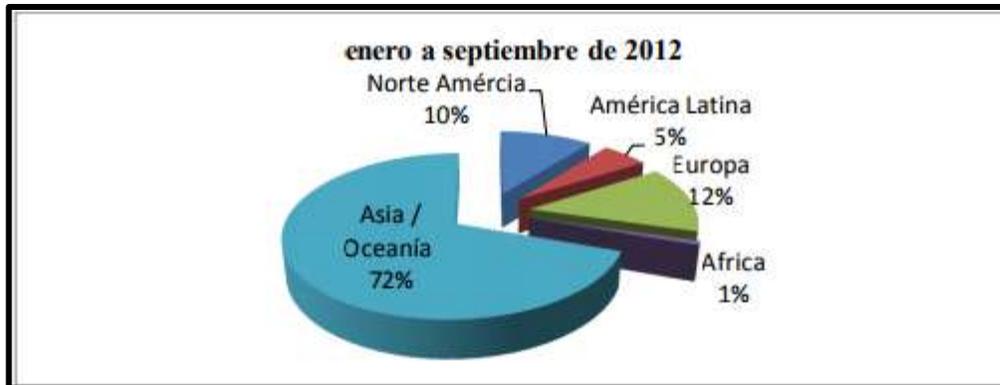
Fuente: (International Rubber Study Group, 2013). Fecha de consulta: abril 10 de 2013.



Fuente: Construida con datos del IRSG (International Rubber Study Group, 2013).

Figura No 3. Producción mundial de caucho natural

El consumo mundial de caucho natural está concentrado en Asia con un 72% seguido de lejos por Europa con el 12%, tal como se ilustra a continuación:

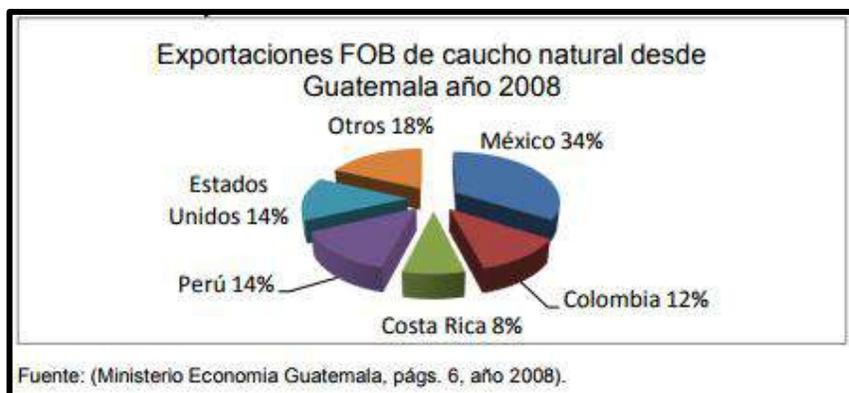


Fuente: Construida con información (International Rubber Study Group, 2013).

**Figura No 4. Consumo mundial de caucho natural**

### Situación del mercado del caucho en América Latina

Las condiciones climáticas y los diferentes pisos térmicos de la región favorecen el cultivo de caucho *Hevea Brasiliensis* en varios países de América Latina; entre ellos se cuenta Brasil, Guatemala, Colombia, Ecuador, Bolivia y Perú. Los mayores productores son Brasil y Guatemala. El caucho producido por los demás países es poco y no alcanza a abastecer su consumo interno. Brasil es el mayor productor del continente americano, pero su alta demanda interna no alcanza a ser abastecida, razón por la cual importa grandes cantidades de Indonesia y Tailandia principalmente. Para el año 2010 su producción fue de 130.000 toneladas, su exportación de 7.000 toneladas y su consumo interno fue de 260.400 toneladas (Gobierno Brasil, 2011). Con base en los datos del Ministerio de Economía de Guatemala, se tiene que este país es el segundo productor del continente y el primer exportador de caucho natural; representa el 1% del mercado de exportación de caucho natural a nivel mundial (Panorama mundial del caucho en Guatemala). El crecimiento de sus exportaciones ha sido creciente, en el año 2008 reportó un crecimiento anual del 34,3%, ascendiendo a 90.000 toneladas métricas y se espera que en el 2020 llegue a 140.000 toneladas métricas. Las exportaciones guatemaltecas van dirigidas principalmente a México, Estados Unidos, Perú, Colombia y Costa Rica. En forma de látex, también exporta a Europa, principalmente a Alemania y Países Bajos. Sus precios de mercado se rigen por los precios internacionales del SICOM en Asia, y aprovecha los Tratados de Libre Comercio para entrar a los países con aranceles del 0%.



Fuente: (Ministerio Economía Guatemala, págs. 6, año 2008).

**Figura No 5. Exportaciones FOB Guatemala**

## 5.5.2. Análisis del mercado

De acuerdo con investigaciones del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y de la Corporación Nacional de Investigación y Fomento Forestal del año 1997, “Colombia cuenta con 889.674 hectáreas con condiciones climáticas favorables para el cultivo del caucho *Hevea Brasiliensis*, es decir, libres del hongo ‘*Microcyclusulei*’ que constituye la más grave limitante del cultivo” (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2010, pp. 31-32). Según datos del Consejo Nacional Caucho –CNC– (Santacruz, 2012), en el año 2011 el área cultivada de caucho era de 33.720 hectáreas a lo largo y ancho del territorio nacional, y aunque los estímulos del gobierno proyectaban un área sembrada de 38.000 hectáreas para el año 2012, esto solo representa una utilización del 4% del área apta para el *Hevea Brasiliensis*.

Se estima que para el año 2020, Colombia cuente con 70.000 hectáreas cultivadas con caucho, con un rendimiento promedio de 1,5 toneladas de látex por hectárea por año. Los cultivos y centros de transformación (Tabla 8 y Gráfico 6) están concentrados principalmente en:

- Antioquia-Córdoba (cordón cauchero-cacaotero)
- Tolima-Caldas (zona marginal cafetera)
- Cundinamarca (Magdalena centro)
- Santander (Magdalena medio santandereano)
- Meta (Orinoquía)
- Guaviare-Caquetá-Putumayo (Amazonía)

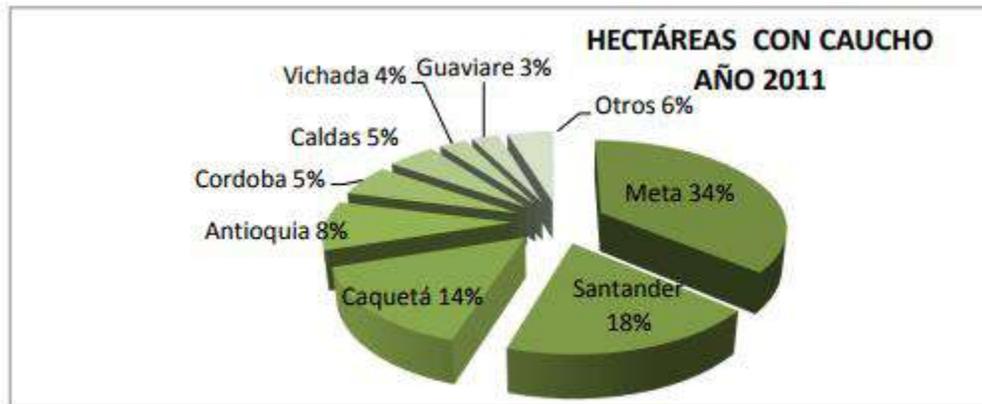
Tabla No 8. Área cultiva de caucho Colombia

DEPARTAMENTO	Hectáreas cultivadas con <i>Hevea Brasiliensis</i>				
	2.008	2.009	2.010	2.011	2012*
Meta	3.750	6.860	9.998	11.498	12.500
Santander	4.063	5.021	5.611	5.911	6.500
Caquetá	3.881	4.102	4.310	4.810	5.100
Antioquia	1.899	2.577	2.577	2.827	3.100
Córdoba	1.318	1.732	1.732	1.832	2.000
Caldas	968	1.155	1.385	1.585	1.650
Guaviare	403	484	844	894	1.100
Cundinamarca	721	789	834	884	920
Vichada	250	318	347	1.500	2.500
otros	1.209	1.933	2.280	1.979	2.630
<b>Total Hectáreas País</b>	<b>18.462</b>	<b>24.971</b>	<b>29.918</b>	<b>33.720</b>	<b>38.000</b>

(\*) Proyectado por la fuente.

Fuente: Consejo Nacional Caucho –CNC– (Santacruz, 2012). Fecha de consulta: agosto 03 de 2012.

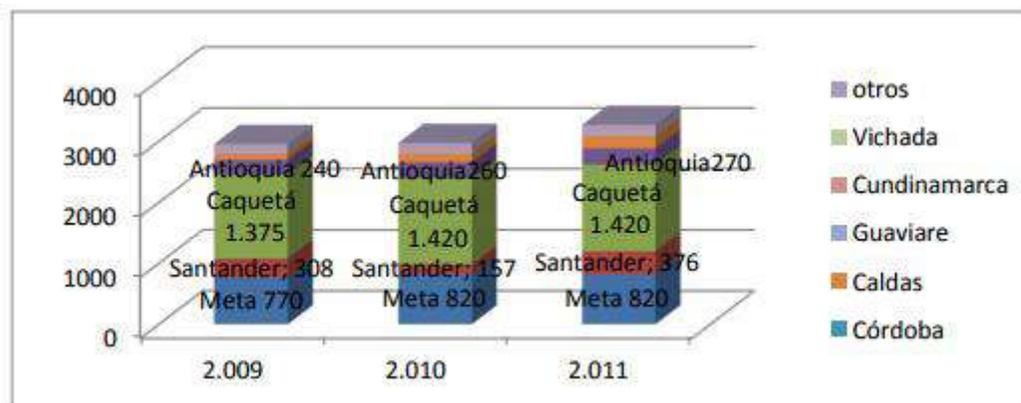
Del mismo informe (Santacruz, 2012), se desprende que aproximadamente el 10% de los cultivos se encuentra en producción, con un rendimiento por hectárea de 1,3 toneladas de caucho bruto al año.



Fuente: Construida con datos de 2011 del CNC (Santacruz, 2012). Fecha de elaboración: septiembre 03 de 2012.

Figura No 6. . Distribución áreas en caucho

Producción del caucho bruto Para el año 2011, la producción de caucho a nivel nacional se calculó en 3.272 toneladas (Santacruz, 2012), para el año 2020 se proyecta una producción cercana a las 17.000 toneladas de caucho bruto al año; con lo cual se espera abastecer la demanda interna y generar excedentes para exportación, una vez se haya mejorado la calidad del caucho producido.



Fuente: Santacruz 2012

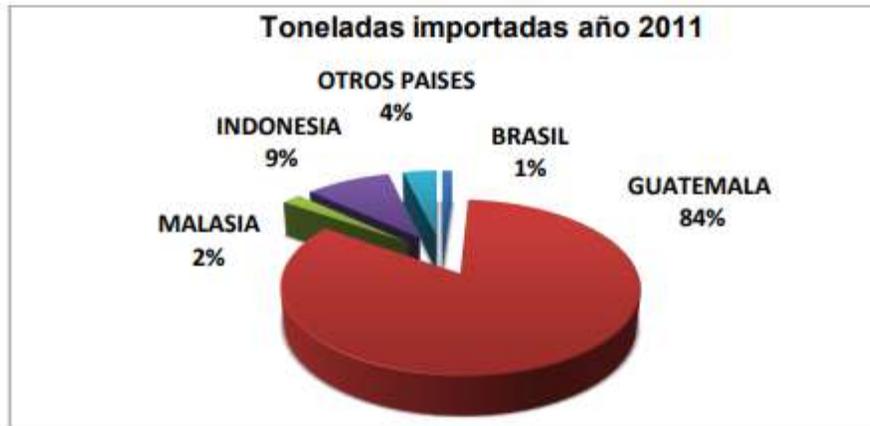
Figura No 7. Producción

### 5.5.2.1. Importación y exportación de caucho natural

Los datos de importación y exportación de caucho en Colombia, se extrajeron de la base de datos de comercio internacional (INFOEXIM, 2012), utilizando la partida arancelaria correspondiente al caucho natural y sus diferentes presentaciones. La consulta se realizó para cada uno de los códigos que conforman la partida arancelaria del caucho natural y las cifras encontradas se consolidaron por año, tipo de caucho, país de origen o destino y razón social del importador o exportador, de acuerdo a los parámetros que se quieren ilustrar.

A Colombia llega caucho importado de varios países asiáticos y algunos países de Europa y Latinoamérica. El principal país de origen por cantidad de caucho natural importado es

Guatemala, seguido de Indonesia y Malasia. De Alemania y Estados Unidos llega caucho en pequeñas cantidades pero con un alto precio de importación FOB en dólares.



Fuente: INFOEXMIN

Figura No 8. Importaciones

Se puede apreciar que la importación total de caucho natural del Hevea Brasiliensis, suma de todas las sub-partidas correspondientes a la posición 4001 “caucho natural incluido vulcanizado”; para el año 2009 fue de 13.338,88 toneladas y para el 2011 fue de 11.381,53 toneladas. Aunque se aprecia una reducción en la cantidad total de toneladas importadas por año, se da un aumento en el valor FOB de la importación anual.

La importación de caucho natural en Colombia, se centra básicamente en látex, TSR y “los demás” como materia prima. En el ítem: “los demás” se agrupa el tipo de caucho con especificaciones técnicas muy particulares, como por ejemplo, material de caucho utilizado en instrumentos de perforación de pozos de petróleo, cubrimiento interno de tapas para botellas de gaseosa, componentes de maquinaria sometidos a temperaturas extremas, resinas para lacas y pinturas especiales, entre otros

Tabla No 9. Importaciones

CAUCHO NATURAL "HEVEA BRASILIENSIS"	2009		2010		2011		2012*	
	Ton	FOB U\$	Ton	FOB U\$	Ton	FOB U\$	Ton	FOB U\$
LATEX	7.470,07	12.735,68	7.881,94	20'252.791	7.607,06	27'522.985	3.052,39	8'847.802
TSR	4.621,38	8.268,15	3.973,48	12'271.164	3.271,52	15'946.527	1.197,57	5'081.660
HOJAS DE CREPE	46,06	129,70	72,99	343.151,00	72,96	509.997,00	2,50	24.149,00
HOJAS AHUMADAS	123,40	342,73	31,58	135.819,00	36,54	221.569,00	21,07	94.600,00
GRANULADO REAGLOM	58,39	50,41	31,00	12.067,00	31,00	5.580,00	-	-
LOS DEMAS	1.019,57	2.420,17	769,26	1'553.189	362,44	1'939.354	145,53	600.875,00
<b>TOTALES</b>	<b>13.338,87</b>	<b>23.946,84</b>	<b>12.760,25</b>	<b>491.037,00</b>	<b>11.381,52</b>	<b>737.146,00</b>	<b>4.419,06</b>	<b>719.624,00</b>

Fuente: INFOEXMIN

Se tiene entonces, por ejemplo para el año 2011, que la importación de látex fue el 66,84% del total de caucho natural importado en el año, seguido del TSR con el 28,74% y el restante 4,42% está compuesto por crepés, hojas ahumadas y otros



Fuente: INFOEXMIN

Figura No 9. Importaciones

Más del 97% del látex se importa de Guatemala, un poco más del 2% de Vietnam y Malasia y menos del 1% restante se importa de Estados Unidos, Italia y España; de estos últimos se importa con precios por kilo que va hasta U\$63, registrados para importaciones del año

Tabla No 10. Importaciones de látex

AÑO 2011: LÁTEX					
PAÍS	toneladas	U\$ FOB	U\$ /kilo		
			Mínimo	Promedio	Máximo
Guatemala	7.411,65	26.884.610	2,32	3,53	4,60
Vietnam	82,00	239.492	2,60	2,94	3,52
Malasia	70,70	240.596	2,72	3,43	4,60
USA	41,57	154.266	2,05	5,66	28,65
Italia	1,04	3.385	0,20	24,46	63,00
España	0,10	636	3,82	12,69	21,56
<b>TOTAL</b>	<b>7.607,06</b>	<b>27.522.985</b>			

Fuente: INFOEXMIN

### 5.5.3. Mercado Objetivo

ASOPROCAUCHO, desde su creación ha venido trabajando la comercialización de la materia prima directamente con las empresas que requieren caucho natural. En el año 1999 la Asociación a través de la gobernación del Guaviare realizó un estudio de mercado de caucho natural (*Hevea brasiliensis*) con el ánimo de evaluar el comportamiento de la oferta vs la demanda de este bien. Los resultados de este estudio sirvieron de base para realizar un nuevo estudio con el SINDAP donde las 200 empresas mega diversificadas identificadas como pequeñas empresas compradoras de caucho ubicadas en la ciudad de Bogotá, fueron visitadas una a una; de estas 200 empresas la asociación realizó una preselección de 20 empresas donde

finalmente se decidió trabajar con 7 de estas. En esta preselección se tuvo en cuenta, las especificaciones técnicas del producto exigido, garantía de compra, garantía en el pago

Los asociados vinculados a Asoprocaucho produjeron durante el año 2016 así:

KILOS	DESCRIPCION
19.235	Kilo de Lamina.
10.302	Kilos de Ripio.
2.098	Kilos de Látex

Fuente: Asoprocaucho

Estos productos son vendidos a empresas como la Roca Ltda., Guantes látex y Casanova, entre otras, asegurando la comercialización de sus productos. La producción se tiene presupuestada en un aumento por año correspondiente al 10% aproximadamente, ya que los cultivos actualmente presentan una antigüedad escalonada y año tras año se obtendrán mejores resultados.



El departamento del Guaviare cuenta con 2.500 hectáreas sembradas en caucho, a nivel nacional son 64.000 hectáreas sembradas. En Colombia se producen 11.000 toneladas de látex año, y la demanda nacional es de 24.000 toneladas, el precio internacional para el año 2.011 era de US 4.51 por Kilo y para el año 2.017 es de US1.32 por kilo de látex de caucho natural.

ASOPROCAUCHO, cuenta con clientes potenciales, quienes permanentemente negocian la producción de látex, lamina y ripio, entre los cuales se destacan: Productos de caucho La Roca Ltda.-Bogotá y Oliver Casanova –Bogotá.

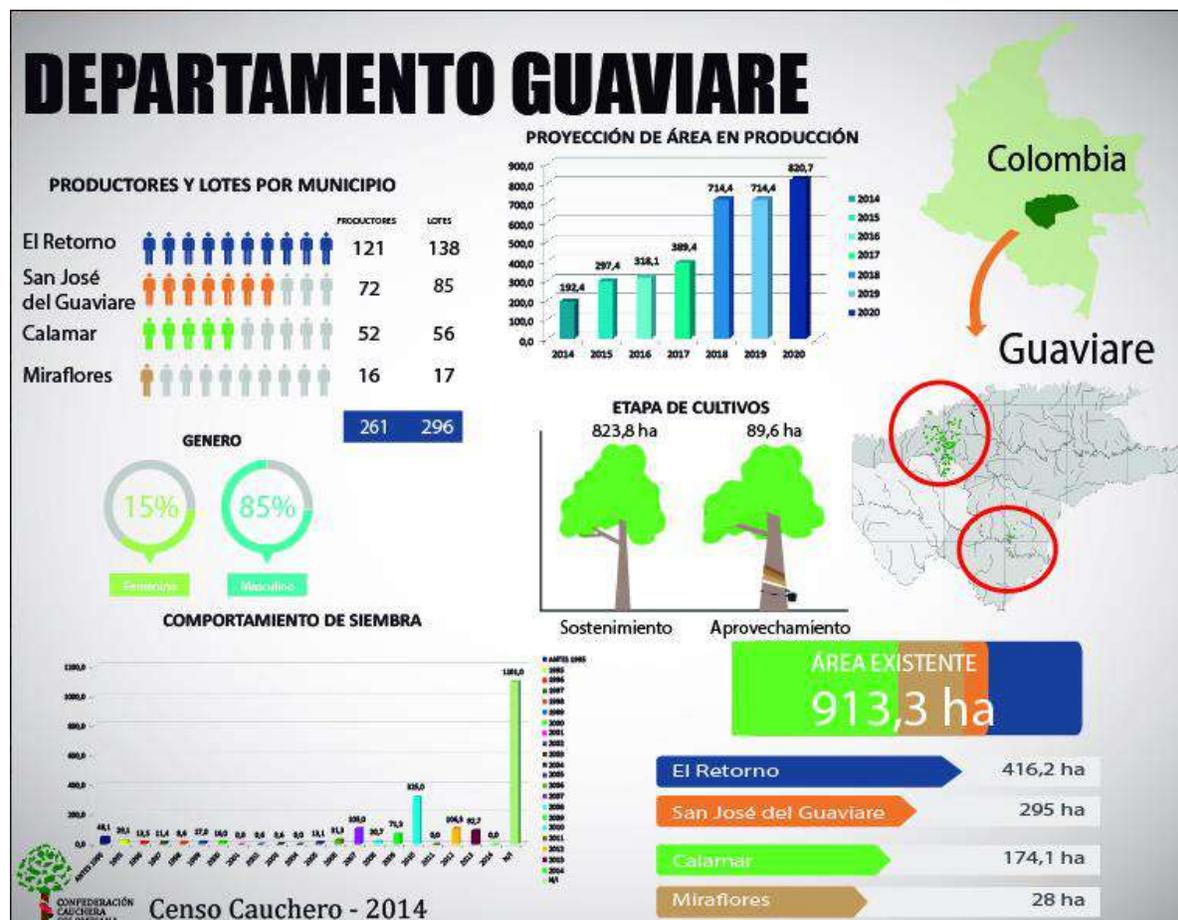
#### 5.5.4. Competidores

A pesar del déficit de caucho natural que tiene la industria colombiana, se registra (INFOEXIM, 2012) algunas cantidades de exportación de TSR, látex y “los demás”. La más significativa es la exportación de TSR a Ecuador, Brasil, Chile y Perú, compuesta en gran proporción por reexportación de Goodyear<sup>14</sup> y Parabor Colombia, ambas son consumidoras y no tienen cultivo o producción propia de materia prima.

Tabla No 11. Exportaciones de caucho

EMPRESA	CAUCHO	2009		2010		2011		2012*	
		toneladas	US\$ FOB						
GOOD YEAR	TSR	408,24	914.029	236,88	769.507	54,18	285.458	40,78	221.558
ASOHECA	TSR	-	-	-	-	8,40	37.741	-	-
OTRAS EMPRESAS	TSR	0,66	1.866	-	-	0,17	1.332	-	-
TOTAL TSR		408,90	915.895	236,88	769.507	62,75	324.531	40,78	221.558
DISAN	LATEX	-	-	-	-	5,04	21.423	-	-
PEGAUCHO	LATEX	-	-	-	-	1,50	5.493	-	-
TOTAL LATEX		-	-	-	-	6,54	26.916	-	-
PROCAUCHO	OTROS	-	-	-	-	-	-	4,00	21.040
OTRAS EMPRESAS	OTROS	21,01	56.480	10,00	2.630	15,63	60.621	0,96	6.519
		21,01	56.480	10,00	2.630	15,63	60.621	4,96	27.559
TOTAL CAUCHO EXPORTADO		429,91	972.375	246,88	772.137	84,92	412.068	45,74	249.117

Fuente: INFOEXMIN



Fuente: Confederacioncauchera.com

Figura No 10. El caucho en el departamento del Guaviare

### 5.5.5. Ventajas Competitivas

La oferta nacional de caucho natural no garantiza continuidad y mucho menos altos volúmenes de caucho con calidad y homogeneidad requerida por el mercado, por esto se presenta una gran oportunidad para ASOPROCAUCHO que con la nueva planta de transformación en Santa Clara podrá ofrecer el caucho técnicamente especificado demandado por Goodyear e Icollantas y el látex60% centrifugado demandado por Eterna S.A. y Sempertex, grandes consumidores que deben importar toda su materia prima, por no contar con proveedores nacionales que satisfagan sus necesidades en calidad y volumen.

El látex natural procedente de Guatemala, entra al país con precios alrededor de los U\$2,50 por kilo. Entre sus clientes exclusivos se cuentan Sempertex y Eterna S.A.; a este último la planta de Mavalle le ha ofrecido materia prima pero aún no resuelve comprarle, esta puede ser la oportunidad para ASOPROCAUCHO, apoyado por la Confederación Cauchera Colombiana.

### 5.5.6. Participación en el Mercado

El escenario nacional del mercado del caucho se presenta como una alternativa muy viable inclinada a favor de la demanda, puesto que a nivel nacional hay un gran déficit (23.000 Ton aprox.) donde del 100% de caucho natural que se consume en el país, solo se produce el 4% y el 96% restante de la demanda debe ser cubierta por las importaciones de esta materia prima. Por tanto, la venta de caucho natural se ve favorecida por la relación oferta- demanda.

### 5.5.7. Proyecciones de Venta

Actualmente se encuentran en producción 100 hectáreas aproximadamente, ante la producción escalonada de acuerdo al establecimiento de los cultivos, se considera que la proyección año por año será igual al 10 % de incremento.

### 5.5.8. Estrategias de Mercadeo

La principal estrategia de mercado que ASOPROCAUCHO ve como fundamental es la de mantener un precio competitivo, determinado por las condiciones actuales del mercado ya que ASOPROCAUCHO hace parte de la confederación cauchera de Colombia y esto le permite tener contacto directo con sus principales clientes y competidores y tiene asegurado la venta de sus producciones o cosechas de caucho y sus derivados, así que lo principal es mantener un precio determinado y fundamentalmente mantener contacto con las dinámicas del mercado que se pueden predecir a través de la confederación.

**Tabla No 12. Precios**

CAUCHO	Pesos por Kilo			
	2009	2010	2011	Junio 2012
<b>Lámina</b>	4.200	5.800	7.000	6.500
<b>Ripio</b>	3.150	3.400	4.000	3.500
<b>TSR 20</b>	4.200	5.800	7.000	7.000
<b>Crepé</b>	4.400	5.800	6.800	7.300
<b>Látex preservado</b>	1.600	1.400	1.800	2.200

Fuente. Asoprocaucho

## 5.6. OPERACIÓN

En la fabricación moderna de artículos de caucho natural, el caucho crudo se trata con varios compuestos mezclándolos en máquinas. La mezcla se aplica entonces mecánicamente a una base o molde, y el objeto revestido o formado de la mezcla se pone en moldes y vulcaniza.

Las principales fuentes de caucho crudo son las planchas, porciones, o las tortas producidas en plantaciones de caucho desde el látex de árboles de Hevea, en operaciones seguras de fabricación. El caucho crudo se usa como embarcado; los grados secundarios se lavan para quitar arena, la corteza, y el otro material extraño, y se tratan para quitar excesiva resina. El caucho reclamado, tratado calentando con álcali por 12 a 30 horas, puede usarse como un adulterante de caucho crudo para rebajar el precio del artículo terminado. Las cantidades de caucho reclamado que se usa dependen de la calidad del artículo a ser fabricado.

### 5.6.1. Estrategias Operacionales

Para la mayoría de aplicaciones, el caucho crudo se mezcla con una variedad de ingredientes para modificar sus características que endurecen el caucho en el producto final, pero que no aumentan su fortaleza, se incluye agentes como pescadillas, o carbonato de calcio, y bario, o sulfato de bario. Los fillers para reforzar agregan carga material y fortaleza al producto acabado; se incluyen el negro de carbón, óxido de zinc, carbonato de magnesio, y diversas arcillas. Los pigmentos incluyen óxido de zinc, lithopone, y un número de tinturas orgánicas. Los suavizadores, que son necesarios cuando la mezcla es demasiado yerta para la incorporación apropiada de los diversos ingredientes, consiste comúnmente en productos del petróleo, tales como petróleos o ceras, de brea, o de ácidos pingües.

El principal agente vulcanizante continúa siendo el azufre; el selenio y el telurio se usan también, pero generalmente con proporciones grandes de azufre. En el proceso de vulcanización en caliente, que es usada para la mayoría de las mercaderías de caucho, el azufre se utiliza en polvo y se mezcla con el caucho a la vez que los otros ingredientes secos. La proporción de azufre-caucho varía desde 1:40 en mercaderías de caucho suave, a como mucho

como 1:1 en el caucho duro. La vulcanización fría, usado principalmente para el caucho delgado y suave en mercaderías los tales como los guantes y sheeting, es realizada por exponer los artículos sin tratar al vapor de cloruro de azufre,  $S_2Cl_2$ . Los aceleradores de vulcanización a primero óxidos metálicos únicos incluidos, tal como lima y delantera blanca. Desde los descubrimientos de Oenslager, sin embargo, se incluyen una variedad amplia de aminas orgánicas. Los agentes de resistencia al paso del tiempo y la corrosión son compuestos de aminas mayormente secundarias.

### ➤ **Máquinas de Masticar**

Antes que los ingredientes se mezclen con el caucho crudo, se someten al proceso molienda mecánica llamado masticación, para hacer al caucho suave, plástico, y viscoso. En tales condiciones, se mezcla más fácilmente y completamente con los diversos fillers, pigmentos, agentes vulcanizantes, y los otros ingredientes secos, o con los diversos solventes para su uso en la producción de cementos. Los masticadores son de dos de tipos. Un tipo es el molino de caucho, el cual consiste de dos rodillos de acero, que rotan a velocidades diferentes en un recipiente para esquilarse y amasar el caucho hasta que sea estropeado a una condición suave y flexible. Los rodillos poseen una cavidad para permitir la circulación de vapor o agua fría para controlar la temperatura de la operación. Después del decenio de 1920 el molino de caucho fue reemplazado en su mayor parte por el "Gordon plasticator", que consiste de una poderosa hélice de velocidad variable atornillada (como las procesadoras alimentario familiar común) colocada en un cilindro recubridor. La acción de la hélice al batir genera sobre el caucho temperaturas de  $182^{\circ} C$  ( $360^{\circ} F$ ). El calor, más que la acción mecánica, estropea el caucho.

### ➤ **Máquinas Mezcladoras**

Después del masticador, la próxima máquina en la línea de producción es el mezclador. Los mezcladores puede parecerse los masticadores en tener los dos rodillos, pero los rodillos de las mezcladoras rotan en direcciones opuestas, considerando que en los masticadores los rodillos rotan en la misma dirección a velocidades diferentes. El cilindro mezcladores se usan también, especialmente en la preparación de cementos y soluciones de caucho en solventes. Tales preparaciones líquidas de caucho se usan en la impermeabilización de telas y en la fabricación de artículos, tales como guantes de caucho, que se forman al sumergir una pieza en la solución. En la mayoría de los casos, sin embargo, los ingredientes mezclados son secos para luego almacenarlos, para la expulsión, u otra fabricación en la preparación de la vulcanización final.

### ➤ **Calendering**

Después del caucho crudo ha sido plastificado y mezclado con los diferentes ingredientes, experimenta un calendering o expulsión, dependiendo del uso para que se destine. Calenders son máquinas que consisten en un conjunto de tres a cinco rollos de igual diámetro, los cuales están preparados para ser ajustados para la autorización en diversos rollos, y para operar a la misma velocidad, o a velocidades diferentes, dependiendo del producto deseado. Calenders se usan para laminado (la producción de hojas compuestas de caucho crudo, con o sin diseños impresionados tales como la marca de huella de una llanta); para friccionar (el exprimidor de caucho en la textura de telas o acordona); o para cubrir, con una capa de caucho, telas o cordones que habían anteriormente sido revestidos. Los productos del calender son utilizados

generalmente en la fabricación, como en los procesos involucrados en la fabricación de las llantas de automóvil, antes que se vulcanizan.

### ➤ **La Expulsión**

Las prensas de expulsión se usan para forzar el compuesto de caucho mediante presión a formar planchas, tubos, o especialmente formar fajas, que se usan en la fabricación de las cámaras de caucho, mangueras, cámaras de aire, y los canales para colocar ventanas o sellar puertas. Las cabezas de expulsión, especialmente diseñadas, se usan para cubrir tela tubular en hacer la manguera de presión y mezclar colores en modelos jaspeados o rayados.

### ➤ **Vulcanización**

Después que la fabricación se completó, la mayoría de los productos de caucho se vulcanizan bajo presión y temperatura elevada. Muchos artículos se vulcanizan en moldes que se ponen bajo la compresión de prensas hidráulicas, o se someten a presión de vapor interno o externo durante el calentamiento. En los tipos de manguera de jardín, por ejemplo, se da un revestimiento, y se vulcanizan pasando vapor mediante una apertura en la manguera, el caucho es comprimido contra las paredes durante el proceso. Después que el proceso es completado, el recubrimiento se quita de la manguera y se prepara para ser reusado. El estaño envainando se usa del mismo modo en los procesos del tipos del aislamiento eléctrico de alto grado de seguridad.

### ➤ **Espuma de Caucho y Mercaderías de Inmersión**

La espuma de caucho se fabrica directamente desde el látex usando ingredientes compuestos emulsionados. La mezcla se azota mecánicamente en una máquina de espumar que produce millones de burbujas de aire. La espuma se vierte en moldes y es vulcanizada calentándola para formar tales artículos como los colchones y cojines.

El látex puede usarse en la formación de tales productos como juguetes o los guantes sumergiendo moldes hechos de porcelana o emplasto de París en látex concentrado. Un revestimiento de látex se adhiere al molde y se quita después de la vulcanización.

### 5.6.1.1. Costos de Fabricación

Tabla No 12. Costos ha de caucho

REQUERIMIENTOS FISICOS Y COSTOS PARA LA SIEMBRA DE UNA HECTAREA DE CAUCHO GUAVIARE (STUMPS)				
DENSIDAD DE SIEMBRA	476 Arboles	DISTANCA DE SIEMBRA		7 m X 3 m
DESCRIPCION	UNIDADES	CANTIDAD	COSTO/UND	COSTO TOTAL
<b>SIEMBRA</b>				
<b>MANO DE OBRA</b>				
Mecanización del lote (rastras)	Rastra	4,00	90.000	360.000
Preparacion estacas	Jornales	1,00	30.000	30.000
Trazado y estacado	Jornales	2,00	30.000	60.000
Cobertura	Jornales	2,00	30.000	60.000
Hechura de huecos - ahoyado - MOTOR	Hueco	476,00	500	238.000
Ampliación de huecos 40 x 40 x 60 cm	Hueco	476,00	150	71.400
Siembra de STUMPS	Bolsas	476,00	600	285.600
Transporte y distribución de STUMPS	Jornales	2,00	30.000	60.000
Resiembra bolsas		74,00	600	44.400
Plateo		2,00	30.000	60.000
Fertilización foliar y sustrato		2,50	30.000	75.000
Aplicación de correctivos		1,00	30.000	30.000
Control fotosanitario		1,00	30.000	30.000
Construcción de caminos y cercas		6,00	30.000	180.000
Deshierbas-Guadaña		1,50	40.000	60.000
<b>INSUMOS</b>				
Stumps	Unidad	550,00	2.200	1.210.000
Alambre x 400 mts	Bulto	4,00	180.000	720.000
Cabuza	Cono	1,00	10.000	10.000
Herbicida	Galón	2,00	48.000	96.000
<b>CORRECTIVOS</b>				
Fosforita	Bulto	5,00	25.000	125.000
Cal dolomita - Dolyesmita	Bulto	15,00	15.000	225.000
<b>FERTILIZANTES</b>				
Cafetero - Triple 15	Kilogramo	16,00	1.700	27.200
Agrimins	Kilogramo	6,00	2.000	12.000
<b>PLAGUICIDAS</b>				
Lorsban - Insecticida	Litro	0,10	28.000	2.800
Carbendazil - Fungicida	Litro	0,10	28.000	2.800
Ridomil - Fungicida	Kilogramo	0,10	48.000	4.800
<b>EQUIPOS</b>				
Fumigadora de espalda	Unidad	1,00	240.000	240.000
Herramientas	Global	1,00	80.000	80.000
<b>TRANSPORTE</b>				
Transporte Material Vegetal	Unid	1,00	250.000	250.000
Transporte de insumos y fertilizantes	Unid	1,00	250.000	250.000
Análisis de suelos	Unid	1,00	95.000	95.000
<b>SUBTOTAL</b>				<b>4.995.000</b>
Administración y asistencia técnica				399.600
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>5.394.600</b>

Fuente: Asoprocaucho

### 5.6.1.2. Sistema Productivo

#### ➤ Definición y Origen

Es una especie que se originó en la cuenca del río Amazonas, en países como Colombia, Brasil, Bolivia y Perú. Se ha difundido tanto este cultivo que en la actualidad puede encontrarse en toda Sudamérica, centro América, África y Asia.

Es un árbol que alcanza los 20 m de altura con tronco cónico en estado silvestre y cilíndrico cuando es resultado de un injerto. Sus hojas



son verde oscuras tripoliadas y se caen cada año. Presenta flores en inflorescencias; las femeninas son solitarias y las masculinas en racimos. El fruto en captura posee una semilla en cada celda.

### ➤ **Suelos y Clima**

Necesita suelos bien drenados y un pH entre 4,0 y 6,5 con buen contenido de materia orgánica y presencia de nitrógeno, fósforo y potasio; se adapta y desarrolla bien en altitudes que fluctúan entre los 0m sobre el nivel del mar a 1200 msnm, con una precipitación anual que va desde los 1500 mm a 3000 mm, con algunos periodos secos de 2 o 3 meses, igualmente, requiere entre 1500 y 1800 horas luz por año y una humedad relativa del 70% al 80%.

### ➤ **Propagación y Prácticas Culturales**

Se debe sembrar la semilla en un germinador, lugar en el que permanecen hasta cuando llegan al estado de punto blanco; en germinar se demora de 8 a 30 días. Luego se pasa al vivero donde se obtienen las plantas jóvenes que se injertan a los 8 a 12 meses, cuando alcanzan un diámetro de 2,5 cm y después al patrón se le cortan las raíces en la siembra definitiva. Las plantas se colocan a 7 m entre surcos y 3 m entre plantas, en huecos de 50 cm de profundidad.

### ➤ **Vivero**



#### Fitosanidad

Dentro las enfermedades que afectan el caucho, se pueden encontrar el mal de las hojas. El control puede hacerse mediante el uso de variedades resistentes y la aplicación de controladores biológicos, como el hongo HANS-FORDIA PULVINATA. La hormiga arriera y el gusano cachón son dos de las plagas más frecuentes en este cultivo. El control se hace mediante la implementación de trampas alrededor de las plantas y con algunos controladores biológicos.



Asistencia técnica permanente, ASOPROCAUCHO cuenta con el servicio de dos ingenieros forestales.

### ➤ Manejo de Cosecha y Pos Cosecha

Es necesario hacer una incisión vertical en el tronco del árbol y se recoge el látex en una vasija; luego se abre un canal de sangría en forma de dos semiespirales inclinados para escurrir el látex. Cada año se hacen incisiones a 30cm de la corteza de cada agua y se practican en los árboles de más de 6 años.

### ➤ Usos

El uso principal del caucho es la extracción de látex que se destinan a la fabricación industrial de distintos materiales tales como llantas, calzado, correas, chicles, y bandas elásticas, entre muchos otros productos de carácter industrial

#### 5.6.1.3. Procesos

El látex obtenido del árbol puede comercializarse directamente en forma de concentrado o bien procesarse para obtener caucho seco (véanse las Figuras 80.1 y 80.2). Un método de fabricación del caucho de especificación técnica consiste en coagular el látex bruto con ácido y pasarlo después por las máquinas de cortado y por una serie de cilindros de crepado; a continuación, con una trituradora de martillos o un granulador, se convierte el producto en grumos de caucho que son tamizados, lavados, secados, embalados y acondicionados. Otro método de producción de caucho de especificación técnica consiste en añadir un agente disgregante antes de la coagulación, seguido de la trituración con cilindros de crepado.

Las planchas estriadas ahumadas se obtienen pasando el látex coagulado a través de una serie de cilindros, de los que salen planchas finas que se estampan con un patrón estriado para aumentar la superficie del material y mejorar su secado.

Las planchas se tratan en un ahumador a 60 C durante una semana y a continuación se clasifican visualmente y se acondicionan en balas.

Las fórmulas de las mezclas de los compuestos que se utilizan en los cauchos naturales son básicamente las mismas que las que se emplean para la mayoría de los cauchos sintéticos no saturados.

La presencia de aceleradores, activadores, antioxidantes, materiales de relleno, agentes plastificantes o vulcanizantes depende de las propiedades que se deseen obtener del compuesto final.

Para minimizar los riesgos derivados del empleo de métodos de producción mecanizados (cilindros, centrifugadoras, etc.), es necesario establecer un riguroso control de seguridad durante la instalación, funcionamiento y mantenimiento de las máquinas.

Cuando se procesen productos químicos, deberán tomarse las precauciones adecuadas. Asimismo, se dedicará especial atención al calzado y a los suelos de las áreas de trabajo para evitar resbalones, tropezones y caídas. Los trabajadores deberán recibir una formación sobre técnicas de seguridad en el trabajo.

Además, será necesaria una estricta supervisión para evitar accidentes al aplicar calor durante el proceso de vulcanización del caucho.

#### 5.6.1.4. Capacidad de Producción

Tabla No 13. Producción

RENDIMIENTOS ANUALES ESPERADOS POR CLON DE CAUCHO EN KILOGAMOS POR HECTAREA (KG/HA) (4.3)												
NOBRE DEL CLON	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12
1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	600,0	700,0	800,0	950,0	1.100,0	1.300,0	1.400,0
SOSTENIMIENTO												
VALOR PRODUCCION HA/AÑO	0	0	0	0	0	2.640.000	3.080.000	3.520.000	4.180.000	4.840.000	5.720.000	6.160.000
COSTOS DE PRODUCCION HA/AÑO						1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
COSTOS INSUMOS PRODUCCION HA/AÑO						250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
PRECIO POR KILO DE CAUCHO SECO PRESENTACION LAMINA 2016				4400								
UTILIDAD AÑO/HECTAREA						890.000	1.330.000	1.770.000	2.430.000	3.090.000	3.970.000	4.410.000

Fuente: Gestando

#### 5.6.1.5. Abastecimiento

En este momento la organización posee un sistema de abastecimiento propio donde las plántulas y semillas son producidas dentro de las propias hectáreas de los miembros de la asociación, así que el producto principal es decir el cacao está plenamente cubierto para eventuales reacciones ante la demanda, por otro lado en la región existen cabeceras municipales donde es de fácil acceso los insumos requeridos para el cultivo del caucho como tal.

#### 5.6.1.6. Localización

La asociación cuenta con 300 asociados en el Departamento del Guaviare con sede de operación transformación del LATEX en el Municipio de El Retorno. En las 83 veredas de los municipios de San José, El Retorno, Calamar y Miraflores, los asociados cuentan con un total de 2.200 hectáreas sembradas en caucho.

### 5.6.1.7. Distribución en Planta

Tabla No 14. Distribución

**Distancias y densidades de siembra para el modelo agroforestal 5**

ESPECIE	DISTANCIA	DENSIDAD POR HA
CAUCHO	13 Mts x 3 Mts x 2.5Mts	500 árboles en cuadro
		570 árboles en tres bolillo
MAÍZ Temporal en los surcos del caucho	1.0 Mt x 0.20 Mts (5 líneas por el surco doble) (2250 plantas/surco doble por 7 surcos)	15.750 plantas / ha
CACAO	3 Mt x 3 Mt (2 surcos por calle)	400 plantas / Ha
PLÁTANO	3.5 Mt x 3 Mt (3 surcos por calle)	600 plantas / ha
HIGUERILLA	3.5 Mt x 3 Mt (3 surcos por calle)	600 plantas / ha
TECA	2.5 Mts x 2.5 Mts cerca perimetral	738 plantas en tres bolillo

Fuente: FEDECAUCHO

### 5.6.1.8. Tecnología y Equipos

Equipos de labranza: se utilizara equipos de labranza en los predios siempre y cuando la topografía del sitio lo permita, esta se hará haciendo énfasis en la conservación y/o mejoramiento del suelo contra la erosión, utilizando equipos como: Cincel rígido, Cincel vibratorio, Cincel nivelador o desterronador entre otros. Se espera con el empleo de dichos equipos el mejoramiento de las condiciones físicas del suelo, retención de agua y disminución de costos en el establecimiento de las plantaciones.

## 5.7. ORGANIZACION

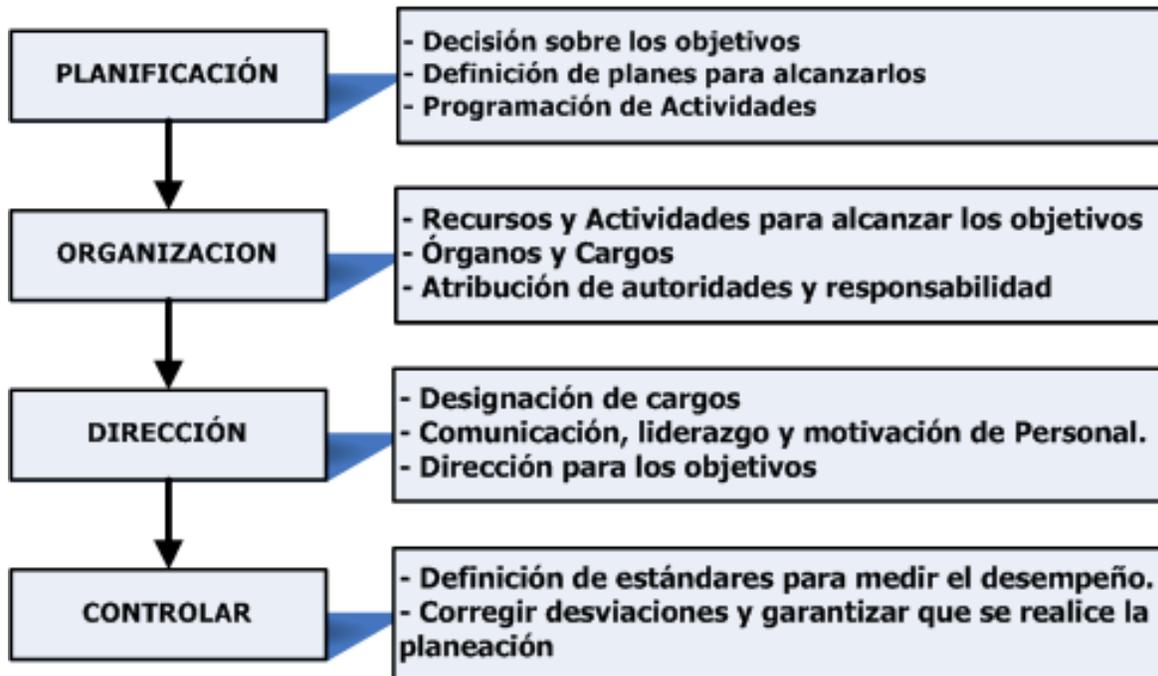
La asociación productores de caucho y comercializadores del Guaviare nace según acta de constitución 001 del día 14 de mayo de 1994 reunidos 25 cultivadores de caucho en el Municipio de El Retorno, aula máxima del Instituto Agrícola LA TORRE GOMEZ, Donde se aprobó la creación y puesta en marcha de la a asociación. Dicha asamblea fue presidida por el señor JOSE IGNACIO ESCOBAR y como secretario el señor MARIO GUEVARA. En la misma fue elegido como primer presidente de la asociación el señor GERMAN VALDERRAMA.

Actualmente la asociación cuenta con 300 asociados en el Departamento del Guaviare con sede de operación transformación del LATEX en el Municipio de El Retorno. En las 83 veredas de los municipios de San José, El Retorno, Calamar y Miraflores, los asociados cuentan con un total de 2.200 hectáreas sembradas en caucho.

### 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 11. Áreas Funcionales

## 5.7.2. Personal Requerido

Tabla No 15. Personal

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

Fuente: Gestando

## 5.8. ANÁLISIS DE RIESGOS

Tabla No 16. 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 cultivo.	Baja	Medio	Asegurar una asistencia técnica y acompañamiento permanente
El bajo precio del barril de petróleo, afecta el precio internacional de caucho natural ya que es remplazado por caucho sintético.	medio	Bajo	Se detiene el proceso de rayado temporalmente, se pretende en nuevas siembras acompañar el caucho con
Baja en el precio de compra	Baja	Bajo	Se almacena la lamina en un lugar adecuado Evitando la humedad.

Fuente: Gestando

## 5.9. ECONÓMICO FINANCIERO

### 5.9.1. Supuestos Económicos

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

**Tabla No 17. Supuestos Macroeconómicos**

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

Fuente: DANE

**Tabla No 18. Flujo De Inversiones**

Inversiones (Inicio Período)		
Terrenos	\$	0
Construcciones y Edificios	\$	0
Maquinaria y Equipo	\$	3.600.000
Muebles y Enseres	\$	0
Equipo de Transporte	\$	0
Equipos de Oficina	\$	0

Fuente: Gestando-ASOPROCAUCHO

**Tabla No 19. Flujo de Egresos**

Costos Variables Unitarios		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materia Prima (Costo Promedio)	\$/ unid.	550,0	572,0	594,9	618,7	643,4
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$/ unid.	298,0	309,9	322,3	335,2	348,6
Materia Prima y M.O.	\$/ unid.	848,0	881,9	917,2	953,9	992,0
<b>Otros Costos de Fabricación</b>						
Otros Costos de Fabricación	\$	12.938.715	14.049.894	15.269.425	16.606.364	18.032.706
<b>Costos Producción Inventariables</b>						
Materia Prima	\$	17.399.250	18.909.505	20.550.850	22.334.664	24.273.313
Mano de Obra	\$	9.427.230	10.245.514	11.134.824	12.101.327	13.151.722
Materia Prima y M.O.	\$	26.826.480	29.155.018	31.685.674	34.435.991	37.425.035
Depreciación	\$	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Agotamiento	\$	0	0	0	0	0
Total	\$	27.066.480	29.395.018	31.925.674	34.675.991	37.665.035
Margen Bruto	\$	78,39%	78,20%	78,00%	77,80%	77,60%
<b>Gastos Operacionales</b>						
Gastos de Ventas	\$	1.690.000	1.757.600	1.827.904	1.901.020	1.977.061
Gastos Administración	\$	1.690.000	1.757.600	1.827.904	1.901.020	1.977.061
Total Gastos	\$	3.380.000	3.515.200	3.655.808	3.802.040	3.954.122

Fuente: Gestando

**Tabla No 20. Flujo de ingresos**

Total Ventas		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio Promedio	\$	3.960,0	4.078,8	4.201,2	4.327,2	4.457,0
Ventas	unid.	31.635	33.059	34.546	36.101	37.725
Ventas	\$	125.274.600	134.839.316	145.134.297	156.215.301	168.142.339

Fuente: Gestando

**Tabla No 21. Servicio de la deuda**

Impuestos		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Renta</b>						
Patrimonio	\$	54.047.007	112.047.281	174.274.319	241.020.717	312.624.432
Renta Presuntiva sobre patrimonio Liquido	%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Renta Presuntiva	\$	0	1.621.410	3.361.418	5.228.230	7.230.622
Renta Liquida	\$	81.889.405	87.879.203	94.283.390	101.130.907	108.490.477
Tarifa Impuesto de Renta	%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Tarifa a pagar sobre impuesto renta (Según ley 1429)	%	0,00%	0,00%	25,00%	50,00%	75,00%

Fuente: Gestando

**Tabla No 22. Estado de Resultados**

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	125.274.600	134.839.316	145.134.297	156.215.301	168.142.339
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	26.826.480	29.155.018	31.685.674	34.435.991	37.425.035
Depreciación	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	12.938.715	14.049.894	15.269.425	16.606.364	18.032.706
Utilidad Bruta	85.269.405	91.394.403	97.939.198	104.932.947	112.444.599
Gasto de Ventas	1.690.000	1.757.600	1.827.904	1.901.020	1.977.061
Gastos de Administración	1.690.000	1.757.600	1.827.904	1.901.020	1.977.061
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	81.889.405	87.879.203	94.283.390	101.130.907	108.490.477
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	81.889.405	87.879.203	94.283.390	101.130.907	108.490.477
Impuesto renta +CREE	27.842.398	29.878.929	32.056.353	34.384.508	36.886.762
Utilidad Neta Final	54.047.007	58.000.274	62.227.038	66.746.398	71.603.715

Fuente: Gestando

**Tabla No. 23. Balance General**

<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Activo</b>						
Efectivo	3.600.000	78.529.405	138.806.210	203.450.671	272.765.225	347.111.194
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	3.600.000	78.529.405	138.806.210	203.450.671	272.765.225	347.111.194
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	3.600.000	3.360.000	3.120.000	2.880.000	2.640.000	2.400.000
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	3.600.000	3.360.000	3.120.000	2.880.000	2.640.000	2.400.000
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
<b>ACTIVO</b>	<b>0</b>	<b>81.889.405</b>	<b>141.926.210</b>	<b>206.330.671</b>	<b>275.405.225</b>	<b>349.511.194</b>
<b>Pasivo</b>						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	27.842.398	29.878.929	32.056.353	34.384.508	36.886.762
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligación Fondo Emprender (Contingente)	0	0	0	0	0	0
<b>PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>27.842.398</b>	<b>29.878.929</b>	<b>32.056.353</b>	<b>34.384.508</b>	<b>36.886.762</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital Social	0	0	0	0	0	0
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	0	0	0
Utilidades Retenidas	0	0	54.047.007	112.047.281	174.274.319	241.020.717
Utilidades del Ejercicio	0	54.047.007	58.000.274	62.227.038	66.746.398	71.603.715
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
<b>PATRIMONIO</b>	<b>0</b>	<b>54.047.007</b>	<b>112.047.281</b>	<b>174.274.319</b>	<b>241.020.717</b>	<b>312.624.432</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>0</b>	<b>81.889.405</b>	<b>141.926.210</b>	<b>206.330.671</b>	<b>275.405.225</b>	<b>349.511.194</b>

Fuente: Gestando

**Tabla No 24. Flujo de Caja**

<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>Año 0</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		81.889.405	87.879.203	94.283.390	101.130.907	108.490.477
Depreciaciones		240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Amortización Gastos		0	0	0	0	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-27.842.398	-29.878.929	-32.056.353	-34.384.508
Neto Flujo de Caja Operativo		82.129.405	60.276.805	64.644.461	69.314.554	74.345.969
<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	0
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-3.600.000	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-3.600.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-3.600.000	0	0	0	0	0
<b>Flujo de Caja Financiamiento</b>						
Desembolsos Fondo Emprender	0					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
Capital	0	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	0	0	0	0	0	0
Neto Periodo	-3.600.000	82.129.405	60.276.805	64.644.461	69.314.554	74.345.969
Saldo anterior		-3.600.000	78.529.405	138.806.210	203.450.671	272.765.225
Saldo siguiente	-3.600.000	78.529.405	138.806.210	203.450.671	272.765.225	347.111.194

Fuente: Gestando

**Tabla No 25. Indicadores Financieros**

Indicadores Financieros Proyectados					
Liquidez - Razón Corriente	2,82	4,65	6,35	7,93	9,41
Prueba Acida	3	5	6	8	9
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%	21,1%	15,5%	12,5%	10,6%
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	65,4%	65,2%	65,0%	64,7%	64,5%
Rentabilidad Neta	43,1%	43,0%	42,9%	42,7%	42,6%
Rentabilidad Patrimonio	100,0%	51,8%	35,7%	27,7%	22,9%
Rentabilidad del Activo	66,0%	40,9%	30,2%	24,2%	20,5%

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 expeditas; y las directrices y normas para la conservación de las áreas de especial importancia ecosistémica;

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

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

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

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

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

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

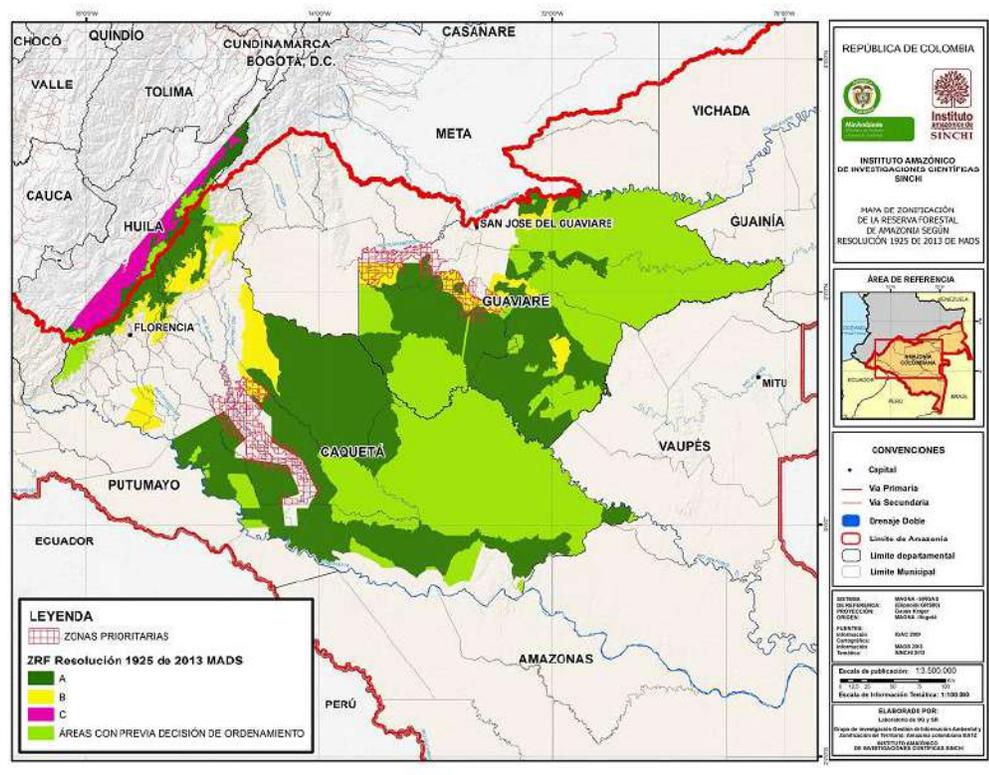
DEPARTAMENTO	COBERTURA HA	PARTICIPACIÓN
AMAZONAS	9.691.841,17	32%
CAQUETÁ	6.456.392,43	22%
CAUCA	49.437,60	0%
GUAINIA	7.042.409,69	24%
GUAVIARE	5.011.336,47	17%
HUILA	536.776,96	2%
PUTUMAYO	773.738,80	3%
VAUPÉS	328.150,92	1%

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

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

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

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



Fuente: Instituto Sinchi

### SINAP y Territorios Colectivos

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

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

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

### **Autoridades Ambientales**

*Dos corporaciones fungen como autoridades ambientales en la jurisdicción de los departamentos de Caquetá y Guaviare: la Corporación para el Desarrollo Sostenible del Sur de la Amazonia-CORPOAMAZONIA- y la Corporación para el Desarrollo Sostenible del Norte y Oriente de la Amazonia-CDA- las cuales están a cargo de los procedimientos que se sintetizan en la Figura No 2.<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 Amazonia. Pilar Agroambiental. Portafolio de Inversiones. Banco Interamericano de Desarrollo. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Instituto Sinchi

## 6. MÓDULO ADECUACIÓN FINANCIERA

### 6.1. ALCANCES

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

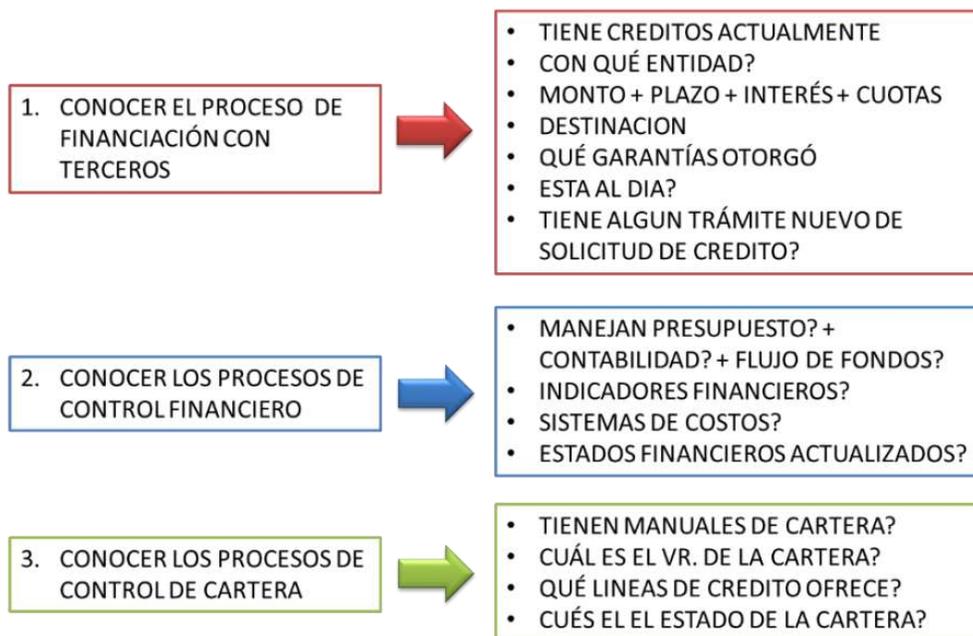
### 6.2. ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA

#### 6.2.1. Diagnóstico Financiero

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

Se hizo un levantamiento de información inicial mediante la aplicación de una encuesta financiera para la conformación de una línea de base. Las preguntas fueron dirigidas a encontrar qué tanta estructura financiera se tenía en cada organización, para ello se diseñó su contenido con el alcance de la Figura No 12.

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 12. 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 13.

CAQUETÁ	GUAVIARE
<p><b><u>PRIORIZADAS</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. _ACAMAFRUT,</li> <li>2. ASOES</li> <li>3. AMAZOOVINO</li> </ol>	<p><b><u>PRIORIZADAS</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ASOPROCEGUA,</li> <li>2. ASOPROCAUCHO,</li> <li>3. ASOCOMIGAN</li> <li>4. COOAGROGUAVIARE</li> </ol>
<p><b><u>SEGUNDAS MEJORES</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. _ASPROAMAZONAS</li> <li>2. ASPROABELEN</li> <li>3. PROCACAO</li> </ol>	<p><b><u>SEGUNDAS MEJORES</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. _ASOPROCACAO</li> <li>2. _ASOPROAGRO</li> <li>3. _ASOMORIPAVA</li> </ol>
<p><b><u>TERCERAS</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ASIMTRACAMPIC</li> <li>2. ASOAGROFRAM</li> <li>3. ASOHIDROCAV</li> <li>4. PORTALES DEL FRAGUA</li> <li>5. ASECADY</li> <li>6. ACAICONUCACHA</li> </ol>	<p><b><u>TERCERAS</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. _CORPOLINDOSA</li> <li>5. ASPROMACARENA</li> <li>6. ASCATRAGUA</li> <li>7. ASOMIRAFLORES</li> </ol>

Fuente: GESTANDO

**Figura No 13. Niveles Organizaciones**

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

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

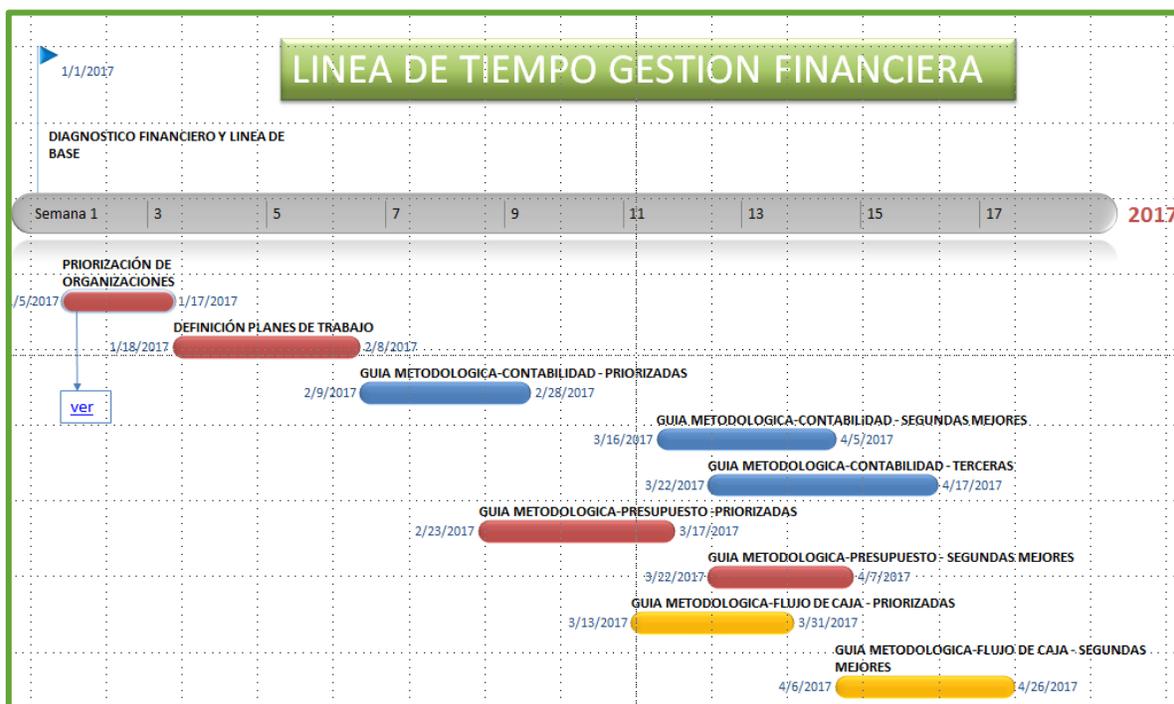
En el aparte de análisis de la gestión adelantada en cada departamento, se puede observar los resultados de la aplicación de la guía metodológica de donde se obtuvo la información con que cada asesora financiera regional procedió a hacer la clasificación correspondiente.

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

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

### 6.2.3. Planeación

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



Fuente Gestando

**Figura No 14. Línea de Tiempo Gestión Financiera**

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

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

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

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

#### 6.2.4. Definición de Planes de Trabajo

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

PLAN DE GESTIÓN EN ADECUACIÓN FINANCIERA			
LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN 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 las diferentes diálogos con los líderes financieros.</li> <li>• Se debe aplicar en cada uno de los tres procesos de enfoque del proyecto: CONTABILIDAD; PRESUPUESTO; FLUJO DE CAJA</li> <li>• Las preguntas que no tienen buena respuesta o que se clasifican como N/A, son base para la definición de los planes de trabajo con las organizaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento de valoración de las respuestas del proceso contable - uno por organización.</li> <li>• Documento de valoración de las respuestas del proceso de presupuesto - uno por organización</li> <li>• Documento de valoración de las respuestas del proceso de flujo de caja - uno por organización</li> <li>• Documento de planes de trabajo para adecuación financiera con las dos o tres (2-3) organizaciones priorizadas. Debe haber un plan de trabajo por cada organización y por cada uno de los tres procesos financieros.</li> <li>• Documento de planes de trabajo para adecuación financiera con tres o cuatro (3-4) organizaciones "segundas mejores". Debe haber un plan de trabajo por cada organización y por cada uno de los tres procesos financieros.</li> </ul>

Fuente: Gestando

**Figura No 15. 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 16. 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 17. 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 18. Informe Gestión

### 6.3. ADECUACIÓN FINANCIERA EN ASOPROCAUCHO

#### 6.3.1. Análisis Financiero

Tabla No 26. Balance general y estado de resultados

COMPARATIVO BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS			
ASOCIACIÓN ASOPROCAUCHO- NIT:832.002.170.1			
CONCEPTO	AÑO 2016	AÑO 2015	AÑO 2014
ACTIVOS	295.211.834	319.415.318	374.580.509
PASIVOS	118.625.230	150.028.308	175.024.110
<b>PATRIMONIO</b>	<b>176.586.604</b>	<b>169.387.010</b>	<b>199.556.399</b>
INGRESOS	638.865.686	826.605.961	623.084.229
GASTOS	175.505.178	192.695.381	40.251.805
COSTOS	456.160.914	632.331.886	537.478.020
<b>UTILIDAD</b>	<b>7.199.594</b>	<b>1.578.694</b>	<b>45.354.404</b>
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div data-bbox="365 1732 690 1858"> <p>MARIO DE JESUS GUEVARA Rep. Legal Asociación ASOPROCAUCHO</p> </div> <div data-bbox="852 1732 1201 1858"> <p>SUGGEY MARCELA CELIS MARENTES Profesional de Apoyo Financiero GESTANDO</p> </div> </div>			

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

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

### 6.3.2. Estado de Resultados

**Tabla No 27. Estado de resultados**

ITEM	2015		2016		ANALISIS HORIZONTAL	
	\$	%	\$	%	Variación en \$	Variación %
VENTAS	789,630,200	100				
COSTO DE VENTAS	632,331,886	80				
UTILIDAD BRUTA	157,298,314	20				
GASTOS OPERACIONALES	156,162,403	20				
UTILIDAD OPERACIONAL	1,135,911	0				
GASTOS NO OPERACIONALES	36,532,978	5				
OTROS INGRESOS	36,975,761	5				
UTILIDAD NETA	1,578,694	0				

Fuente: Gestando

**Tabla No 28. Comportamiento Indicadores Financieros**

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		2015	2016
LIQUIDEZ	RAZÓN CORRIENTE	4.63	
	PRUEBA ACIDA	7	
	CAPITAL DE TRABAJO	170,554,483	

Fuente: Gestando

**Tabla No 29. Comportamiento Indicadores Financieros**

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		2015	2016
ENDEUDAMIENTO	NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	46.97	
	INDICE DE APALANCAMIENTO	0.89	
	ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	31%	
	ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO	48%	

Fuente: Gestando

**Tabla No 30. Comportamiento Indicadores Financieros**

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		2015	2016
RENTABILIDAD	SOBRE LA INVERSIÓN-ROA	0%	
	SOBRE LA INVERSIÓN- RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	1%	
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - BRUTO	20%	
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - OPERACIONAL	0%	
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - NETO	0%	

Fuente: Gestando

**Tabla No 31. Comportamiento Indicadores Financieros**

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		2015	2016
EFICIENCIA	ROTACIÓN DEL INVENTARIO	121	
	DÍAS DE INVENTARIO	3	
	ROTACIÓN DE CARTERA	5	
	DÍAS DE CARTERA	77	

Fuente: Gestando

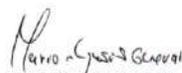
### 6.3.3. Proceso Contable

Esta es una organización que tiene un proceso contable desarrollado, aunque en el proceso llevado a cabo se hicieron algunos ajustes del mismo, en consideración a prácticas contables que no se estaban llevando a cabo adecuadamente.

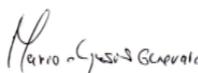
En consideración a que a la fecha de incorporación de la nueva asesora financiera quedó establecido que el tiempo de trabajo era de 30 días, se consideró que no había espacio de tiempo adecuado para desarrollar todo el esquema del proceso contable, razón por la cual el trabajo desarrollado se concentró en apoyar el proceso del área contable para 2017.

Es así como se proyecta que para el año 2017, la asociación maneje cinco rubros de ingresos: por actividades gremiales (aportes de sostenimiento y afiliaciones), por venta y/o comercialización del caucho en látex o lamina, ripio, y comisión por papelería, complementarios (alquiler de Tractor e intereses de crédito), por recursos especiales (contratos y convenios con entidades territoriales y nacionales) y por recursos de capital (rendimientos financieros, de administración de proyectos y donaciones). Según la proyección, el total de ingresos variara principalmente por recursos especiales, ya que se proyecta a partir del mes de julio, inicie el suministro de recursos por parte del Ministerio de Agricultura en el marco de Contrato establecido, además de la proyección de ingresos por la administración del convenio RED, en el marco de la Estrategia Visión Amazonia.

Tabla No 32. Proyección Ingresos

													
PROYECCIÓN INGRESOS AÑO 2017													
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE CAUCHO DEL GUAVIARE- ASOPROCAUCHO													
INGRESOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>INGRESOS POR ACTIVIDADES GREMIALES</b>													
CUOTAS DE SOSTENIMIENTO	840.000	840.000	840.000	840.000	840.000	840.000	840.000	840.000	840.000	840.000	840.000	840.000	10.080.000
AFLIACIONES	221.400	553.500	332.100	332.100	221.400	221.400	885.600	885.600	885.600	996.300	885.600	885.600	7.306.200
<b>INGRESOS POR VENTA COMERCIALIZACIÓN CAUCHO</b>													
VENTA DE LAMINA	8.000.000	7.000.000	8.000.000	6.600.000	8.000.000	12.000.000	9.000.000	7.000.000	9.000.000	14.000.000	6.400.000	5.000.000	100.000.000
VENTA DE RIPIO	2.300.000	2.000.000	1.600.000	4.000.000	10.300.000	4.900.000	2.500.000	2.800.000	2.000.000	1.200.000	2.400.000	1.200.000	36.400.000
VENTA DEL LATEX	609.000	609.000	1.400.000	2.200.000	4.000.000	3.000.000	1.400.000	2.000.000	2.000.000	1.500.000	1.830.000	4.000.000	24.548.000
1% PAPELERIA	109.000	96.000	110.000	128.000	223.000	199.000	129.000	109.000	109.000	109.000	109.000	109.000	1.539.000
	11.018.000	9.705.000	11.110.000	12.928.000	22.523.000	20.099.000	13.029.000	11.109.000	13.109.000	16.809.000	10.739.000	10.309.000	
<b>INGRESOS COMPLEMENTARIOS</b>													
ALQUILER DE MAQUINARIA - TRACTOR	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	28.800.000
INTERESES CRÉDITOS	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	1.800.000
<b>INGRESOS POR RECURSOS ESPECIALES</b>													
CONTRATO MIN. DE AGRICULTURA							350.000.000	350.000.000	350.000.000	350.000.000	350.000.000	250.000.000	2.000.000.000
ADMINISTRACION CONVENIO RED + (En el marco de la Estrategia Visión Amazonía)	-	-	-	-	-	-	11.000.000	-	-	-	-	-	11.000.000
<b>OTROS RECURSOS DE CAPITAL</b>													
Rendimientos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	30.000	30.000
Recursos de Administración de proyectos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20.000.000	20.000.000
DONACIONES	-	-	-	-	-	400.000	-	-	-	-	-	-	400.000
<b>TOTAL PROYECCIÓN DE INGRESOS</b>	<b>25.647.400</b>	<b>23.353.500</b>	<b>25.942.100</b>	<b>29.578.100</b>	<b>48.657.400</b>	<b>44.209.400</b>	<b>391.333.600</b>	<b>376.493.600</b>	<b>380.493.600</b>	<b>388.004.300</b>	<b>375.753.600</b>	<b>294.923.600</b>	<b>2.241.903.200</b>
<b>DATOS INFORMATIVOS</b>													
CUOTA DE SOSTENIMIENTO	3.000												
AFLIACIÓN	110.700												
No. ASOCIADOS	280												
 MARIO DE JESUS GUEVARA Rep. Legal Asociación ASOPROCAUCHO							 SUGGEY MARCELA CELIS MARENTES Profesional de Apoyo Financiero GESTANDO						

**Tabla No 32. Proyección nomina**

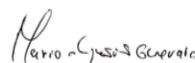
													
PROYECCIÓN NOMINA AÑO 2017													
ASOCIACION ASOPROCAUCHO - NIT:832.002.170.1													
SECRETARIA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
SUELDOS	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	8.852.604
AUXILIO DE TRANSPORTE	83.140	83.140	83.140	83.140	83.140	83.140	83.140	83.140	83.140	83.140	83.140	83.140	997.680
CESANTIAS	61.452	61.452	61.452	61.452	61.452	61.452	61.452	61.452	61.452	61.452	61.452	61.452	737.422
INTERESES SOBRE CESANTIAS	7.374	7.374	7.374	7.374	7.374	7.374	7.374	7.374	7.374	7.374	7.374	7.374	88.491
PRIMA DE SERVICIOS	61.474	61.474	61.474	61.474	61.474	61.474	61.474	61.474	61.474	61.474	61.474	61.474	737.687
VACACIONES	30.763	30.763	30.763	30.763	30.763	30.763	30.763	30.763	30.763	30.763	30.763	30.763	369.154
DOTACIONES	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	600.000
APORTES RIESGOS PROFESIONALES	3.851	3.851	3.851	3.851	3.851	3.851	3.851	3.851	3.851	3.851	3.851	3.851	46.211
APORTES EPS	62.706	62.706	62.706	62.706	62.706	62.706	62.706	62.706	62.706	62.706	62.706	62.706	752.471
APORTES FONDO DE PENSIONES	88.526	88.526	88.526	88.526	88.526	88.526	88.526	88.526	88.526	88.526	88.526	88.526	1.062.312
APORTES CAJAS DE COMPENSACION FAMILIAR	29.509	29.509	29.509	29.509	29.509	29.509	29.509	29.509	29.509	29.509	29.509	29.509	354.104
APORTES I.C.B.F.	22.132	22.132	22.132	22.132	22.132	22.132	22.132	22.132	22.132	22.132	22.132	22.132	265.578
SENA	14.754	14.754	14.754	14.754	14.754	14.754	14.754	14.754	14.754	14.754	14.754	14.754	177.052
<b>SUBTOTAL</b>	<b>1.253.397</b>												
<b>HONORARIOS</b>													
CONTADOR	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	8.400.000
<b>SERVICIOS</b>													
TRACTORISTA	1.430.000	1.430.000	1.430.000	1.430.000	1.430.000	1.430.000	1.430.000	1.430.000	1.430.000	1.430.000	1.430.000	1.430.000	17.160.000
<b>TOTAL HONORARIOS</b>	<b>2.130.000</b>												
<b>TOTAL NOMINA, HONORARIOS Y SERVICIOS</b>	<b>3.383.397</b>	<b>40.600.766</b>											
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;">  <p>MARIO DE JESUS GUEVARA Rep. Legal Asociación ASOPROCAUCHO</p> </div> <div style="width: 45%;">  <p>SUGGEY MARCELA CELIS MARENTES Profesional de Apoyo Financiero GESTANDO</p> </div> </div>													

#### 6.3.4. Proceso Flujo de Caja

A pesar de ser una organización con varios años de gestión empresarial, no se encontró un esquema desarrollado de uso del instrumento financiero de flujo de caja y es así como parte de las debilidades financieras que se detectaron, tienen su explicación en la poca o nula gestión financiera en temas como el cobro de cartera con clientes y los mismos asociados, derivado de una falta de conocimiento de las perspectivas de ingresos de efectivo por este concepto.

Frente a lo anterior y, nuevamente, disponiendo del poco tiempo para lograr desarrollar un proceso consistente, se procedió a dar las instrucciones básicas para elaborar un flujo de caja para 2017.

**Tabla No 33. Proyección flujo de caja**

												
<b>PROYECCION FLUJO DE CAJA AÑO 2017</b> <b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE CAUCHO DEL GUAVIARE- ASOPROCAUCHO</b> <b>NIT:832.002.170.1</b>												
FUENTE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
EFFECTIVO	23.005.369	24.383.469	28.061.472	29.189.519	30.107.792	41.154.341	46.046.069	53.454.451	67.416.190	76.515.923	87.971.145	87.041.733
<b>INGRESOS</b>												
CUOTA DE SOTENIMIENTO	153.000	2.755.700	477.000	528.700	152.000	840.000	863.000	862.000	862.000	862.000	862.000	863.000
AFILIACIONES	221.400	603.500	434.800	382.100	221.400	110.700	888.000	889.000	889.000	889.000	889.000	889.000
COMERCIALIZACIÓN DE CAUCHO	11.018.000	9.705.000	11.110.000	12.928.000	22.523.000	20.099.000	13.029.000	11.109.000	13.109.000	16.809.000	10.739.000	10.309.000
ALQUILER DE MAQUINARIA - TRACTOR	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000
INTERESES CRÉDITOS	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
CONTRATO MIN. DE AGRICULTURA							350.000.000	350.000.000	350.000.000	350.000.000	350.000.000	250.000.000
ADMINISTRACION CONVENIO RED + (En el marco de la Estrategia Visión Amazonía)	-	-	-	-	-	-	11.000.000	-	-	-	-	-
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	30.000
RECURSOS DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20.000.000
DONACIONES	-	-	-	-	-	400.000	-	-	-	-	-	-
CUENTAS POR COBRAR							12.138.225	12.138.225	12.138.225	12.138.225	12.138.225	12.138.225
<b>TOTAL FUENTES</b>	<b>13.942.400</b>	<b>15.614.200</b>	<b>14.571.800</b>	<b>16.388.800</b>	<b>25.446.400</b>	<b>23.999.700</b>	<b>390.468.225</b>	<b>377.548.225</b>	<b>379.548.225</b>	<b>383.248.225</b>	<b>377.178.225</b>	<b>296.779.225</b>
<b>USOS</b>												
COSTOS COMERCIALIZACIÓN CAUCHO	9.693.103	6.885.000	6.688.555	10.115.330	9.044.654	12.996.775	9.075.000	8.264.000	10.486.000	12.206.000	8.466.000	8.448.000
GASTOS DE PERSONAL, HONORARIOS Y SERVICIOS	1.953.397	3.383.397	3.383.397	3.383.397	3.383.397	3.383.397	3.383.397	3.383.397	3.383.397	3.383.397	3.383.397	3.383.397
GASTOS GENERALES	917.800	1.667.800	3.371.800	1.971.800	1.971.800	2.327.800	1.927.800	1.611.800	2.009.800	1.821.800	1.821.800	1.821.800
EJECUCIÓN CONVENIOS Y CONTRATOS	-	-	-	-	-	400.000	361.000.000	350.000.000	350.000.000	350.000.000	350.000.000	250.000.000
CUENTAS POR PAGAR 2016	-	-	-	-	-	-	7.673.645	327.289	4.569.295	4.381.805	14.436.440	14.436.440
<b>TOTAL USOS</b>	<b>12.564.300</b>	<b>11.936.197</b>	<b>13.443.752</b>	<b>15.470.527</b>	<b>14.399.851</b>	<b>19.107.972</b>	<b>383.059.842</b>	<b>363.586.486</b>	<b>370.448.492</b>	<b>371.793.002</b>	<b>378.107.637</b>	<b>278.089.637</b>
FLUJO DE CAJA NETO	1.378.100	3.678.003	1.128.048	918.273	11.046.549	4.891.728	7.408.383	13.961.739	9.099.733	11.455.223	(929.412)	18.689.588
SALDO INICIAL EN CAJA	23.005.369	24.383.469	28.061.472	29.189.519	30.107.792	41.154.341	46.046.069	53.454.451	67.416.190	76.515.923	87.971.145	87.041.733
SALDO FINAL EN CAJA	24.383.469	28.061.472	29.189.519	30.107.792	41.154.341	46.046.069	53.454.451	67.416.190	76.515.923	87.971.145	87.041.733	105.731.321
 MARIO DE JESUS GUEVARA Rep. Legal Asociación ASOPROCAUCHO			 SUGGEY MARCELA CELIS MARENTES Profesional de Apoyo Financiero GESTANDO									

### 6.3.5. Proceso de Presupuesto

Así como se expuso en los instrumentos financieros anteriores, en el tema presupuestal se encontró igualmente que no se disponía de un proceso estructurado de elaboración del presupuesto y mucho menos de un esquema de seguimiento y control.

Para los propósitos de lo que quedó planteado como intervención en el tema financiero, se procedió a apoyar la gestión de desarrollar el presupuesto para 2017, para que fuera la base de conocimiento de cómo se realiza su construcción y proporcionar elementos de análisis para promover su uso en adelante.

Tabla No 34. Proyección presupuesto

1-2

													
<b>PROYECCIÓN PRESUPUESTO AÑO 2017</b> ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE CAUCHO DEL GUAVIARE- ASOPROCAUCHO NIT:832.002.170.1													
DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL PRESUPUESTO 2017
<b>INGRESOS PRESUPUESTADOS</b>													
<b>INGRESOS POR ACTIVIDADES GREMIALES</b>													
CUOTAS DE SOSTENIMIENTO ASOCIADOS	840.000	840.000	840.000	840.000	840.000	840.000	840.000	840.000	840.000	840.000	840.000	840.000	10.080.000
AFLIACIONES	221.400	553.500	332.100	332.100	221.400	221.400	885.600	885.600	885.600	996.300	885.600	885.600	7.306.200
<b>INGRESOS POR VENTA COMERCIALIZACIÓN CAUCHO</b>													
VENTA DE LAMINA	8.000.000	7.000.000	8.000.000	6.600.000	8.000.000	12.000.000	9.000.000	7.000.000	9.000.000	14.000.000	6.400.000	5.000.000	100.000.000
VENTA DE RIPIO	2.300.000	2.000.000	1.600.000	4.000.000	10.300.000	4.900.000	2.500.000	2.000.000	2.000.000	1.200.000	2.400.000	1.200.000	36.400.000
VENTA LATEX	609.000	609.000	1.400.000	2.200.000	4.000.000	3.000.000	1.400.000	2.000.000	2.000.000	1.500.000	1.830.000	4.000.000	24.548.000
1% PAPELERIA	109.000	96.000	110.000	128.000	223.000	199.000	129.000	109.000	109.000	109.000	109.000	109.000	1.539.000
<b>INGRESOS COMPLEMENTARIOS</b>													
ALQUILER DE MAQUINARIA - TRACTOR	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	28.800.000
INTERESES CRÉDITOS	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	1.800.000
<b>INGRESOS POR RECURSOS ESPECIALES</b>													
CONTRATO MIN. DE AGRICULTURA							350.000.000	350.000.000	350.000.000	350.000.000	350.000.000	250.000.000	2.000.000.000
ADMINISTRACION CONVENIO RED + (En el marco de la Estrategia Visión Amazonia)	-	-	-	-	-	-	11.000.000	-	-	-	-	-	11.000.000
<b>OTROS RECURSOS DE CAPITAL</b>													
Rendimientos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	30.000	30.000
Recursos de Administración de proyectos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20.000.000	20.000.000
<b>DONACIONES, APORTES Y OTROS</b>													
DONACIONES	-	-	-	-	-	400.000	-	-	-	-	-	-	400.000
<b>TOTAL PROYECCIÓN DE INGRESOS</b>	<b>14.629.400</b>	<b>13.648.500</b>	<b>14.832.100</b>	<b>16.660.100</b>	<b>26.134.400</b>	<b>24.110.400</b>	<b>378.304.600</b>	<b>365.384.600</b>	<b>367.384.600</b>	<b>371.195.300</b>	<b>365.014.600</b>	<b>284.614.600</b>	<b>2.241.903.200</b>
<b>COSTOS, GASTOS Y EJECUCION DE CONTRATOS Y CONVENIOS PRESUPUESTADOS</b>													
<b>COSTOS COMERCIALIZACIÓN CAUCHO</b>													
COMERCIALIZACIÓN LAMINA	6.800.000	4.500.000	4.313.200	5.733.000	4.410.400	8.500.000	6.000.000	5.000.000	7.000.000	9.000.000	4.800.000	3.800.000	69.856.600
COMERCIALIZACIÓN DE RIPIO	1.980.300	1.500.000	1.492.300	2.500.000	2.015.000	1.302.500	1.500.000	1.400.000	1.600.000	1.600.000	1.800.000	1.000.000	19.690.100
COMERCIALIZACIÓN LATEX	525.000	525.000	525.000	1.500.000	2.255.000	2.796.250	1.200.000	1.500.000	1.500.000	1.200.000	1.500.000	3.300.000	18.326.250
TRANSPORTE	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	3.600.000
FONDO FOMENTO CAUCHERO 1%	87.803	60.000	58.055	82.330	64.254	98.025	75.000	64.000	86.000	106.000	66.000	48.000	895.467
<b>TOTAL COSTOS COMERCIALIZACIÓN CAUCHO</b>	<b>9.693.103</b>	<b>6.885.000</b>	<b>6.688.555</b>	<b>10.115.330</b>	<b>9.044.654</b>	<b>12.996.775</b>	<b>9.075.000</b>	<b>8.264.000</b>	<b>10.486.000</b>	<b>12.206.000</b>	<b>8.466.000</b>	<b>8.448.000</b>	<b>112.368.417</b>
<b>GASTOS DE PERSONAL, HONORARIOS Y SERVICIOS</b>													
<b>GASTOS DE PERSONAL- SECRETARIA</b>													
SUELDOS	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	737.717	8.852.604
AUXILIO DE TRANSPORTE	83.140	83.140	83.140	83.140	83.140	83.140	83.140	83.140	83.140	83.140	83.140	83.140	997.680
CESANTIAS	61.452	61.452	61.452	61.452	61.452	61.452	61.452	61.452	61.452	61.452	61.452	61.452	737.422
INTERESES SOBRE CESANTIAS	7.374	7.374	7.374	7.374	7.374	7.374	7.374	7.374	7.374	7.374	7.374	7.374	88.491
PRIMA DE SERVICIOS	61.474	61.474	61.474	61.474	61.474	61.474	61.474	61.474	61.474	61.474	61.474	61.474	737.687
VACACIONES	30.763	30.763	30.763	30.763	30.763	30.763	30.763	30.763	30.763	30.763	30.763	30.763	369.154
DOTACIONES	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	600.000
APORTES RIESGOS LABORALES	3.851	3.851	3.851	3.851	3.851	3.851	3.851	3.851	3.851	3.851	3.851	3.851	46.211
APORTES EPS	62.706	62.706	62.706	62.706	62.706	62.706	62.706	62.706	62.706	62.706	62.706	62.706	752.471
APORTES FONDO DE PENSIONES	88.526	88.526	88.526	88.526	88.526	88.526	88.526	88.526	88.526	88.526	88.526	88.526	1.062.312
APORTES CAJAS DE COMPENSACION FAMILIAR	29.509	29.509	29.509	29.509	29.509	29.509	29.509	29.509	29.509	29.509	29.509	29.509	354.104
APORTES I.C.B.F.	22.132	22.132	22.132	22.132	22.132	22.132	22.132	22.132	22.132	22.132	22.132	22.132	266.578
SENA	14.754	14.754	14.754	14.754	14.754	14.754	14.754	14.754	14.754	14.754	14.754	14.754	177.052
<b>SUBTOTAL GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>1.253.397</b>	<b>1.253.397</b>	<b>1.253.397</b>	<b>1.253.397</b>	<b>1.253.397</b>	<b>1.253.397</b>	<b>15.040.766</b>						

Tabla No 35. Gastos

2-2

<b>GASTOS DE HONORARIOS Y SERVICIOS</b>														
<b>HONORARIOS</b>														
CONTADOR	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	8.400.000	
<b>SERVICIOS</b>														
TRACTORISTA		1.430.000	1.430.000	1.430.000	1.430.000	1.430.000	1.430.000	1.430.000	1.430.000	1.430.000	1.430.000	1.430.000	15.730.000	
<b>SUBTOTAL HONORARIOS Y SERVICIOS</b>	<b>700.000</b>	<b>2.130.000</b>	<b>2.130.000</b>	<b>2.130.000</b>	<b>2.130.000</b>	<b>2.130.000</b>	<b>2.130.000</b>	<b>2.130.000</b>	<b>2.130.000</b>	<b>2.130.000</b>	<b>2.130.000</b>	<b>2.130.000</b>	<b>24.130.000</b>	
<b>TOTAL GASTOS DE PERSONAL, HONORARIOS Y SERVICIOS</b>	<b>1.953.397</b>	<b>3.383.397</b>	<b>3.383.397</b>	<b>3.383.397</b>	<b>3.383.397</b>	<b>3.383.397</b>	<b>3.383.397</b>	<b>3.383.397</b>	<b>3.383.397</b>	<b>3.383.397</b>	<b>3.383.397</b>	<b>3.383.397</b>	<b>39.170.766</b>	
<b>GASTOS GENERALES</b>														
<b>SERVICIOS</b>														
ALCANTARILLADO	14.800	14.800	14.800	14.800	14.800	14.800	14.800	14.800	14.800	14.800	14.800	14.800	177.600	
ENERGIA ELECTRICA	67.000	67.000	67.000	67.000	67.000	67.000	67.000	67.000	67.000	67.000	67.000	67.000	804.000	
TELEFONO CELULAR	56.000	56.000	56.000	56.000	56.000	56.000	56.000	56.000	56.000	56.000	56.000	56.000	392.000	
CORREO, PORTES			50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	250.000	
TRANSPORTE, FLETES Y ACARREOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	
<b>ARRIENDO</b>														
ARRIENDO LOCAL OFICINA ASOCIACIÓN	370.000	370.000	370.000	370.000	370.000	370.000	370.000	370.000	370.000	370.000	370.000	370.000	4.440.000	
<b>GASTOS LEGALES</b>														
NOTARIALES Y REGISTRO MERCANTIL	-	-	1.200.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.200.000	
<b>MANTENIMIENTO Y REPARACIONES</b>														
<b>GASTOS DE TRACTOR</b>														
REPARACIONES EQUIPOS DE OFICINA Y COMPUTO	-	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	12.100.000	
<b>DIVERSOS</b>														
ELEMENTOS DE ASEO	-		44.000	44.000	44.000								132.000	
CAFETERIA Y RESTAURANTE	100.000		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000		100.000	100.000	100.000	100.000	1.000.000	
LITILES, PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	250.000	-	-	-	-	-	-	-	188.000	-	-	-	438.000	
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	-	-	-	-	-	400.000	-	-	-	-	-	-	400.000	
<b>PUBLICIDAD</b>														
<b>GASTOS DE VIAJE</b>														
TRANSPORTE			60.000	60.000	60.000	60.000	60.000		60.000	60.000	60.000	60.000	540.000	
VIÁTICOS			50.000	50.000	50.000	50.000	50.000		50.000	50.000	50.000	50.000	450.000	
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>														
GASTOS BANCARIOS	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	720.000	
OTROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>	<b>917.800</b>	<b>1.667.800</b>	<b>3.371.800</b>	<b>1.971.800</b>	<b>1.971.800</b>	<b>2.327.800</b>	<b>1.927.800</b>	<b>1.611.800</b>	<b>2.009.800</b>	<b>1.821.800</b>	<b>1.821.800</b>	<b>1.821.800</b>	<b>23.243.600</b>	
<b>EJECUCION CONVENIOS Y CONTRATOS</b>														
CONTRATO MIN. DE AGRICULTURA								350.000.000	350.000.000	350.000.000	350.000.000	350.000.000	250.000.000	2.000.000.000
ADMINISTRACION CONVENIO RED + (En el marco de la Estrategia Visión Amazonía)	-	-	-	-	-	-	11.000.000	-	-	-	-	-	-	11.000.000
DONACIONES	-	-	-	-	-	400.000	-	-	-	-	-	-	-	400.000
<b>TOTAL EJECUCION CONVENIOS Y CONTRATOS</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>400.000</b>	<b>361.000.000</b>	<b>350.000.000</b>	<b>350.000.000</b>	<b>350.000.000</b>	<b>350.000.000</b>	<b>350.000.000</b>	<b>250.000.000</b>	<b>2.011.400.000</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>9.693.103</b>	<b>6.885.000</b>	<b>6.688.555</b>	<b>10.115.330</b>	<b>9.044.654</b>	<b>12.996.775</b>	<b>9.075.000</b>	<b>8.264.000</b>	<b>10.486.000</b>	<b>12.206.000</b>	<b>8.466.000</b>	<b>8.448.000</b>	<b>112.368.417</b>	
<b>TOTAL GASTOS DE PERSONAL, HONORARIOS Y SERVICIOS</b>	<b>1.953.397</b>	<b>3.383.397</b>	<b>3.383.397</b>	<b>3.383.397</b>	<b>3.383.397</b>	<b>3.383.397</b>	<b>3.383.397</b>	<b>3.383.397</b>	<b>3.383.397</b>	<b>3.383.397</b>	<b>3.383.397</b>	<b>3.383.397</b>	<b>39.170.766</b>	
<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>	<b>917.800</b>	<b>1.667.800</b>	<b>3.371.800</b>	<b>1.971.800</b>	<b>1.971.800</b>	<b>2.327.800</b>	<b>1.927.800</b>	<b>1.611.800</b>	<b>2.009.800</b>	<b>1.821.800</b>	<b>1.821.800</b>	<b>1.821.800</b>	<b>23.243.600</b>	
<b>TOTAL EJECUCION CONVENIOS Y CONTRATOS</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>400.000</b>	<b>361.000.000</b>	<b>350.000.000</b>	<b>350.000.000</b>	<b>350.000.000</b>	<b>350.000.000</b>	<b>250.000.000</b>	<b>2.011.400.000</b>	
<b>TOTAL INGRESOS PRESUPUESTADOS</b>	<b>14.629.400</b>	<b>13.648.500</b>	<b>14.832.100</b>	<b>16.650.100</b>	<b>26.134.400</b>	<b>24.110.400</b>	<b>378.304.500</b>	<b>365.384.500</b>	<b>367.384.500</b>	<b>371.195.300</b>	<b>365.014.500</b>	<b>284.614.500</b>	<b>2.241.903.200</b>	
<b>TOTAL COSTOS, GASTOS Y EJECUCION DE CTOS Y CONV PRESUPUESTADOS</b>	<b>12.564.300</b>	<b>11.936.197</b>	<b>13.443.752</b>	<b>15.470.527</b>	<b>14.399.851</b>	<b>19.107.972</b>	<b>375.386.197</b>	<b>363.259.197</b>	<b>365.879.197</b>	<b>367.411.197</b>	<b>363.671.197</b>	<b>263.653.197</b>	<b>2.186.182.783</b>	
<b>SUPERAVIT /DEFICIT</b>	<b>2.065.100</b>	<b>1.712.303</b>	<b>1.388.348</b>	<b>1.179.573</b>	<b>11.734.549</b>	<b>5.002.428</b>	<b>2.918.403</b>	<b>2.125.403</b>	<b>1.505.403</b>	<b>3.784.103</b>	<b>1.343.403</b>	<b>20.961.403</b>	<b>55.720.417</b>	
<p>MARIO DE JESUS GUEVARA Rep. Legal Asociación ASOPROCAUCHO</p>														
<p>SUGGEY MARCELA CELIS MARENTES Profesional de Apoyo Financiero GESTANDO</p>														

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

La organización cuenta con elementos bien fundamentados de gestión comercial y cuenta con una presencia en el mercado que le da posibilidades de consolidar una fuente de ingresos apropiados para solicitar crédito.

Sin embargo, la organización tiene el compromiso de profundizar su gestión financiera y mejorar la construcción de información que sea soporte para la presentación de solicitud de crédito, entre otras, debe saber desarrollar la construcción del flujo de caja como herramienta

para saber determinar cuáles son las reales necesidades de crédito que va a tener y poder demostrar la forma y los momentos en que se podrá hacer el repago de la deuda adquirida.

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

La organización debe procurar poner orden en su proceso de cobranza, pues los niveles que se encuentran de cartera no cobrada están a niveles inconvenientes, no solo como premisa para el otorgamiento de créditos, sino que internamente supone un estado alto de riesgo de liquidez que la puede llevar a situaciones indeseables de parálisis financiero.

Para escalar de nivel es importante que se reactiven los asociados que en este momento aparecen inactivos, pues es una forma apropiada y directa de lograr un fortalecimiento empresarial

Tabla No 32. Síntesis instrumentos

ESTRUCTURA FINANCIERA	LINEA BASE	PLAN DE TRABAJO				PLAN DE CAPACITACIÓN
		COMPROMISOS	PROGRESO	PENDIENTE	RECOMENDACIONES	
PROCESOS CONTABLES	Se contaba con una contabilidad básica que permitió conocer el estado financiero de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar informes contables revisados.</li> <li>• Desarrollar el proceso contable.</li> <li>• Contratación de un profesional contable de base o de tiempo parcial de mayor frecuencia.</li> </ul>	Elaboración de informes contables revisados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar el proceso contable.</li> <li>• Contratación de un profesional contable de base o de tiempo parcial de mayor frecuencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El acceso a crédito es mayor en la medida en que se logre desarrollar el plan de negocios y se desarrollen verdaderas capacidades comerciales.</li> </ul>	
PRESUPUESTO	NO se contaba con los fundamentos para la elaboración de un presupuesto y no se conocía la importancia de este instrumento de análisis financiero y de gestión financiera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del presupuesto 2017.</li> <li>• Capacitación acerca de la metodología de elaboración presupuestal.</li> <li>• Control y seguimiento de la ejecución presupuestal</li> </ul>	Elaboración del presupuesto 2017.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Capacitación acerca de la metodología de elaboración presupuestal.</li> <li>* Control y seguimiento de la ejecución presupuestal</li> </ul>	Es importante que la organización desarrolle y fortalezca su estructura financiera, especialmente la generación de información que permita replicar la elaboración presupuestal y hacer control periódico de gestión integral.	



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>	Elaboración del flujo de caja de la organización 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del proceso del flujo de caja.</li> <li>• Análisis, seguimiento y control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay que insistir en que la organización reconozca la importancia de este instrumento financiero. Es uno de los componentes fundamentales para la determinación de las necesidades de crédito, y la forma de mostrar la capacidad de pago de la entidad.</li> </ul>	

Fuente: Gestando

#### 6.4. ANEXO 4

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

