



# FORTALECIMIENTO SOCIOEMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA



“AMAZOOVINOS”  
Asociación Campesina Integral  
Comunitaria Nucleo 1 Cartagena  
del Chaira



FORTALECIMIENTO  
SOCIOEMPRESARIAL  
Y ADECUACIÓN  
FINANCIERA

“AMAZOOVINOS”

Asociación Campesina Integral  
Comunitaria Núcleo 1 Cartagena  
del Chaira



# FORTALECIMIENTO SOCIOEMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA

## “AMAZOOVINOS” ASOCIACIÓN DE OVINOCULTORES Y CAPRINOCULTORES DE LA AMAZONÍA COLOMBIANA



NOMBRE	ORGANIZACIÓN	CARGO	TELÉFONO	MUNICIPIO SEDE	CORREO ELECTRONICO
JOSE IGNACION NEUTA CORDOBA	AMAZOOVINOS	REPRESENTANTE LEGAL	3203064565	DONCELLO, CARTAGENA CHAIRA	<a href="mailto:amazovino@gmail.com">amazovino@gmail.com</a>

Octubre 2017

Elaboró:  
GESTANDO-AMAZOOVINOS

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

José Gabriel Jiménez Castelblanco  
Consultor. Instituto Sinchi

## CONTENIDO

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

4.5.1.	Misión .....	16
4.5.2.	Visión .....	16
4.5.3.	Principios corporativos .....	16
4.5.4.	Valores .....	16
4.5.5.	Análisis DOFA y matriz cruzada .....	17
4.5.6.	Objetivo general .....	17
4.5.7.	Objetivos específicos .....	17
4.5.8.	Áreas claves .....	23
4.5.9.	Organigrama .....	23
4.5.10.	Gestión .....	24
4.5.11.	Registro fotográfico .....	24
4.5.12.	Conclusiones .....	25
5.	<b>MÓDULO PLAN DE NEGOCIOS</b> .....	26
5.1.	<b>CLASULA DE CONFIDENCIALIDAD</b> .....	26
5.2.	<b>INFORMACIÓN DE CONTACTOS</b> .....	27
5.2.1.	Órganos directivos .....	27
5.3.	<b>CONCEPTOS CLAVES</b> .....	27
5.4.	<b>PRODUCTO</b> .....	28
5.4.1.	Necesidad identificada .....	28
5.4.2.	Línea de negocio .....	28
5.4.3.	Licencias, permisos, patentes .....	31
5.5.	<b>MERCADO</b> .....	38
5.5.1.	Análisis del sector .....	38
5.5.2.	Análisis del mercado .....	41
5.5.3.	Mercado objetivo .....	41
5.5.4.	Competidores .....	41
5.5.5.	Ventajas competitivas .....	41
5.5.6.	Participación en el mercado .....	43
5.5.7.	Estrategias de mercadeo .....	44
5.5.8.	Distribución .....	44
5.6.	<b>OPERACIONES</b> .....	45
5.6.1.	Estrategias operacionales .....	45
5.6.2.	Costos de fabricación .....	45
5.6.3.	Sistema productivo .....	45
5.6.4.	Capacidad de producción .....	48
5.6.5.	Localización .....	48
5.6.6.	Tecnología y equipos .....	48
5.7.	<b>ORGANIZACIÓN</b> .....	49
5.7.1.	Socios .....	49
5.7.2.	Áreas funcionales .....	49
5.7.3.	Personal .....	50
5.8.	<b>ANÁLISIS DE RIESGOS</b> .....	51
5.9.	<b>ECONÓMICO FINANCIERO</b> .....	51

5.9.1.	Flujo de inversiones.....	51
5.9.2.	Flujo de egresos.....	52
5.9.3.	Flujo de ingresos .....	54
5.9.4.	Estado de resultados .....	54
5.10.	<b>DETERMINANTES AMBIENTALES.....</b>	<b>55</b>
5.11.	<b>ANEXO 3 .....</b>	<b>58</b>
6.	<b>MÓDULO ADECUACIÓN FINANCIERA.....</b>	<b>59</b>
6.1.	<b>ALCANCES.....</b>	<b>59</b>
6.2.	<b>ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA.....</b>	<b>59</b>
6.2.1.	Diagnóstico Financiero .....	59
6.2.2.	Clasificación .....	60
6.2.2.1.	Caracterización de los niveles de clasificación .....	60
6.2.3.	Planeación .....	63
6.2.4.	Definición de planes de trabajo.....	64
6.3.	<b>ADECUACIÓN FINANCIERA EN AMAZOOVINOS .....</b>	<b>67</b>
6.3.1.	Análisis financiero .....	67
6.3.2.	Estado de resultados .....	68
6.3.3.	Proceso contable.....	69
6.3.4.	Proceso flujo de caja y de presupuesto .....	69
6.3.5.	Ruta de trabajo para acceder a recursos de crédito e incentivos financieros .	69
6.3.6.	Recomendaciones para escalar nivel .....	69
6.4.	<b>ANEXO 4 .....</b>	<b>73</b>

## INTRODUCCION

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

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

En el presente documento se consolidan los resultados de la aplicación de los cinco (5) Módulos: Línea Base, Diagnóstico Situacional, Direccionamiento Estratégico, Plan de Negocios y Adecuación Financiera para la **Asociación de Ovonicultores y Caprinocultores de la Amazonia de Colombia. “AMAZOOVINOS”**

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

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

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



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

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

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

## 1.1. LA ECONOMÍA SOLIDARIA

### 1.1.1. Principios de la economía solidaria

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

### 1.1.2. Fines de la economía solidaria

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

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

- Estar organizadas como empresas que contemplen en su objeto social necesidades de sus asociados y el desarrollo de obras de servicios comunitarios.
- Tener establecido un vínculo asociativo, fundado en los principios y fines contemplados en la Ley 454/98.
- Tener incluido en sus estatutos o reglas básicas de funcionamiento la ausencia de lucro, movida por la solidaridad, el servicio social comunitario.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

mutual, asociativa y comunitaria es responsabilidad que nos cabe a todos los que actuamos en la Amazonia, siempre con un enfoque socio empresarial y no paternalista. (Ver Figura No 1).



Fuente: Instituto Sinchi

**Figura No 1. Esquema Agroambiental**

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

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

<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 su respectiva sede, con el fin de proporcionar datos verídicos para la toma de decisiones.

Una vez terminada la mesa de trabajo realizada en Florencia el 20 de enero de 2017, con los promotores de la asociación se establecieron fechas para el desarrollo del proceso de Fortalecimiento Socioempresarial. Se realizaron las visitas establecidas con los representantes legales y directivos para poder realizar el acompañamiento.

Se establece una entrevista directa donde 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 y miembros de la Junta Directiva de la organización.

### **2.1. DIMENSIÓN SOCIOECONÓMICA**

La sede principal de AMAZOOVINOS se encuentra en Florencia, y adicionalmente cuentan con una granja de 10 hectáreas en el municipio de El Doncello, en comodato por 10 años firmado con la Alcaldía Municipal. Están constituidos con una base social de 20 asociados quienes cancelan una cuota mensual de sostenimiento de \$10.000 pesos. Han ejecutado proyectos con PNUD lo que les ha permitido tener una visión más amplia del negocio y una sostenibilidad económica.

### **2.2. DIMENSIÓN PRODUCTIVA**

Su negocio se centra en la producción en pie de ovinos y caprinos.

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

Su objetivo está centrado en el procesamiento de los derivados de la leche de los ovinos.

### **2.4. DIMENSIÓN AMBIENTAL**

Por ser los ovinos y los caprinos animales tan pequeños, no requieren de grandes espacios, por lo tanto no es una ganadería extensiva.

### **2.5. DIMENSIÓN GÉNERO Y JUVENTUD**

No tienen vinculada juventudes y mujeres al proceso.

## 2.6. CONCLUSIONES

La Junta Directiva es muy organizada, todos son profesionales, cada uno adicionalmente cumple funciones comerciales y administrativas muy definidas. Necesitan recursos para poder instalar un frigorífico y poder vender la carne en canal.

## 2.7. ANEXO 1

- Encuestas Línea Base

### 3. MÓDULO DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

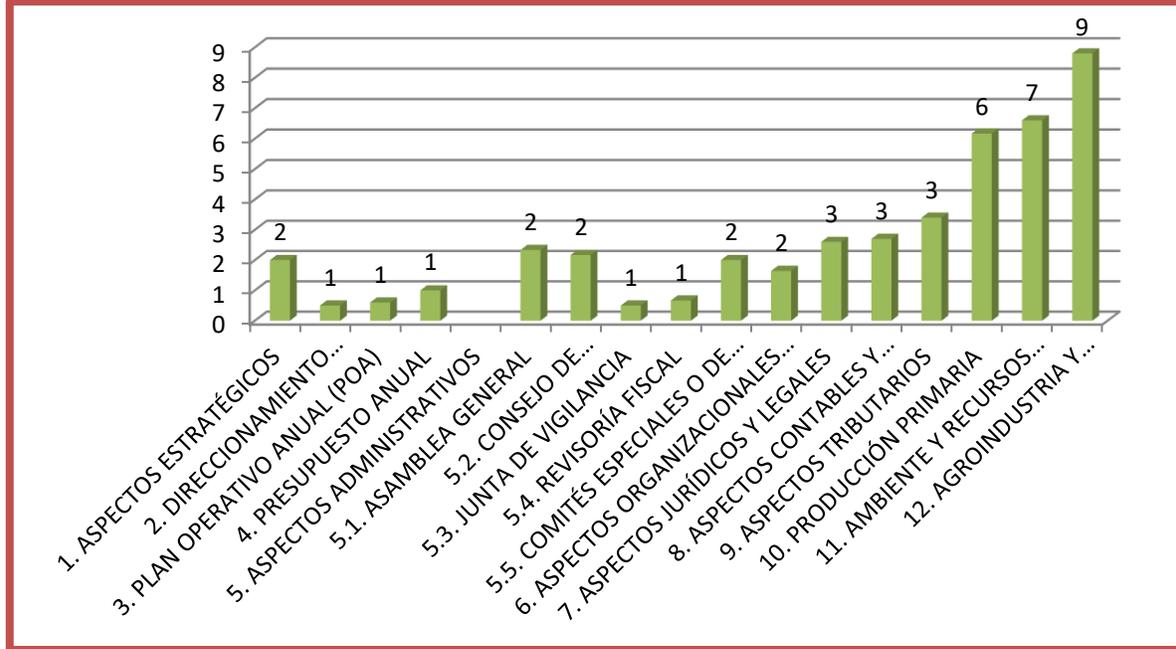
Con el Diagnóstico Situacional se realiza un análisis detallado para identificar los factores que están influyendo sobre la situación empresarial con el fin de proponer acciones viables y factibles para solución de los problemas existentes.

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. AMAZOOVINOS con la aplicación del formato de Diagnostico Situacional obtiene una ponderación de 44 sobre 100 (Ver Figura No 2).



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



### 3.1. ASPECTOS ESTRATÉGICOS

Cuentan con misión, visión, principios y valores los cuales deben revisarse y actualizarse en el direccionamiento estratégico.

### 3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

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

### 3.3. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

La asociación no maneja Plan Operativo Anual.

### 3.4. PRESUPUESTO ANUAL

No manejan presupuesto anual.

### 3.5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

#### 3.5.1. Asamblea General

Se realiza cada año antes del 31 de marzo.

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

Se reúnen cuando encuentran la necesidad de tomar alguna decisión.

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

En este momento no cuentan con Junta de Vigilancia.

### **3.5.4. Revisoría Fiscal**

Actualmente no cuentan con Revisoría Fiscal.

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

No cuentan con Comités Especiales.

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

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

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

AMAZOOVINOS se encuentra registrada en la Cámara de Comercio de Florencia desde el 10 de noviembre de 2010 y sus estatutos están registrados.

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

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

## **3.9. ASPECTOS TRIBUTARIOS**

Están obligados a Declarar Renta e Industria y Comercio. La asociación ejecuto un proyecto con el PNUD razón por la cual llevan al día sus cuentas.

## **3.10. PRODUCCIÓN PRIMARIA**

AMAZOOVINOS es una asociación ganadera que se encarga de la cría y comercialización de ovinos y caprinos en pie, sus oficinas se encuentran en la ciudad de Florencia. Tienen una granja en comodato firmado con la Alcaldía de El Doncello por 10 años.

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

Actualmente tienen un técnico de campo encargado de la sanidad animal de los ejemplares que poseen. Entre otros beneficios de la actividad está el valor agregado que se genera con la

crianza, que a pesar de ser específica y exigente es altamente eficiente, pues se puede criar un mayor número de animales por hectárea.

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

Actualmente se está vendiendo el ganado en pie y la idea es que en su plan de negocios se pueda sacar la carne en canal e incursionar en el mercado de derivados lácteos.

### **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 15 de marzo de 2017, en reunión de las profesionales de GESTANDO con la Junta Directiva de AMAZOOVINOS 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 cuenta con su sede principal en Florencia en la Vereda Bajo Caldas Casa de las dos Palmas y una granja demostrativa en el municipio del Doncello. Su cobertura es de 9 veredas

#### 4.2.1. Relación de veredas

Tabla No 2. Cobertura

VEREDAS
• Vereda Santa Rosa
• Vereda San Marcos
• Vereda Las Acacias
• Vereda Carnicerías
• Vereda La Morelia
• Vereda La Guadalosa
• Vereda Los Cristales
• Vereda Cartagena
• Vereda La Trinidad

Fuente. AMAZOOVINOS

### 4.3. RESEÑA HISTORICA DE LA ORGANIZACIÓN

AMAZOOVINOS se crea en el año 2010 con el ánimo de diversificar o buscar sistemas alternativos de producción, sostenibles, rentables, amigables con el medio ambiente y la salud humana en la Amazonia Colombiana.

En diciembre de 2016 se ejecuta un proyecto con el PNUD denominado Granjas Demostrativas Agroforestales Silvopastoriles en el Piedemonte Caqueteño, con un total de 40 familias beneficiadas en el resguardo indígena Nassa Kiwe y 18 familias de asociados AMAZOOVINOS, donde se entregaron en cada granja 150 ovejas y 2 padrones puros, 1 picapastos, 868 postes plásticos, 32 rollos de malla ovejera de 100 m y la asistencia técnica.

En el segundo semestre de 2016 AMAZOOVINOS logro que la Universidad de la Amazonia incluyera en su programa MVZ (Medicina Veterinaria y Zootecnia), como electiva en el sexto semestre, la materia Introducción a la Ovino Cultura, la cual la reciben alrededor de 32 alumnos y está orientada por el Médico Veterinario Alejandro Muñoz, Director Ejecutivo de AMAZOOVINOS

En Octubre del 2015 el SENA aprobó el curso Producción Ovina en el municipio de Cartagena del Chaira con un total de 25 alumnos por curso y está orientada por el Director Ejecutivo de AMAZOOVINOS.

#### 4.4. FICHA TÉCNICA

La asociación cuenta con un total de 20 asociados que luchan por dar a conocer los beneficios tanto de la cría de los ovinos caprinos como de sus derivados. Cuentan con un total de 2.000 animales sumados todos de los asociados y en la finca de cada uno con un banco de proteína compuesto por Botón de Oro, Matarratón, Nacedera, Morera, Moringa, Yuca, Cratylea y Bohío.

**Tabla No 3. Ficha Técnica**

		<b>FICHA TECNICA</b>				 	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	Nombre y Sigla de la entidad participante:	ASOCIACION DE OVINOCULTORES Y CAPRINOCULTORES DE LA AMAZONIA COLOMBIANA AMAZOVINOS					
	Tipo:	Cooperativa		Asociación	X		
	Número total de Asociad@s	20	No de Hombres	16	No. De Mujeres	4	
	Actividad productiva:	9499 ACTIVIDADES DE OTRAS ASOCIACIONES N.C.P.					
	Fecha de constitución:	10 de Noviembre de 2010					
	NIT:	900.467.617-3					
	Nombre del Representante legal:	JOSE IGNACIO NEUTA CORDOBA					
	No. Documento de identificación:	17.680.954					
<b>UBICACIÓN</b>	Departamento:	CAQUETA					
	Municipio:	FLORENCIA Y DONCELLO					
	Vereda:	FLORENCIA Y DONCELLO					
	Dirección:	VDA BAJO CALDAS CASA DE LAS DOS PALMAS					
	Teléfonos:	3143624903					
<b>DESCRIPCION DEL OBJETO SOCIAL: IMPLEMENTAR TODAS LAS ACCIONES REQUERIDAS, ENCAMINADAS AL MEJORAMIENTO, DESARROLLO Y PROGRESO INTEGRAL GENERAL DE LOS GREMIOS CAPRICULTORES Y OVINOCULTORES EN LA AMAZONIA COLOMBIANA Y DEL PAIS</b>							

## 4.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### 4.5.1. Misión

Nuestra razón de ser es la de promover mediante el uso y manejo sostenible de los recursos naturales y el medio ambiente el desarrollo competitivo de la producción Ovino Caprina en la Amazonía Colombiana, a través de la integración de productos caprinos para lograr una representación gremial efectiva, el apoyo en la cría, en la producción y mejoramiento genético.

### 4.5.2. Visión

Ser en el 2030 la asociación líder en la cadena Ovino Caprina en la Amazonía Colombiana con enfoque agroambiental en la producción, transformación y comercialización de productos y subproductos.

### 4.5.3. Principios corporativos

Se establecieron los siguientes principios corporativos:

- **Transparencia:** En la ejecución del objeto social.
- **Compromiso:** Con la base social, con la región, con la conservación del medio ambiente.
- **Responsabilidad:** Con nuestras acciones, con los recursos naturales y con los proyectos adelantados.
- **Efectividad:** Cumplir con todas las metas propuestas por la asociación
- **Honestidad:** Por parte de los directivos, empleados, asociados y todo el equipo de trabajo de la asociación.
- **Sentido de Pertenencia:** Como principio queremos que toda persona vinculada a la asociación desarrolle sus actividades con sentido de pertenencia

### 4.5.4. Valores

AMAZOOVINOS 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, sus relaciones internas y externas y sus actividades se realizarán respetando los siguientes valores:

- **Respeto:** Promovemos el respeto en todas nuestras actividades diarias al igual que el respeto por el medio ambiente.
- **Compromiso:** Estamos comprometidos con el desarrollo y fortalecimiento de las pequeñas organizaciones Ovino Caprinas y su consolidación.
- **Solidaridad:** Somos una asociación que se solidariza con las familias desplazadas y entregamos nuestro conocimiento para que mejoren su calidad de vida.
- **Honestidad:** Somos un grupo de organizaciones que cree en sus ideales, en la familia y en la importancia de crear espacios para el desarrollo de las comunidades rurales.

- **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 AMAZOOVINOS, 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

Implementar todas las acciones requeridas, encaminadas al mejoramiento, desarrollo y progreso integral general de los gremios capricultores y ovinocultores en la Amazonia Colombiana y del País con criterios de sostenibilidad social, económica, ambiental y empresarial.

#### 4.5.7. Objetivos específicos

- Dar valor agregado a los productos de la asociación a través de la transformación.
- Crear un fondo rotativo a través del cual se distribuyan bienes y servicios para las familias asociadas.
- Sensibilizar a los consumidores sobre la importancia y beneficios de los derivados lácteos de la leche de cabra.
- Mejorar la calidad de vida de los campesinos desplazados por la violencia y dar una opción de sustituir cultivos ilícitos.
- Gerenciar recursos a través de proyectos que permitan mejorar el bienestar humano, la competitividad y el uso sostenible de la tierra y los recursos naturales renovables.

**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>
PROYECTO PASIÓN CAQUETA CON LAS FUERZAS ARMADAS PARA APOYAR LABORES DE CAPACITACIÓN A LOS MILITARES QUE SE VAN A PENSIONAR	FALTA DIFUSIÓN Y CONOCIMIENTO DE AMAZOOVINOS	IMPLEMENTACION DE 3 CURSOS MANEJO, PRODUCCIÓN E INDUSTRIA DEL SENA	MUCHAS ASOCIACIONES DE GARAJE QUE DESCONOCEN LAS ACTIVIDADES DEL GREMIO
200 FAMILIAS VICTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO CON CAPACITACIÓN ESTAN INTERESADOS EN INGRESAR	LA ASOCIACIÓN NO CUENTA CON PÁGINA WEB	SE IMPLEMENTÓ LA MATERIA INTRODUCCIÓN A LA OVINO CULTURA A NIVEL NACIONAL EN LA UNIAMAZONIA SEGUNDO SEMESTRE 2016	
LA SEDE DE AMAZOOVINOS SIEMPRE ESTA PRESTA A DAR LA INFORMACIÓN	DESCONOCIMIENTO EN LA ELABORACION DE PROYECTOS	EXCELENTE CAPACITACIÓN DE ENTIDADES EXTRANJERAS	
<b>FINANCIERA</b>	<b>FINANCIERA</b>	<b>FINANCIERA</b>	<b>FINANCIERA</b>
BUEN MANEJO FINANCIERO DE LOS RECURSOS DE PROYECTOS	FALTA CAPITAL DE TRABAJO	POSIBILIDADES DE PROYECTOS PRODUCTIVOS CON DINEROS DEL POST CONFLICTO	LAS LÍNEAS CREDITICIAS HAN ENCASILLADO A LOS OVINOS Y CAPRINOS COMO UNA ESPECIE MENOR EN COLOMBIA, YA QUE EN EL RESTO DEL MUNDO SON GANADEROS AFECTANDO LOS MONTOS
	FALTA RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN FRIGORIFICO		DESCONOCIMIENTO DE LAS ENTIDADES BANCARIAS EN SANIDAD Y PRODUCCIÓN
<b>CLIENTES</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>CLIENTES</b>
SE CUENTAN CON CANALES DE COMERCIALIZACIÓN	NO HAY COMO SUPLIR LA DEMANDA	TODO LO QUE SE PRODUZCA LA DEMANDA LO COMPRA	HAY DEMASIADA DEMANDA Y POCA OFERTA

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>ANALISIS INTERNO</b>		<b>ANALISIS EXTERNO</b>	
EL TERRENO CAQUETENO ES APTO PARA DESARROLLAR LOS PROYECTOS DE LA CRIA OVINO CAPRINA			
PRODUCCION	PRODUCCION	PRODUCCION	PRODUCCION
APOYO UNIAMAZONIA CON 2 PASANTES	NO HAY APOYO AL PRODUCTOR DE BASE	SON PARTE ACTIVA DE LA CAMARA GREMIAL DEL CAQUETÁ COMO REPRESENTANTES EN EL SECTOR OVINO CAPRINO EN EL DEPARTAMENTO	DESCONOCIMIENTO DE LA PARTE TÉCNICA
SENA TIENE 2 PASANTES		IMPLEMENTACION DE 2 GRANJAS DEMOSTRATIVAS EN PUERTO RICO Y EN NASSA KIWE Y DONCELLO GRANJA DEMOSTRATIVA AGROFORESTAL OVINA Y SILVOPASTORIL	NO SE HA DADO LA IMPORTANCIA A LA GANADERIA OVINOCAPRINO
VINCULOS GREMIALES CON ACUICA, ASOPANELA, COMITÉ DE GANADEROS Y ASOHECA PARA UNIR LAS ESPECIES Y HACER PROYECTOS MANCOMUNADOS		APOYO FONDO EMPRENDER 2 PROYECTOS APROBADOS Y EN EJECUCION	
SE CUENTA CON BANCO GENETICO CON LAS MEJORES RAZAS OVINAS DE PELO EXISTENTES EN EL MUNDO (KATHADIN ESTAUDINENSE, SANTA INES BRASILERA, PELIBUEY CUBANA, BLACKBELLY ISLAS ANTILLAS). SE ALQUILAN A LOS ASOCIADOS PARA INSEMINACIÓN Y		SE APOYAN 2 PROYECTOS EN EJECUCIÓN FONDO EMPRENDER	

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>ANALISIS INTERNO</b>		<b>ANALISIS EXTERNO</b>	
TRANSFERENCIA DE EMBRIONES			
PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS
CONOCIMIENTO CLARO DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN	NO HAY DINERO PARA DEFINIR PUESTOS DE TRABAJO	VINCULACION DE ENTIDADES AL PROCESO DE AMAZOOVINOS	DESLEALTAD DE ALGUNAS ORGANIZACIONES QUE SE VINCULAN A LA ORGANIZACIÓN Y SE APROVECHAN DE LA INFORMACIÓN
JUNTA DIRECTIVA COMPROMETIDA			
DIRECTOR EJECUTIVO DINÁMICO			
TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO
LOS DIRECTIVOS TRABAJAN SIN REMUNERACIÓN	NO HAY DINERO PARA PAGAR SUELDOS	LA GENTE QUE ESTA EN LA ASOCIACIÓN APRENDE DEL TEMA	FALTA CAPACITACIÓN EN TEMAS ADMINISTRATIVOS
EL DIRECTOR EJECUTIVO NO DEVENGA INGRESOS POR LA ASOCIACIÓN			

Fuente: GESTANDO-AMAZOOVINOS

**Tabla No 5. Matriz Cruzada**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS - FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES -</b>	<b>ESTRATEGIAS – DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES -</b>
<b>SOCIAL</b>		
	CON EL PROYECTO DE CAPACITACIÓN A LAS FUERZAS ARMADAS, VINCULAR IGUALMENTE LAS FAMILIAS DE LOS MILITARES PARA QUE EL IMPACTO SOCIAL SEA MAYOR	IMPLEMENTAR LA PÁGINA WEB DE LA ASOCIACIÓN DONDE SE MANTENGA ACTUALIZADA CON LA INFORMACIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y PROYECTOS
<b>FINANCIERA</b>		
	BUSCAR LA IMPLEMENTACION DE PROYECTOS PRODUCTIVOS CON EL GOBIERNO EN LA CREACIÓN DE BANCOS DE PROTEINA QUE CONTRIBUYEN A DISMINUIR LA DEFORESTACIÓN	BUSCAR NUEVAS UNIDADES DE NEGOCIO QUE MEJOREN LOS INGRESOS DE LA ASOCIACIÓN
<b>CLIENTES</b>		
	INCREMENTAR LA BASE SOCIAL PARA QUE HAYA MAYOR DEMANDA DE PRODUCTOS EN PIE Y SUS DERIVADOS YA QUE LOS CANALES DE COMERCIALIZACION SE TIENEN	BUSCAR INCIDIR EN LA MENTALIDAD DE LOS GANADEROS A CAMBIAR SU CRIA POR EL OVINO CAPRINO
<b>PRODUCCION</b>		
	APOYAR NUEVAS COMUNIDADES INDIGENAS Y DESPLAZADOS DE LA VIOLENCIA PARA INICIAR SUS PROYECTOS OVINO CAPRINOS	IMPLEMENTAR EL PLAN DE NEGOCIOS CON UN PLAN DE CAPACITACIÓN A TODA LA BASE SOCIAL
<b>PROCESOS INTERNOS</b>		
	REALIZAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON OTRAS ENTIDADES PRODUCTORAS CON LAS QUE SE PUEDAN PRESENTAR PROYECTOS CONJUNTOS	BUSCAR CON ENTIDADES GUBERNAMENTALES EL APOYO ADMINISTRATIVO EN ADECUACIÓN DE OFICINA
<b>TALENTO HUMANO</b>		
	BUSCAR OTROS INCENTIVOS QUE NO SEAN ECONÓMICOS TALES COMO ESPECIALIZACIONES PARA COMPENSAR EL TRABAJO DE LOS DIRECTIVOS	PODER VINCULAR NUEVAS PERSONAS A LA CRIA OVINO CAPRINA PARA QUE APRENDAN NUEVAS MANERAS PRODUCTIVAS DE TENER INGRESOS
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS - FORTALEZAS-AMENAZAS-</b>	<b>ESTRATEGIAS – DEBILIDADES- AMENAZAS-</b>

<b>SOCIAL</b>		
	PODER VINCULAR A LAS PERSONAS QUE ESTAN INTENTANDO INICIAR UNA CADENA PRODUCTIVA OVINO CAPRINA PARA QUE HAGAN EL TRABAJO CON LA INFORMACIÓN REAL	EL DIRECTOR EJECUTIVO PUEDA CAPACITARSE EN FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DE PROYECTOS Y A SU VEZ QUE EL REPLIQUE LA INFORMACION A SU JUNTA DIRECTIVA
<b>FINANCIERA</b>		
	PRESENTAR NUEVOS PROYECTOS PRODUCTIVOS QUE MEJOREN LOS INGRESOS DE LA ASOCIACIÓN Y LA CALIDAD DE VIDA DE SUS ASOCIADOS	CON LA IMPLEMENTACION DEL PLAN DE NEGOCIOS PODER INSTALAR UN FRIGORIFICO QUE PERMITA A LA ASOCIACIÓN OBTENER SU REGISTRO INVIMA
<b>CLIENTES</b>		
	IMPLEMENTAR EL MODELO DE CRIA OVINO CAPRINO EN OTRAS COMUNIDADES INDIGENAS QUE NOS AYUDEN A INCREMENTAR LA OFERTA Y PODER SUPLIR LA DEMANDA	INCREMENTAR LA BASE SOCIAL Y BUSCAR NUEVOS PRODUCTORES PARA PODER SUPLIR LA DEMANDAS
<b>PRODUCCION</b>		
	MEJORAR LA GENÉTICA DE LOS OVINO CAPRINOS DE LOS ASOCIADOS Y BENEFICIARIOS QUE VAYAN A INICIAR LA PRODUCCIÓN	APROVECHAR LOS CONVENIOS CON LA UNIAMAZONIA Y EL SENA PARA PROGRAMAR CAPACITACIONES A LA BASE SOCIAL EN LAS VEREDAS DONDE TIENEN SU GANADERIA
<b>PROCESOS INTERNOS</b>		
	REALIZAR CAPACITACIONES INTERNAS A LOS MIEMBROS PRINCIPALES SOBRE TEMAS FINANCIEROS COMO PRESUPUESTOS Y FLUJOS DE CAJA APOYADOS EN LA ADECUACIÓN FINANCIERA	IMPLEMENTAR PLAN DE NEGOCIOS QUE PERMITA INGRESOS EXTRAS Y PODER PAGAR REMUNERACIONES A LOS DIRECTIVOS
<b>TALENTO HUMANO</b>		
	DEFINIR MANUALES DE FUNCIONES Y DE PROCEDIMIENTOS	CON LA IMPLEMENTACION DEL PLAN DE NEGOCIO APRENDER TEMAS DIFERENTES A LA GANADERIA COMO ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y COMERCIALES

Fuente: GESTANDO-AMAZOOVINOS

#### 4.5.8. Áreas claves

El área clave de esta organización es fundamental en la búsqueda de sus objetivos, y a la vez potencializan su desarrollo, esta información se trató con el Representante Legal y la Junta Directiva:



- **Área Técnica:** La asociación cuenta con un Director Ejecutivo el Médico Veterinario Alejandro Muñoz quien es el encargado de impartir la asistencia técnica y el conocimiento en cuanto a mejoramiento de genética y sanidad animal en ovinos y caprinos.

#### 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>• Capacitación constante a sus asociados.</li> <li>• Excelentes relaciones con agremiaciones nacionales e internacionales ovino caprinas.</li> <li>• Orientación cátedra sobre ovino cultivo en la Universidad de la Amazonia.</li> <li>• Asesoría a proyectos Fondo Emprender del SENA.</li> <li>• Orientación curso Producción Ovina con el SENA en Cartagena del Chaira..</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de comercialización</li> <li>• Elaboración de proyectos</li> <li>• Diseño página WEB.</li> <li>• Pago cuota de sostenimiento.</li> <li>• Enfoque agroambiental en las intervenciones</li> </ul>

#### 4.5.11. Registro fotográfico



Ilustración 1. Representante Legal en la 54 Feria de Exposición de Florencia Caquetá realizada del 14 a 17 Octubre 2016



Ilustración 2. Granja las Dos Palmas en Florencia Caquetá proceso de ordeño



Ilustración 1. Reunión Junta Directiva en la sede de la Granja las Dos Palmas en Florencia AMAZOOVINOS-Direccionamiento Estratégico

#### 4.5.12. Conclusiones

- La Asociación en un comienzo no estaba muy interesada en continuar con el proceso de Fortalecimiento Socioempresarial, pero una vez conoció las bondades y beneficios de implementarlo y de construir un plan de negocios, se reactivó con el tercer módulo que es el Direccionamiento Estratégico.
- Uno de los grandes retos de la organización es mejorar el proceso de comercialización ya que hay mucha demanda y poca oferta, es decir, que la gente todavía no está muy familiarizada con la leche de cabra y sus derivados.
- Con la elaboración del plan de negocio se pretende incrementar la base social y poder ampliar los mercados.

## 5. MÓDULO PLAN DE NEGOCIOS

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

### 5.1. CLASULA DE CONFIDENCIALIDAD

Este Plan del Negocio es propiedad de AMAZOOVINOS 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 AMAZOOVINOS en cabeza de su Representante JOSE IGNACIO NEUTA a la dirección Vereda Bajo Caldas Casa de las Dos Palmas.
- 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 AMAZOOVINOS.
- 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 OVINOCULTORES Y CAPRINOCULTORES DE LA AMAZONIA - AMAZOOVINOS-

Dirección: Vereda Bajo Caldas Casa de las Dos Palmas

Fecha: 25 de ABRIL DE 2017.

**DOCUMENTO ORIGINAL FIRMADO**

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL ORGANIZACIÓN

## 5.2. INFORMACIÓN DE CONTACTOS

Para mayor información, comuníquese por favor con:

Nombre de la persona a contactar	JOSE IGNACIO NEUTA CORDOBA
Cargo	Representante legal
Empresa / Proyecto	AMAZOOVINOS
Teléfono	3143624903
Dirección	Vereda Bajo Caldas Casa de las Dos Palmas.

Nombre de la persona a contactar	ELIZABETH MURILLO BERMUDEZ
Cargo	Tesorera
Empresa / Proyecto	AMAZOOVINOS
E-mail	lizamube@hotmail.com
Teléfono	3203046804
Dirección	INCODER parte baja casa de las 2 palmas

### 5.2.1. Órganos directivos

José Ignacio Neuta	Principal Junta Directiva
Albeiro Valenzuela Soto	Principal Junta Directiva
John Carlos Martínez	Principal Junta Directiva
Elizabeth Murillo Bermúdez	Principal Junta Directiva
Alejandro Muñoz Bedoya	Principal Junta Directiva

## 5.3. CONCEPTOS CLAVES

- **ACIDO LINOLEICO:** Es un ácido graso que pertenece al grupo de las grasas omega 6, y que por lo tanto, se trata de un ácido graso poliinsaturado.
- **ADEPTOS:** Se trata de un adjetivo que puede hacer referencia a aquel que defiende una cierta causa o que apoya a un líder o a una institución.
- **BIOCOMPONENTES:** Son compuestos que forman al organismo... son biomoléculas o nutrientes, tales como vitaminas, minerales, proteínas, enzimas... que luego el organismo procesa.
- **BIFIDOBACTERIAS:** Son un grupo de bacterias que normalmente viven en los intestinos. Pueden ser cultivadas fuera del cuerpo y luego se pueden tomar por vía oral como medicina.
- **CASUISTICA:** Conjunto de los diversos casos particulares que se pueden prever en determinada materia.
- **CASEINA:** Proteína de la leche de los mamíferos que contiene gran cantidad de fosfato y que se emplea en la industria del papel, de pieles, de pintura, en medicina y en alimentación.
- **ECZEMA:** Enfermedad de la piel.
- **INOCUIDAD:** Incapacidad para hacer daño.

- **PATOLOGIA:** Parte de la medicina que estudia los trastornos anatómicos y fisiológicos de los tejidos y los órganos enfermos, así como los síntomas y signos a través de los cuales se manifiestan las enfermedades y las causas que las producen.

## 5.4. PRODUCTO

### 5.4.1. Necesidad identificada

La intensificación ganadera ovino caprina busca que se reconozca la importancia que el sector ha tenido y sigue teniendo para el país; lograr aumentar la productividad, sostenibilidad y rentabilidad del sector; la inserción competitiva en los mercados internos y externos; y mejorar la calidad de los productos obtenidos de las especies ovina y caprina, teniendo en cuenta mejorar la calidad de vida de los productores rurales, evitar riesgos para los consumidores y evitar daños al medio ambiente y a los animales.

Por ovinos necesitamos fortalecer la producción de carne en forma industrializada en el departamento ya que hay mucha demanda y poca oferta y en caprinos necesitamos industrializar la leche legalmente.

### 5.4.2. Línea de negocio

**“Intensificación ganadera ovino-caprina con leche y carne e implementación de la planta de lácteos de subproductos de la cabra con 20 asociados”.**

AMAZOOVINO, tiene 7 años de constituida, pionera en las especies caprina y ovina en el Caquetá; quien explotan la raza bovina productora de carne, leche y doble propósito. A nivel de Colombia ocupa el 5,94% sobre un 64.96% de la población total nacional y está dada a la tarea de agrupar a productores individuales y empresas del sector, cuyo objetivo es el de promover el desarrollo de sus asociados y el uso de tecnologías y animales especializados, cuenta con alto nivel de experiencia del negocio; esta asociación es reconocida como canal de ovino por el Ministerio de Agricultura que a sus vez es socio del gobierno Canadiense quien financia con recursos esta actividad en Colombia. Son parte de la junta directiva de la cámara gremial regional del Caquetá, como representante en el sector ovino-caprino en el departamento.

Es asistida por la entidad homologa de México, la Secretaria de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, para recibir capacitación sobre ovinos y caprinos del país que les permite mejorar el pie de cría de la especie debido a la alta calidad genética con la que cuenta México. Participa de los eventos realizados en ese país cada año en el mes de abril donde AMAZOOVINO representa el departamento del Caquetá en esta actividad económica.

Por otra parte, cuenta con el apoyo de la Universidad Autónoma de Chiapas de la ciudad de México, quienes cada año vienen al departamento del Caquetá a brindarles capacitación referente a la parte productiva, genética y manejo de los caprino y ovino.

Realizan aportes importantes en el departamento del Caquetá en la parte interinstitucional, la granja demostrativa que poseen en la ciudad de Florencia sirve como guía para prácticas

profesionales de estudiantes pasantes del SENA y estudiantes universitarios de MBZ de la universidad de Antioquia, en un programa de capacitación en campo para poner en práctica sus conocimientos y facultades y obtener experiencia mediante un tutor. Cuentan con dos granjas demostrativas y sus sedes en Puerto Rico “el Resguardo Nassa Kiwi” como operador en Doncello Caquetá, los cuales son apoyados y considerados por el PNUD como proyecto bandera en el departamento del Caquetá.

De otra parte, implementan la asignatura “Introducción a la Ovino cultura” primera a nivel Nacional, en la Universidad de la Amazonia desde el segundo semestre del año 2016. Se implementó y formalizó tres (3) cursos básicos en el SENA de manejo de producción e industria, el cual inicio hace aproximadamente un (1) año; presto apoyo a SENA Pitalito, en capacitación agroecológica especies menores a estudiantes de MBZ en los semestres noveno y décimo. Así mismo cuentan con granja demostrativa agroforestal y silvopastoril en el piedemonte Caqueteño; cuenta con dos primeros proyectos de emprender aprobados y en ejecución; apoya más de 12 proyectos en proceso de ejecución.

Realizan mancomunadamente con ASOHECA, ACUICA, ASOPANELA y COMITÉ DE GANADEROS, proyectos para unir dos especies. Poseen Banco Genético de las mayores razas de ovino de pelo en el mundo: Raza Kataholin-origen de Estados Unidos, Santa Inés-Brasil, Peli buey-Cubana. BlackBelly- Islas Antártida, como manejadores de las camuras llamadas OPC “ovejas de pelo colombianas criollas”. Hay una fusión de estas dos razas. Dorper origen sudafricano Charolaise de Francia, finalmente se cuenta con los mejores genes de cada país, en el cual los alquilan a sus asociados con trabajo de inseminación, transferencia de embriones.

Hacen parte de la “PASION CAQUETA” proyecto de las fuerzas armadas de Colombia, donde AMAZOOVINO direcciona laboralmente a los gremios militares que se encuentran pensionados o está por pensionarse; así mismo realizan capacitaciones a más de 200 familias víctimas del conflicto armado para iniciarlos y vincularlos con los sectores caprinos y ovinos. Son parte de la junta directiva de la cámara gremial regional del Caquetá, como representante en el sector ovino-caprino en el departamento.

Estas ganaderías que comenzaron como una tradición cultural y gastronómica en el país han tomado fuerza con el paso del tiempo. En la actualidad, más de 1 millón de ovinos y caprinos se hallan en el territorio nacional.

Las ovejas y cabras han tomado una importante función social para la población rural y comunidades indígenas del territorio colombiano, ya que proporcionan alimento, ofrecen medios para el mantenimiento cultural y económico y tienen posibilidades para suplir mercados rentables.

Esta cadena productiva de Colombia está conformada, de acuerdo con datos otorgados por la Asociación de Criadores de Ganado Ovino de Colombia –Asoovinos- por 1.297.118 ovinos y 557.298 caprinos a nivel nacional, aproximadamente.

Camilo Barrios, director técnico de Asoovinos, explicó en diálogo con Contexto ganadero que en el país existen un poco más de 50 mil productores del sector y las principales ganaderías se localizan en Santander, Cundinamarca y el ‘triángulo’ de La Guajira, Magdalena y Cesar.<sup>3</sup>

Es importante resaltar que los ovinos y los caprinos poseen índices de producción que generan la posibilidad de obtener carne y leche a más corto plazo pues su periodo reproductivo es mucho menor, el número de crías es un 50 a 60 por ciento mayor por parto/año, y a su vez, tiene un 50 por ciento más de partos, lo cual genera poblaciones con mayor índice de crecimiento.

Además, puede generar tres veces más cantidad de producto terminado por hectárea, como es el caso de la carne ovina que produce 500Kg/ha/año de animal en pie en producciones extensivas, que comparando con el caso bovino se tendría los mismos resultados pero en tres años; esto es el triple de tiempo por la misma cantidad de producto y a menor valor.

Por otro lado, la especie ovina y caprina no es susceptible de vacunación contra aftosa y no presenta ningún ciclo de vacunación que sea requerido por exigencias sanitarias o por casuística de patologías presentes en el país, garantizando un producto casi orgánico, con calidad e inocuidad a bajos costos. Eso sí sin olvidar las grandes ventajas nutricionales que poseen, pues son las carnes más limpias, con mayores valores nutricionales y con menor cantidad de grasas perjudiciales para el ser humano.

#### ➤ **Ovinos**

El sector ovino sigue ganando adeptos en diversas regiones del país. Su adaptación a zonas adversas, fertilidad, rendimiento, economía y la demanda existente en los mercados internacionales, han convertido a los ejemplares en un objetivo interesante para los productores que ven en las especies menores una alternativa.

#### ➤ **Caprinos**

En el caso de la capricultura la relación de capacidad de carga es similar a la de la especie ovina y la producción de leche se relaciona con promedios de 2,5 a 5 litros por hembra, con lactancias de 305 días, que comparadas con la especie bovina genera una relación a favor de la cabra de 25 a 50 litros de leche/año con producciones corregidas a 305 días entre 7.625 litros a 15.250 litros de leche, versus la bovina que genera producciones cercanas a 9.000 litros de leche por lactancia corregida a 305 días. Además, las cualidades nutricionales que posee la leche caprina son aprovechadas en el mundo entero como sustituto lácteo para la población infantil y es consumida por la población que presenta intolerancia a la lactosa, pues esta leche no ocasiona ningún efecto adverso en la salud humana.

---

<sup>3</sup> Tomado de [www.contextoganadero.com](http://www.contextoganadero.com) “Informe: Sector Ovino Caprino, un gremio que pisa fuerte en Colombia

### 5.4.3. Licencias, permisos, patentes

#### a) Leche

- Registro Invima (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos):** Es el documento público emitido como una actuación administrativa que expide el INVIMA y por el cual faculta al titular del mismo a elaborar, comercializar, importar, exportar, envasar, procesar, hidratar y vender los productos que lo requieren de acuerdo con la normatividad a los productos de bajo riesgo según la Resolución 719 de 2015, descrito en el Grupo 1 Leche, derivados lácteos y productos de imitación adicionados o no de nutrientes u otros biocomponentes diferentes a los del Grupo 2; Categoría 1.1. Leche y derivados lácteos bebibles o cuchareables, Subcategoría 1.1.2 Derivados lácteos bebibles o cuchareables, saborizados y/o fermentados (por ejemplo yogur, kumis, kéfir, leches cultivadas con bifidobacterias) Riesgo “B” Bajo. Adjunto Formulario Solicitud Registro Sanitario (Ver Anexo 3)

El costo de este trámite corresponde al código 2300 por valor de \$2.434.466 e igualmente para la Carne.

**Tabla No 7. Condiciones INVIMA para la leche**

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

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

#### b) Carne

- Registro Invima (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos):** Es el documento público emitido como una actuación administrativa que expide el INVIMA y por el cual faculta al titular del mismo a elaborar, comercializar, importar, exportar, envasar, procesar, hidratar y vender los productos que lo requieren de acuerdo con la normatividad a los productos de bajo riesgo según la resolución 719 de 2015, descrito en el Grupo 8 Carnes, productos cárnicos comestibles y derivados cárnicos; Categoría 8.1. Carne y productos cárnicos y comestibles, Subcategoría 8.1.1 Carne y productos cárnicos comestibles Riesgo “B” Bajo. Adjunto Formulario Solicitud Registro Sanitario (Ver Anexo 3)

- **Permisos de Sacrificio Secretaria de Salud:** En cuanto al Plan de Reconversión a Tecnologías Limpias en Gestión de Vertimientos, éste debe contener la descripción de la actividad industrial, comercial o de servicio, objetivos generales y específicos, alcances del plan, caracterización de las aguas residuales antes del sistema de tratamiento, carga contaminante de las aguas residuales antes del sistema de tratamiento, definición precisa de los cambios parciales o totales de los procesos de producción, definición de los indicadores con base en los cuales se realizará el seguimiento al cumplimiento de los objetivos del Plan; el estimado de la reducción de las cargas contaminantes por unidad de producto, antes de ser tratados por los equipos de control y antes de ser mezclados con aguas residuales domésticas; descripción técnica de los procesos de optimización, recirculación, reúso del agua, así como de las cantidades de los subproductos o materias primas reciclados o reutilizados por unidad de producción; plazo y cronograma de actividades para el cumplimiento de la norma de vertimientos y el presupuesto del costo total del proceso de reconversión.
- **Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) INVIMA:** En Colombia, las buenas prácticas de manufactura (BPM) para alimentos están reguladas por el Decreto 3075 de 1997 y vigiladas por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima).



Fuente: INVIMA

**Figura No 3. Condiciones buenas prácticas de manufactura**

## A) BPM: Mantenimiento de áreas, equipo e instalaciones

### ➤ Localización y acceso

Los centros de almacenamiento temporal intrafinca, centros de acopio y plantas de transformación deben estar ubicados en lugares aislados de cualquier foco de contaminación que comprometan la salubridad, inocuidad del producto, minimizando potencialmente poner en riesgo la salud y el bienestar de la comunidad.

Adicionalmente, sus accesos y alrededores deben mantener limpios y libres de acumulación de basuras. Especialmente los centros de acopio y las plantas de procesamiento deben tener superficies pavimentadas o recubiertas con materiales que faciliten el mantenimiento sanitario, el estancamiento de humedad y la presencia de otras fuentes de contaminación para el producto.

### ➤ Diseño y construcción

Los centros de acopio y plantas de transformación agroindustrial, deben estar diseñados y construidos de manera que proteja áreas de almacenamiento y procesamiento e impida la entrada de polvo, lluvia, plagas, animales domésticos, u otros contaminantes.



Las construcciones deben tener un tamaño adecuado para la instalación, operación y mantenimiento de los equipos, así como áreas para la circulación de personal, almacenamiento de producto y el traslado de insumos y productos.

### ➤ Limpieza y desinfección de áreas e instalaciones

Estos lugares, donde se realizan actividades con alimentos o productos agroindustriales, deben contar con un programa de limpieza y desinfección, en cual se documentan los procedimientos y operaciones empleados para tal fin. Es fundamental tener claridad sobre los siguientes aspectos:

- Identificar las áreas y zonas en donde se genere mayor contaminación (techos, paredes y pisos).
- Regularidad en la que se realiza la limpieza (periodos en los que se efectúa).

- Definir los utensilios con los que se realizará la limpieza (Escobas, cepillos, atomizadores, esponjas, limpia telarañas etc.).
- Definir el agente de limpieza y desinfectante (jabón líquido, jabón en polvo, hipoclorito de sodio, etanol, amonios cuaternarios, soluciones yodadas etc.).
- En el caso de realizar disoluciones, tener claridad sobre la concentración y volúmenes a emplear, tanto del agente desinfectante como el solvente (agua).
- El caso de plantas de transformación, se deben utilizar agentes desinfectantes en bajas concentraciones para los equipos, teniendo en cuenta que éstos están en contacto con el producto.
- En todos los casos utilizar los elementos de protección personal, minimizando potencialmente accidentes laborales, provenientes de las operaciones de limpieza y desinfección.

## **B) BPM: Operación con personal calificado**

### **➤ Estado de salud**

El personal manipulador de productos frescos y procesados debe tener un certificado médico para desempeñar la actividad. Es importante efectuarse los exámenes cada vez que se considere necesario o al menos una vez al año por razones clínicas y epidemiológicas, disminuyendo las posibilidades de contaminar los productos que se manipulen. .

### **➤ Educación y capacitación**

Todas las personas que realizan manipulación de productos frescos y procesados deben tener formación en materia de educación sanitaria, especialmente en cuanto a prácticas higiénicas y de inocuidad en la manipulación de alimentos. Igualmente, deben estar capacitados en las labores que demanden contacto directo con el producto, con el fin de que sepan adoptar las precauciones necesarias para evitar la contaminación del mismo.

Se debe tener un plan de capacitación continuo y permanente para las personas encargadas de manipular el producto, desde el momento en que se empiecen a desarrollar actividades de manipulación y operación. Posteriormente, el plan de capacitación debe ser fortalecido mediante charlas, cursos u otros medios efectivos de actualización.

<p><b>Temas de Capacitación de las BPM</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Principios de higiene personal</li> <li>▪ Inocuidad de los alimentos</li> <li>▪ Legislación sanitaria</li> <li>▪ Adecuación y mantenimiento de áreas de producción.</li> <li>▪ Seguridad en el trabajo</li> <li>▪ Identificación de riesgos</li> <li>▪ Aseguramiento de la calidad</li> <li>▪ Almacenamiento, transporte, distribución</li> </ul>	
--	--	--

Fuente: Gestando

**Figura No 4. Temas capacitación BM**

Los trabajadores de unidades productivas (fincas) y plantas de procesamiento deben contar con los equipos de protección personal, así como la indumentaria apropiada para desarrollar las diversas actividades de los procesos productivos.

Debe haber baños fijos o móviles, en número suficiente para los trabajadores; se deben mantener limpios, en buen estado, ventilados y las puertas deben cerrar adecuadamente. Los baños deben contar con caneca para disposición de residuos, papel higiénico, lavamanos, agua potable, jabón y toallas.

Cuando se tienen enfermedades contagiosas o síntomas relacionados, no se deben manipular alimentos frescos, pues se pondría en riesgo la inocuidad y salubridad del producto.

### **C. BPM: Control y manejo de residuos, vertimientos y emisiones**

#### ➤ **Disposición de residuos sólidos**

Los residuos sólidos deben ser removidos frecuentemente de los centros de acopio y las áreas de producción y disponerse de manera que se elimine la generación de malos olores y se evite el refugio y alimento de animales y plagas.

En unidades productivas, se debe recoger los frutos caídos y disponerse de forma adecuada de esta forma se estará minimizando la proliferación e infestación de plagas en el lote. Adicionalmente, se recomienda no ingerir alimentos en áreas de recolección, clasificación y almacenamiento.

En las unidades de productivas, centros de acopio y procesamiento se deben disponer de recipientes rotulados para la recolección y almacenamiento de los residuos sólidos, conforme a lo estipulado en las normas sanitarias vigentes.

Se debe instalar basureros en zonas estratégicas del predio y arrojar la basura en éstos, una vez terminado el día de trabajo, para su posterior clasificación. En operaciones de recolección es común que se generen diversos residuos propios de la actividad.

#### ➤ **Clasificación de residuos sólidos**

Los residuos se suelen clasificar como **orgánicos, inorgánicos y peligrosos**. Los **residuos orgánicos** son de naturaleza biodegradable que tienen la característica de poder desintegrarse o degradarse rápidamente, transformándose en otro tipo de materia orgánica. Ejemplo: los restos de comida, frutas y hortalizas.

Los **residuos inorgánicos** son aquellos de origen no biológico, de origen industrial o de algún otro proceso no natural, por ejemplo: cartón, plástico, vidrio, etc.

Finalmente, los **residuos peligrosos** son todo desecho, ya sea de origen biológico o no, que constituye un peligro potencial y por lo cual debe ser tratado de forma especial, por ejemplo: material médico infeccioso, residuo radiactivo, ácidos y sustancias químicas corrosivas, etc.

En plantas de transformación se deberá disponer de sistemas sanitarios adecuados para la recolección, el tratamiento y la disposición de aguas residuales, aprobadas por la autoridad competente. Adicionalmente el manejo de residuos líquidos dentro del establecimiento debe realizarse de manera que impida la contaminación del producto o de las superficies de potencial contacto con este.

#### **D. BPM: Identificación y control de riesgos y/o contaminación**

Los productos y el personal manipulador pueden ser sometidos a diversos riesgos y contaminantes, los cuales pueden afectar considerablemente la inocuidad del producto, su seguridad y el bienestar laboral de las personas que desarrollen las operaciones en la unidad productiva.

#### ➤ **Contaminación física**

Corresponde a elementos extraños que puedan ser agregados accidentalmente al producto en cualquiera de sus etapas y que se mezcla con este, ejemplo: Fragmentos de vidrio, metal, madera, residuos de otros productos y otras partículas que generan contaminación.

#### ➤ **Contaminación química**

Se produce por infiltración en los alimentos de plaguicidas, fertilizantes u otras sustancias similares y por mal uso de productos de limpieza. Es importante que cada producto empleado tenga el correcto rotulado, minimizando de esta manera los riesgos por contaminación química.

## ➤ Contaminación biológica

Se produce por la presencia de microorganismos como bacterias, hongos y levaduras que puedan afectar sustancialmente el producto desarrollando procesos de degradación de la materia orgánica. Otro tipo de agente contaminante corresponde a la presencia y proliferación de plagas, las cuales atentan contra la calidad de productos frescos y procesados.

### E. BPM: Control y seguimiento a procesos de distribución

#### ➤ Labor de transporte

El transporte de productos frescos y procesados debe realizarse en condiciones que excluyan la contaminación y/o la proliferación de microorganismos y plagas, para así prevenir la alteración del alimento o los daños en el empaque.

#### ➤ Aspectos generales

- ❖ El transporte debe realizarse en un vehículo limpio y en buen estado.
- ❖ El vehículo empleado debe cumplir con la normatividad de tránsito.
- ❖ En el caso de usar un medio de transporte abierto, se debe cubrir la carga para evitar el deterioro del producto.
- ❖ El personal que participe de la carga y descarga, debe cumplir con los protocolos de higiene y limpieza

Para el transporte de productos frescos y procesados, se debe disponer de recipientes, canastillas o implementos de material adecuado para aislar a éstos de toda posibilidad de contaminación y que permanezcan en condiciones higiénicas.

Los vehículos transportadores de alimentos deberán llevar en su exterior, en forma claramente visible la leyenda: **‘Transporte de Alimentos’**.

### F. BPM: Gestión documental y registros

La documentación es un aspecto básico y fundamental que debe tener toda área, en la cual se realice manipulación de alimentos sean frescos o procesados. La gestión documental tiene el objetivo de definir los procedimientos y los controles empleados de limpieza y desinfección, control de residuos sólidos y control de plagas.

A continuación se citan los programas extraídos del decreto 3075 de 1997 y sus modificaciones posteriores, sobre los cuales debe realizarse gestión documental y registros:

#### ➤ Programa de limpieza y desinfección

Los procedimientos de limpieza y desinfección deben satisfacer las necesidades particulares del proceso y del producto de que se trate. Cada establecimiento debe tener por escrito todos los procedimientos, incluyendo los agentes y sustancias utilizadas así como las concentraciones o

formas de uso, los equipos e implementos requeridos para efectuar las operaciones y periodicidad de limpieza y desinfección.

### ➤ Programa de desechos sólidos

En cuanto a los desechos sólidos (basuras) debe contarse con las instalaciones, elementos, áreas, recursos y procedimientos que garanticen una eficiente labor de recolección, conducción, manejo, almacenamiento interno, clasificación, transporte y disposición, lo cual tendrá que hacerse observando las normas de higiene y salud ocupacional establecidas con el propósito de evitar la contaminación de los alimentos, áreas y dependencias.

### ➤ Control de plagas

Las plagas entendidas como artrópodos y roedores deberán ser objeto de un programa de control específico, el cual debe involucrar un concepto de control integral, esto apelando a la aplicación armónica de las diferentes medidas de control conocidas, con especial énfasis en las radicales y de orden preventivo.

Normatividad Colombiana para funcionamiento de Planta de Sacrificio: El Decreto 1500 del Ministerio de la Protección Social, del 4 de mayo de 2007, define los requerimientos del establecimiento de sacrificio para cumplir con las condiciones de salud e higiene y establece los siguientes requisitos: autorización sanitaria, normas de bioseguridad, programa de saneamiento, disponer del agua, programa de limpieza y desinfección, programa de manejo de residuos, programa de manejo de plagas, trazabilidad de acuerdo a normatividad vigente, el transporte antes y después debe estar autorizado, inscripción de la planta frente al INVIMA, programa de proveedores, deben tener procedimientos operativos estandarizados (POE'S) y Plan de muestreo de microorganismos

## 5.5. MERCADO

### 5.5.1. Análisis del sector

Es de resaltar que el país no cuenta con la información pertinente para tener un conocimiento suficiente de sus niveles de consumo, producción, importaciones, exportaciones o precios. La poca información mostrada no es sistemática ni se sustenta en métodos o estudios de algún rigor, son datos aislados y la manera de ser obtenidos no ha sido clara.

### ➤ Inventario en Colombia

Según la FAO (2006), se reporta a Colombia en el puesto N° 63 dentro de los países con mayor inventario de ovinos y en el puesto 67 para el caso de los caprinos, y como primer país en dicha lista, para ambas especies se encuentra China.

En la Tabla No 8 se aprecia detalladamente el número de cabezas para ovinos y caprinos. Se observa que la población de ovinos duplica la de caprinos.

**Tabla No 8. Población ovina y caprina**

Año	Ovinos (cabezas)	Caprinos (cabezas)
1999	2.195.600	1.114.900
2000	2.288.000	1.185.000
2001	2.256.030	1.135.507
2002	2.044.670	1.104.980
2003	2.500.000	1.120.000
2004	2.830.718	1.140.000
2005	3.332.993	1.160.000
2006	3.300.000	1.180.000
2007	3.400.000	1.200.000
2008	3.400.000	1.200.000

Fuente: Acuerdo Nacional de Competitividad  
Cadena Productiva Ovino Caprina Nacional

En la Tabla No 9 se muestra el inventario ovino y caprino por departamento y la participación de cada uno en el inventario nacional:

**Tabla No 9. Inventario Ovino y Caprino por departamento**

DEPARTAMENTO	OVINOS (CABEZAS)	PARTICIPACIÓN (%)	CAPRINOS (CABEZAS)	PARTICIPACIÓN (%)
Amazonas	247	0,02	102	0,02
Antioquia	13.395	1,03	6.812	1,18
Arauca	12.250	0,94	1.590	0,28
Atlántico	6.854	0,53	3.354	0,58
Bolívar	26.416	2,04	4.407	0,76
Boyacá	144.864	11,17	56.875	9,85
Caldas	2.836	0,22	822	0,14
Caquetá	28.687	2,21	4.082	0,71
Casanare	30.930	2,38	3.131	0,54
Cauca	21.370	1,65	3.744	0,65
Cesar	78.493	6,05	36.120	6,26
Chocó	1.899	0,15	68	0,01
Córdoba	93.746	7,23	5.099	0,88
Cundinamarca	84.787	6,54	19.155	3,32
Guainía	45	0,001	45	0,01
Guaviare	2.993	0,23	107	0,02
Huila	11.490	0,89	14.070	2,44
La Guajira	401.162	30,93	246.025	42,62
Magdalena	118.197	9,11	65.578	11,36
Meta	24.577	1,89	6.278	1,09
Nariño	16.259	1,25	865	0,15
Norte de Santander	24.214	1,87	19.382	3,36
Putumayo	4.905	0,38	766	0,13
Quindío	997	0,08	528	0,09
San Andrés y Providencia	169	0,01	179	0,03
Risaralda	858	0,07	296	0,05
Santander	61.611	4,75	59.409	10,29
Sucre	29.170	2,25	2.986	0,52
Tolima	45.715	3,52	14.233	2,47
Valle del Cauca	5.410	0,42	1.097	0,19
Vaupés	0	0	0	0

DEPARTAMENTO	OVINOS (CABEZAS)	PARTICIPACIÓN (%)	CAPRINOS (CABEZAS)	PARTICIPACIÓN (%)
Vichada	1.273	0,1	93	0,02
Total Nacional	1.297.118	100	577.298	100

Fuente: Acuerdo Nacional de Competitividad Cadena Productiva Ovino Caprina Nacional

De estas especies podemos mencionar que se obtienen dos productos principalmente: la leche (cabras) y la carne (ovinos) aunque existen productores que las utilizan para doble y triple propósito.

Además de estos principales productos, también se obtienen subproductos como la lana, quesos madurados, entre otros.

La producción de ovinos y caprinos en Colombia ha sido tradicionalmente marginal y de naturaleza artesanal, con producción regionalizada, donde la producción y el consumo son de carácter cultural.

En los últimos años, la producción ovino caprina colombiana ha desarrollado nuevas formas de obtención y comercialización de animales, pues se realizan importaciones de reproductores para mejorar el pie de cría, reproductores provenientes de otros países, tales como México, Chile y Uruguay; se evidencia la apertura de mercados internacionales que demandan carne ovino-caprina del país, principalmente en las Antillas. Así mismo, la demanda interna del producto por parte de comunidades extranjeras (asiáticos, judíos, árabes y europeos) radicadas en el país y de la población en general ha impulsado la importación de cortes de carne de primera calidad, provenientes de países como Uruguay, Nueva Zelanda y Chile, a través de cadenas de supermercados que manejan grandes superficies, importadores o expendios de carne especializados.

Las condiciones mencionadas anteriormente, han estimulado la comercialización y sacrificio de animales en todo el territorio nacional, lo cual ha conllevado al sacrificio traspatio por los escasos de infraestructuras apropiadas. De igual manera, los animales criollos se utilizan como pie de cría para el cruzamiento con reproductores o con material genético importado, sin medir el impacto que conllevan estos cruces o la absorción de estos recursos genéticos nativos, hacia una raza introducida.

La producción de carne ovina y caprina en el país históricamente ha sido marginal. Según un informe del Ministerio de Agricultura (Espinal y col. 2006), para el año 2005 la FAO reportó una producción en Colombia de 13.363 toneladas de carne ovina y caprina de las cuales el 51% corresponde a carne ovina con aproximadamente 6.960 toneladas de carne y el 49% a carne caprina con unas 6.673 toneladas. Con esta producción la carne de ovinos y caprinos representaron aproximadamente el 0,4% (cada una) de las carnes producidas en el país para consumo.

Con respecto a las cabras lecheras, en la actualidad es posible orientar la producción caprina artesanal hacia una producción más comercial, cumpliendo con las exigencias del mercado y así obtener un mayor beneficio económico. La producción de leche caprina en Colombia en la mayoría de los casos es recolectada en forma manual. El destino de esta leche es

principalmente la elaboración de quesos artesanales y una parte al consumo local, constituyendo en algunas zonas del país como alimento lácteo.

Al igual que los ovinos y caprinos de carne, se han venido realizando importaciones de material seminal de razas especializadas desde Francia, para ser usado en animales mestizos y con cierto grado de pureza, con el propósito de vender pie de cría y mejorar la cantidad de producción de leche.

Los datos sobre razas especializadas lecheras presentes en el país, son difíciles de encontrar. La producción ovina y caprina en el país se distribuye de manera desigual en 19 departamentos, es decir, la actividad tiene un 59% de participación en el territorio del país. Sin embargo, hay zonas con mayor actividad productiva. En Colombia, uno de los departamentos con mayor inventario ovino es la Guajira, además de ser el departamento que más ha comercializado pie de cría para otras regiones de la Costa Atlántica y el interior del país, así como es uno de los departamentos donde es más alto el número de corderos y cabros sacrificados para el comercio y exportación de carne.

### 5.5.2. Análisis del mercado

La producción de leche de cabras criollas (región Caribe), cuenta con una producción promedio en cabras de partos dobles de 880.9 g/día y en cabras de parto simple de 855 g/día.

Los departamentos de la Guajira, Cesar y Magdalena, el principal producto obtenido de los sistemas de producción de cabras es la carne (65%) y le sigue la leche (35%). Para estos mismos departamentos también se estableció que el principal producto de los ovinos es la carne, el 32% de estos se destina al autoconsumo y el 64% de los animales se comercializan en pie en mercados locales.

### 5.5.3. Mercado objetivo

Los grandes supermercados del país, iniciando por los más importantes de Florencia. Supermercados Locales SuperMio, Listo y Almacenes Éxito.

### 5.5.4. Competidores

La competencia directa son las fábricas lácteos bovinos. En carne la competencia está representada en la carne de pollo, pescado, res y cerdo.

### 5.5.5. Ventajas competitivas

#### A) Leche Cabra

Beneficios:

- Mayor Digestibilidad: la leche caprina posee mayor contenido en grasa que la leche de vaca, sin embargo ésta puede ser digerida y absorbida más fácilmente por el organismo, debido a que los glóbulos de grasa de la leche de cabra son más pequeños que los de la

leche bovina y a que se compone de ácidos grasos de cadena corta y media, los cuales se asimilan mejor en el organismo, esto se traduce en un menor trabajo digestivo.

- Menor Índice de Alergias: si se padece alergia a la caseína, proteína presente en buena cantidad en la leche de vaca, sí se recomienda sustituir ésta por la leche de cabra, ya que la cantidad que ésta contiene de caseína es casi nula. Los síntomas de la alergia incluyen: náuseas, vómitos, diarrea y eczema, entre otros.
- Contiene proteínas de alto valor biológico: Las proteínas de la leche de cabra aportan casi la totalidad de aminoácidos esenciales para el organismo. Un litro de leche de cabra aporta alrededor de 32 gramos de proteínas.
- Previene la osteoporosis: La leche de cabra es una excelente fuente de calcio y vitamina D, lo que es de principal importancia en la prevención de la osteoporosis. Además contiene muy buenos niveles de fósforo, vitamina A y B2.
- Mejora la recuperación de personas con anemia: La leche obtenida de los caprinos tienen la propiedad de regenerar la hemoglobina, esto se produce debido a la menor interacción que se da entre el calcio y hierro de la leche de cabra.
- Anticancerígena: Este beneficio le es dado a la leche de cabra por la gran cantidad de coenzima que posee, a la cual le atribuyen propiedades anticancerígenas. Los pacientes que son sometidos a quimioterapia y consumen leche de cabra, presentan menor incidencia de vómitos, caída del cabello y aversiones a diferentes alimentos. Otro compuesto que se encuentra presente en esta leche y que posee las mismas propiedades es el ácido linoleico
- Semejante a la leche materna: La leche de cabra tiene fracción de azúcares y oligosacáridos similar a la leche humana los cuales desempeñan un importante papel en el desarrollo de la flora probiótica que nos defiende de las bacterias patógenas y el desarrollo cerebral del lactante

Desde un punto de vista nutricional, la mayor parte del contenido de la leche de cabra es agua. Por otro lado, aporta cantidades interesantes de vitamina A, D y B2, además de minerales como el calcio, potasio y magnesio. Es rica en proteínas de buena calidad y aporta también hidratos de carbono. Eso sí, aporta una cantidad algo mayor de grasas que la leche de vaca.

100 gramos de leche de cabra aportan:

- Calorías: 70 kilocalorías.
- Hidratos de carbono: 4.5 gr.
- Proteínas: 3.3 gr.
- Grasas: 4 gr.
- Colesterol: 11.0 mg.
- Índice glucémico: 24
- Vitaminas: A, D y C, y en menor cantidad B1, B2, B3, B5 y B12.
- Minerales: calcio, fósforo, potasio, magnesio, hierro, zinc, selenio, manganeso y cobre.
- Coenzima Q10.

## B) Carne de cordero

Beneficios:

- La carne de cordero es una fuente interesante de proteínas para nuestro organismo, especialmente por su alto contenido en proteínas de buena calidad o de alto valor biológico.
- Por su contenido en minerales, sobre todo por su alto nivel de hierro, es un alimento interesante en caso de anemia, ya que es un nutriente que forma parte de la hemoglobina y es fundamental en la formación de las células rojas de la sangre.
- Aporta selenio en interesantes cantidades, un mineral que ayuda a combatir los ataques de asma.
- También aporta vitaminas del grupo B, fundamentales para el buen funcionamiento del sistema nervioso.

### 5.5.6. Participación en el mercado

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

- **Yogur**
  - ❖ Para el año 2017 se inicia con una producción aproximada de 20.571 litros de yogur
  - ❖ Para los años 2018 al 2019 se proyecta un incremento del 20% en la producción teniendo en cuenta que todos los productores aplicaron el programa de intensificación ganadera silvopastoril
  - ❖ Para los años 2020 al 2021 se proyecta un incremento en producción del 30%
- **Carne**
  - ❖ Para el año 2017 se inicia con una producción aproximada de 2.825 Kilos de carne
  - ❖ Para los años 2018 al 2019 se proyecta un incremento del 20% en crecimiento de vientres.
  - ❖ Para los años 2020 al 2021 se proyecta un incremento en producción del 30%.

**Tabla No 10. Ingresos**

INGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Producto 1</b>	<b>YOGURT</b>	<b>YOGURT</b>	<b>YOGURT</b>	<b>YOGURT</b>	<b>YOGURT</b>
Unidades de Litro	144.000	172.800	207.360	269.568	350.438
Precio	10.000	10.470	10.962	11.477	12.017
Total	1.440.000.000	1.809.216.000	2.273.098.982	3.093.915.025	4.211.127.740
<b>Producto 2</b>	<b>CARNE</b>	<b>CARNE</b>	<b>CARNE</b>	<b>CARNE</b>	<b>CARNE</b>
Unidades de Kilo	19.775	33.900	40.680	52.884	68.749
Precio	10.000	10.470	10.962	11.477	12.017
Total	197.750.000	354.933.000	445.937.821	606.965.968	826.141.380
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1.637.750.000</b>	<b>2.164.149.000</b>	<b>2.719.036.804</b>	<b>3.700.880.993</b>	<b>5.037.269.120</b>

Fuente: Gestando-Amazoovinos

### 5.5.7. Estrategias de mercadeo

Para el 2017 el precio establecido es con base en costos y la competencia, para los siguientes años del 2018 al 2021 se hace un incremento con base en el IPC (Índice de Precios al Consumidor) proyectado por el DANE en un 4.7%:

**Tabla No 11. Precio**

PRECIO	2017	2018	2019	2020	2021
Valor del Litro de Yogurt	10.000	10.470	10.962	11.477	12.017
Valor del Kilo de Carne de Ovino	10.000	10.470	10.962	11.477	12.017
Total Precios	20.000	20.940	21.964	22.954	24.034

Fuente: Gestando-Amazoovinos

#### ➤ **Promoción**

Campaña de Degustación: Una de las acciones comunes entre marcas de productos de consumo rápido son el regalo de muestras y degustaciones, además de personal bien capacitado y conocer el público al cual se quiere llegar; ofrecer siempre la misma calidad

Impulsadores: La función de los impulsadores es orientar e informar a los clientes acerca de los beneficios y características del producto. En el caso de topar con personas que ya consumen el producto, la función del impulsador no es otra que afianzar la confianza del cliente en el producto y en la marca. Se recomienda tener mínimo 4 en los supermercados con mayor afluencia de clientes y se paga por labor el día.

Evento de lanzamiento: La celebración del lanzamiento de un producto es un evento corporativo donde el objetivo es que el producto que se presenta y lance perdure en el consciente de los asistentes, a través de todos los sentidos, durante todo el evento y luego del mismo

Discurso: Se impone un breve discurso de apertura con contenido. Puede realizarlo un alto directivo de la empresa.

Presentación: Es muy recomendable realizarla con apoyo de imágenes y/o video institucional. Junto a la presentación, dependiendo del producto, se puede invitar a degustar el mismo o realizar una demostración del producto.

### 5.5.8. Distribución

- Aliados Comerciales Nacionales: Buscar la distribución en los principales supermercados de la ciudad: Almacenes Éxito.
- Aliados Comerciales Locales: Buscar la distribución con los principales supermercados de la ciudad: SuperMío y Listo.
- Vendedores Propios: Se va a contar con 2 vendedores externos contratados por prestación de servicios

## 5.6. OPERACIONES

### 5.6.1. Estrategias operacionales

- Para los años 2017 al 2019 se va a suscribir un convenio con la Compañía de Ferias y Mataderos del Caquetá COFEMA para iniciar el proceso de sacrificio ya que para los primeros años la inversión es muy alta en la planta de sacrificio portátil y la asociación necesita estar fortalecida financieramente para poder iniciar este paso tan grande
- Capacitar a todos los operarios de la planta para que estén en capacidad de asumir cualquiera de los cargos en caso de que alguno por algún motivo no pueda realizar su labor.
- Realizar un cronograma de capacitaciones a los asociados en Buenas Prácticas Ganaderas y Sanidad Animal.
- Organizar capacitaciones a los asociados sobre Bancos de Proteínas

### 5.6.2. Costos de fabricación

**Tabla No 12. Costos de producción**

COSTOS DE PRODUCCION MENSUALES	
INDIRECTOS O FIJOS	
Nomina	4.457.314
Distribución	0
TOTAL COSTOS FIJOS	4.457.314
DIRECTOS O VARIABLES	
Materia Prima	82.284.000
Arriendo	0
Mano de Obra Indirecta	19.900.000
Servicios	500.000
Etiquetas	25.413.760
TOTAL COSTOS VARIABLES	128.097.760
TOTAL COSTOS	132.555.074

Fuente: Gestando-Amazoovinos

### 5.6.3. Sistema productivo

#### A) Procesos

- **Elaboración Yogurt**

Marmita con agitador: Es un sistema de calentamiento indirecto muy utilizado en la industria alimentaria, en especial para el procesamiento de frutas y hortalizas. Consiste básicamente en una cámara de calentamiento conocida como camisa o chaqueta de vapor que rodea el recipiente donde se coloca el material que se desea calentar. El calentamiento se puede realizar de dos formas diferentes: una que consiste en hacer circular el vapor a cierta presión por la cámara de calefacción, en cuyo caso el vapor es suministrado por una caldera. Esta es

denominada marmita de vapor, y la otra, es calentar el agua que se encuentra en la cámara de calefacción por medio de resistencias eléctricas. Esta es la denominada marmita eléctrica.

Usualmente la marmita tiene forma semiesférica y puede estar provista de agitador mecánico y un sistema de volteo para facilitar la salida del producto. Se pueden encontrar dos tipos de marmitas según sea abierta o cerrada. En la abierta el producto es calentado a presión atmosférica, mientras que en la cerrada se emplea vacío. El uso de vacío facilita la extracción de aire del producto por procesar y permite hervirlo a temperaturas menores que las requeridas a presión atmosférica, lo que evita o reduce la degradación de aquellos componentes del alimento que son sensibles al calor, favoreciendo la conservación de las características organolépticas y el valor nutritivo de la materia prima, con lo que se obtienen productos de mejor calidad.

Se utiliza generalmente a nivel industrial para procesar alimentos nutritivos, mermeladas, jaleas, chocolate, dulces y confites, carnes, bocadillos, salsas, etc. Además sirve en la industria química farmacéutica.

Condiciones de operación: Las marmitas de vapor necesitan de una caldera como fuente de vapor. El producto a calentar o mezclar se debe remover en forma manual o con un agitador incorporado para que el producto no se pegue.

Vida útil: La carcasa puede durar veinte años o más. Se deben cambiar las válvulas y la tubería de vapor.

Mantenimiento: Se debe chequear constantemente la válvula de seguridad para cerciorarse que funciona bien, de lo contrario un aumento descontrolado de la presión puede hacer estallar la marmita.

### ***Tanque de recibo de leche***

Tanque para descarga y recibo de leche en acero inoxidable, con tapa y tolva, malla fondo inclinado, para 500 litros, salidas para férula clamp de 38 mm. Se encarga de mantener la temperatura de la leche para que esta no tenga ningún peligro de acidificación

### ***Caldera***

Es una maquina o dispositivo de ingeniería que está diseñado para generar vapor saturado. Este vapor se genera a través de una transferencia de calor a presión constante, en la cual el fluido, originalmente en estado líquido, se calienta y cambia de estado.

Se puede explicar como un tubo calentado por una llama, en el que el agua entra por un extremo y sale en forma de vapor por el otro. Dado que el volumen posible de agua es relativamente pequeño en relación a la cantidad de calor que se inyecta, en un corto tiempo la caldera está preparada para dar vapor en las condiciones requeridas.

## ***Banco de Hielo***

Cuando dentro de un proceso se requiere agua enfriada, el termo acumulación se transforma en la solución ideal, permitiendo reducir el costo inicial del sistema frigorífico, disminuir el costo de operación y obtener alta eficiencia y confiabilidad. La gran ventaja del sistema de banco de hielo es que permite que la capacidad de enfriamiento se almacene en una reserva aislada con un conductor de calor y un "amortiguador de frío" o "amortiguador de hielo". En áreas en donde no hay energía suficiente, el sistema del banco de hielo provee una solución de enfriamiento eficiente. La formación de hielo alrededor de las tuberías de la reserva forma una amortización de frío que puede ser usada para enfriar la leche. El amortiguador de frío hace posible enfriar en áreas en donde la energía en horas pico es más cara, o en donde el uso de la electricidad es limitado y significa que el sistema de enfriamiento puede apagarse para evitar la saturación de energía durante el ordeño. La producción de frío puede ocurrir en períodos cuando la energía es barata y puede ser extendida durante un período largo, habilitando un pequeño compresor para ser usado.

La energía eficiente del sistema indirecto es menor que el sistema directo, porque el enfriamiento del portador demanda energía extra. El consumo de energía del refrigerador de un banco de frío es de 23 W/l. Hay dos tipos de equipamiento de agua enfriada. El primero es el constructor de hielo, el cual acumula hielo entre ordeños usando un pequeño condensador utilizable hasta 18 horas por día. El segundo es el paquete de frío, el cual tiene un gran condensador utilizable sólo durante el ordeño.

## ***Cuarto frío***

Son unidades incorporadas o a control remoto para ajustarse a sus necesidades. Se acoplan a cualquier requisito de conservación en frío. Solucionan la diversidad de exigencias de acuerdo a sus necesidades particulares: bodegas de almacenaje, restaurantes, hoteles, hospitales, supermercados, escuelas, fábricas, fincas, etc.

- ❖ CUBIERTA: Los paneles serán forrados en ambas caras (exterior e interior) con lámina de acero galvanizado calibre 24.
- ❖ PUERTAS: En acero inoxidable, con herrajes especiales para trabajo pesado, con dispositivos para abrir desde el interior. Con sistema de corredera o según su necesidad.
- ❖ AISLAMIENTO: Los paneles de las cámaras serán aislados con poliuretano inyectado de densidad 35 kg/mt cúbico.
- ❖ ENSAMBLE: Se pueden instalar modularmente, de fácil desarme y transporte.

## ***Medidor de pH***

Debe ser controlado desde el momento de la recolección hasta la entrega del producto, ya que es un indicador válido de sus condiciones higiénicas. El valor normal está en torno a 6.8. Valores inferiores a pH 6.8 pueden indicar una infección en el animal, que puede ser grave si el

pH es inferior a 4.4. El control del pH puede determinar la presencia de una contaminación de amoníaco debida a pérdidas en las instalaciones de refrigeración.

La leche usada para la producción de quesos debe ser de óptima calidad y su pH puede variar de 6.1 y 6.5, según el tipo de queso que se debe obtener. El pH también se controla durante la elaboración y maduración de los quesos. Valores de pH comprendidos entre 4.1 y 5.3 garantizan una ralentización del crecimiento de los agentes patógenos en los quesos frescos. Asimismo, el control del pH es muy importante durante las diferentes fases de elaboración de la mantequilla, por ejemplo, la nata se enfría tras la pasteurización o a un valor que debe ser muy preciso. El valor del producto terminado debe ser de pH 5 aproximadamente, que en algunas condiciones puede necesitar aditivos. Un valor entre 4.5 y 6.4 del producto terminado garantiza una mayor conservación.

En la preparación del yogur, la refrigeración que sigue a la incubación de los fermentos, puede comenzar sólo cuando el valor del pH ha alcanzado valores de alrededor 4.4-4.6. La fruta agregada al yogur debe tener el mismo valor de pH para evitar reacciones no deseadas. Un producto final óptimo debería tener un pH de alrededor de 4.0-4.4 para que pueda ser conservado por más tiempo.

#### 5.6.4. Capacidad de producción

Tomando como base los 26 asociados que van a conformar el plan de negocios y van a suministrar la materia prima, y de acuerdo a la proyección de ventas que se elaboró, la capacidad de producción será la de la Tabla No 13.

**Tabla No 13. Ingresos**

INGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021
Producto 1	YOGURT	YOGURT	YOGURT	YOGURT	YOGURT
Unidades de Litro	144.000	172.800	207.360	269.568	350.438
Producto 2	CARNE	CARNE	CARNE	CARNE	CARNE
Unidades de Kilo	19.775	33.900	40.680	52.884	68.749

Nota: 7 animales x 30 k x30 días. 35% crecimiento anual

Fuente: Gestando-Amazoovinos

#### 5.6.5. Localización

La planta de producción se va a localizar en Florencia y va a contar con dos componentes: una planta portátil de sacrificio para el año 2019 y una pasteurizadora para la elaboración del yogurt.

#### 5.6.6. Tecnología y equipos

##### ➤ Yogur

**Tabla No 14. Equipos y materiales**

MATERIALES	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Tanque de recibo de leche	1	25.000.000	25.000.000
Caldera	1	40.000.000	40.000.000
Banco de Hielo	1	10.000.000	10.000.000

MATERIALES	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Marmita con agitador	1	40.000.000	40.000.000
Cuarto Frio	1	20.000.000	20.000.000
Espátula	2	15.000	30.000
Balanza Digital	1	150.000	150.000
Medidor de PH	1	210.000	210.000
Termómetro	1	40.000	40.000
Cronómetro	1	142.000	142.000
<b>TOTAL</b>	11	135.557.000	135.572.000

Fuente: Gestando-Amazoovinos

## 5.7. ORGANIZACIÓN

La asociación inicia como una entidad sin ánimo de lucro denominada ASOCIACION DE OVINOCULTORES Y CAPRINOCULTORES DE LA AMAZONIA COLOMBIANA “AMAZOOVINOS”, identificada con NIT 900.467.617-3, fue creada según acta No 1 del 10 de Noviembre de 2010. Cuenta con personería jurídica No. 7762 del 16 de septiembre de 2011 y con un total de activos de \$24.227.122

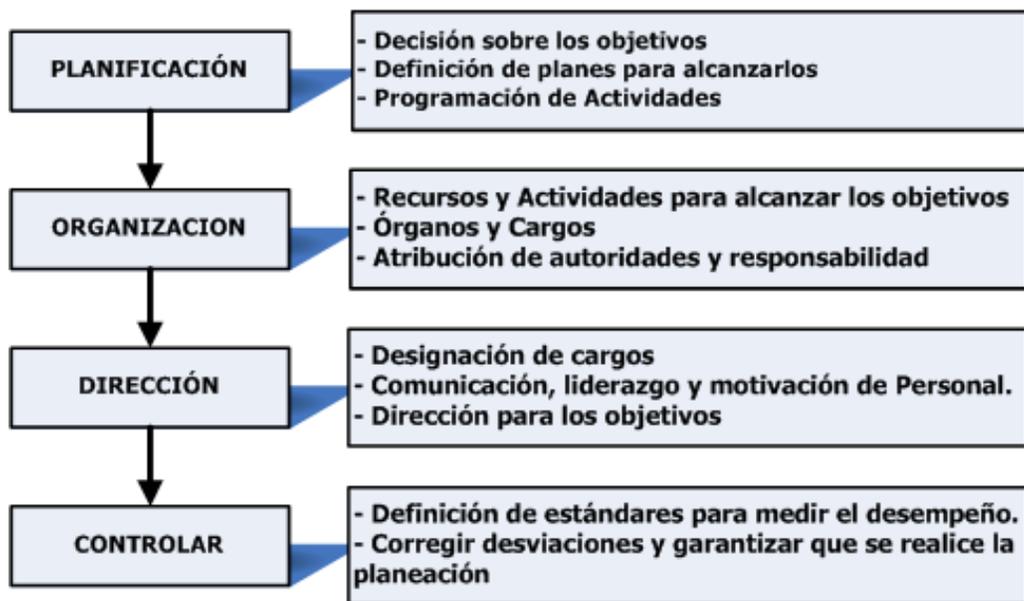
### 5.7.1. Socios

La asociación inicia el proyecto con 26 asociados quienes van a aportar leche y los animales en pie.

### 5.7.2. Áreas funcionales

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

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



Fuente: Gestando

Figura No 5. Áreas Funcionales

### 5.7.3. Personal

Teniendo en cuenta el presupuesto, la distribución de planta y la producción esperada, la Junta Directiva y el Representante Legal han tomado la decisión de tener inicialmente una planta de personal de 14 funcionarios distribuidos de la Tablas No 15 y 16.

Tabla No 15. Personal

ÁREA	2017	2018	2019	2020	2021
Comercial	2	2	2	2	2
Financiera	1	1	1	1	1
Producción	11	11	11	11	11

Fuente: Gestando-Amazoovinos

Tabla No 16. Presupuesto personal Amazoovinos

Nº	PERSONAL	TIPO DE CONTRATO	VALOR UNITARIO	VALOR MES	TOTAL
1	GERENTE	NOMINA	3.000.000	3.000.000	3.240.000
1	SECRETARIA ADMINISTRATIVA	NOMINA	737.700	737.700	1.217.814
1	INGENIERO DE ALIMENTOS	PRESTACION DE SERVICIO	2.500.000	2.500.000	2.500.000
2	MEDICO VETERINARIO	PRESTACION DE SERVICIO	2.500.000	5.000.000	5.000.000
1	CONTADOR PUBLICO	PRESTACION DE SERVICIO	400.000	400.000	400.000
2	TECNICOS DE CAMPO	PRESTACION DE SERVICIO	1.500.000	3.000.000	3.000.000

Nº	PERSONAL	TIPO DE CONTRATO	VALOR UNITARIO	VALOR MES	TOTAL
3	OPERARIOS DE PLANTA	PRESTACION DE SERVICIO	1.500.000	4.500.000	4.500.000
3	OPERARIOS DE PLANTA	PRESTACION DE SERVICIO	1.500.000	4.500.000	4.500.000
TOTAL MES				23.637.700	24.357.814

Fuente: Gestando

## 5.8. ANÁLISIS DE RIESGOS

Tabla No 17 Riesgos

RIESGO	PROBabilidad	IMPACTO	ESTRATEGIAS
Mortalidad	Baja	Bajo	Aplicar asesoría técnica en sanidad, manejo cría y nutrición
Daños en las plantas	Media	Medio	Organizar un plan de mantenimiento semanal

Fuente: Gestando

## 5.9. ECONÓMICO FINANCIERO

### 5.9.1. Flujo de inversiones

#### ➤ Activos fijos

En el año 2017 se inicia con la compra del terreno para proyectar la construcción de la planta de sacrificio portátil de ovinos. Para implementar la ganadería intensiva silvopastoril se deben construir bancos de proteínas en cada unidad productiva. Se proyecta comprar 2 Equipos de Cómputo con la respectiva renovación en el año 2020. Para la distribución se presupuesta la compra de 1 termokin NPR 350. Se van a adecuar los comederos en cada unidad familiar. Se van a comprar las máquinas para la elaboración del yogurt y finalmente los muebles y enseres para la adecuación de la oficina.

Una vez la asociación haya incrementado sus vientres, se proyecta la adquisición de la planta de sacrificio portátil en el año 2020 con el objetivo de sacrificar mínimo 15 animales diarios.

#### ➤ Activos diferidos

La asociación debe contar con los registros INVIMA para la elaboración y transformación de la leche en yogurt y para la planta de sacrificio portátil de ovinos

#### ➤ Capital intelectual

En el año 2017 se inicia con el proceso de certificación de calidad ISO y durante los 5 años se tienen proyectadas las renovaciones.

**Tabla No 18. Inversión**

INVERSIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
<b>ACTIVOS FIJOS</b>					
Terreno	80.000.000	0	0	0	0
Edificios (Bancos Proteína)	100.000.000	0	0	0	0
Equipos de computo	4.000.000	0	0	6.000.000	0
Redes	600.000	0	0	800.000	0
Vehículos	35.000.000	0	0	0	0
Herramientas(CreepFeedin)	40.000.000	0	0	0	0
Maquinaria	135.572.000	0	0	5.000.000.000	0
Muebles y Enseres	6.700.000	0	0	0	0
Software	0	0	0	0	0
Otros	0	0	0	0	0
Subtotal Activos fijos	401.872.000	0	0	5.006.800.000	0
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>					
Gastos de Instalación	0	0	0	0	0
Contratos de Servicio	0	0	0	0	0
Estudios Administrativos	0	0	0	0	0
Capacitación Personal	0	0	0	0	0
Constitución Legal	4.868.932	0	0	0	0
Subtotal Activos diferidos	4.868.932	0	0	0	0
<b>CAPITAL INTELECTUAL</b>					
Métodos De Trabajo	0	0	0	0	0
Bases de Datos	0	0	0	0	0
Normas ISO	0	0	0	0	0
I&D	0	0	0	0	0
Estructura Organizativa	0	0	0	0	0
Propiedad Intelectual	0	0	0	0	0
Marcas Comerciales	0	0	0	0	0
Alianzas	0	0	0	0	0
Cualificación Técnica	0	0	0	0	0
Transferencias Tecnológicas	0	0	0	0	0
Otros Activos	0	0	0	0	0
Subtotal Capital Intelectual	0	0	0	0	0
<b>Subtotal Activos NC</b>					
Acumulado Activos NC	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo Inicial	0	0	0	0	0
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>406.740.932</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5.006.800.000</b>	<b>0</b>

Fuente: Gestando

## 5.9.2. Flujo de egresos

### ➤ Costos de producción

Se proyecta comprar dos equipos en 2017 y renovar equipos y redes en 2020, contratar 6 operarios para las dos plantas que se van a instalar por prestación de servicios con un sueldo de \$1.500.000 cada uno y presupuestar el pago del impuesto predial para las instalaciones físicas que se requieren.

### ➤ Costos de comercialización y ventas

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

Para el empaque del yogurt se utilizan tarros de litro a un costo de \$800 pesos cada uno y las etiquetas se tienen presupuestadas a \$45.000 cada 100 etiquetas.

### ➤ Costos de administración

Por nomina se tiene proyectado incluir al gerente y a la secretaria, para los años 2019 al 2021 se proyecta un incremento salarial del 7% teniendo en cuenta el último incremento aplicado por el Gobierno Nacional.

Por prestación de servicios se tiene contemplado incluir la demás parte de la nómina. Se presupuesta una caja menor por \$400.000 y unos gastos de oficina por el mismo valor. Finalmente se contempla el pago de servicios públicos.

**Tabla No 19. Egresos**

EGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>					
Recursos Tecnológicos	4.000.000	0	0	6.000.000	0
Talento Humano (Operarios)	63.000.000	108.000.000	108.300.000	108.600.000	108.900.000
Costos Indirectos	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Servicios Terceros	0	0			
Total Costos de Producción	67.500.000	108.500.000	108.800.000	115.100.000	109.400.000
<b>COSTOS COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS</b>					
Publicidad	3.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Relaciones públicas	0	0	0	0	0
Vendedores	0	0	0	0	0
Empaque	180.000.000	216.000.000	259.200.000	336.960.000	438.047.500
Distribución	0	0	0	0	0
Investigación de mercados	0	0	0	0	0
Total costos distr. Y ventas	183.000.000	217.000.000	260.200.000	337.960.000	439.047.500
<b>COSTOS ADMINISTRACIÓN</b>					
Gerente	21.000.000	36.000.000	38.520.000	41.216.400	44.101.548
Secretaria	5.600.000	9.600.000	10.272.000	10.991.040	11.760.413
Contador	400.000	450.000	500.000	550.000	600.000
Ingeniero de Alimentos	17.500.000	30.000.000	32.100.000	34.347.000	36.751.290
Médicos Veterinarios (2)	35.000.000	60.000.000	64.200.000	68.694.000	73.502.580
Técnicos de Campo (2)	21.000.000	36.000.000	38.520.000	41.216.400	44.101.548
Gastos de oficina	400.000	450.000	500.000	550.000	600.000
Servicios públicos	3.500.000	6.000.000	6.270.000	6.552.150	6.846.997
Gastos generales	400.000	450.000	500.000	550.000	600.000
Gastos Manto. y Seguro	0	0	0	0	0
Otros	0	0	0	0	0
Total costos administración	104.800.000	178.950.000	191.382.000	204.666.990	218.864.376
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>355.300.000</b>	<b>504.450.000</b>	<b>560.382.000</b>	<b>657.726.990</b>	<b>767.311.876</b>

Fuente: Gestando

### 5.9.3. Flujo de ingresos

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

#### a) Yogur

- Para el año 2017 se inicia con una producción aproximada de 20.571 litros de yogur
- Para los años 2018 al 2019 se proyecta un incremento del 20% en la producción teniendo en cuenta que todos los productores aplicaron el programa de intensificación ganadera silvopastoril
- Para los años 2020 al 2021 se proyecta un incremento en producción del 30%.

#### b) Carne

- Para el año 2017 se inicia con una producción aproximada de 2.825 Kilos de carne
- Para los años 2018 al 2019 se proyecta un incremento del 20% en crecimiento de vientres.
- Para los años 2020 al 2021 se proyecta un incremento en producción del 30%.

**Tabla No 20. Ingresos**

INGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021
Producto 1	YOGURT	YOGURT	YOGURT	YOGURT	YOGURT
Unidades de Litro	144.000	172.800	207.360	269.568	350.438
Precio	10.000	10.470	10.962	11.477	12.017
Total	1.440.000.000	1.809.216.000	2.273.098.982	3.093.915.025	4.211.127.740
Producto 2	CARNE	CARNE	CARNE	CARNE	CARNE
Unidades de Kilo	19.775	33.900	40.680	52.884	68.749
Precio	10.000	10.470	10.962	11.477	12.017
Total	197.750.000	354.933.000	445.937.821	606.965.968	826.141.380
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1.637.750.000</b>	<b>2.164.149.000</b>	<b>2.719.036.804</b>	<b>3.700.880.993</b>	<b>5.037.269.120</b>

Fuente: Gestando-AMAZOOVINOS

### 5.9.4. Estado de resultados

De acuerdo a la proyección de ventas que se tiene estimada para 5 años con el plan de negocios “Intensificación Ganadera Silvopastoril Ovino-Caprino” con 20 asociados en el Municipio de Florencia con la asociación AMAZOOVINOS, y teniendo en cuenta la inversión en que se debe incurrir para implementarlo, podemos concluir que es un negocio rentable y amigable con el medio ambiente.

**Tabla No 21. Estado de resultados**

ESTADO DE RESULTADOS	2017	2018	2019	2020	2021
TOTAL VENTAS	1.637.750.000	2.164.149.000	2.719.036.804	3.700.880.993	5.037.269.120
Costos de producción	67.500.000	108.500.000	108.800.000	115.100.000	109.400.000
Costos comercialización y ventas	183.000.000	217.000.000	260.200.000	337.960.000	439.047.500
<b>COSTOS DIRECTOS</b>	<b>250.500.000</b>	<b>325.500.000</b>	<b>369.000.000</b>	<b>453.060.000</b>	<b>548.447.500</b>
<b>MARGEN BRUTO DE</b>	<b>1.387.250.000</b>	<b>1.838.649.000</b>	<b>2.350.036.804</b>	<b>3.247.820.993</b>	<b>4.488.821.620</b>

ESTADO DE RESULTADOS	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS					
COSTOS INDIRECTOS	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Costos de administración	104.800.000	178.950.000	191.382.000	204.666.990	218.864.376
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	0	0	0	0	0
UTIL. OPERACIÓN (UAI)	1.281.950.000	1.659.199.000	2.158.154.804	3.042.654.003	4.269.457.245
OTROS INGRESOS vr residual	0	0	0	0	0
INTERESES OPER.	0	0	0	0	0
UAI	1.281.950.000	1.659.199.000	2.158.154.804	3.042.654.003	4.269.457.245
IMPUESTOS	256.390.000	331.839.800	431.630.961	608.530.801	853.891.449
UTILIDAD NETA	1.025.560.000	1.327.359.200	1.726.523.843	2.434.123.203	3.415.565.796
DIVIDENDOS					
GCIAS NO DISTRIBUIDAS					
ACUM. GCIAS NO DISTRIBUIDAS					

Fuente: Gestando

## 5.10. DETERMINANTES AMBIENTALES

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

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

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

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

*integrado, los distritos de conservación de suelos, las reservas forestales y parques naturales de carácter regional; las normas y directrices para el manejo de las cuencas hidrográficas expedidas; y las directrices y normas para la conservación de las áreas de especial importancia ecosistémica;*

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

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

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

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

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

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

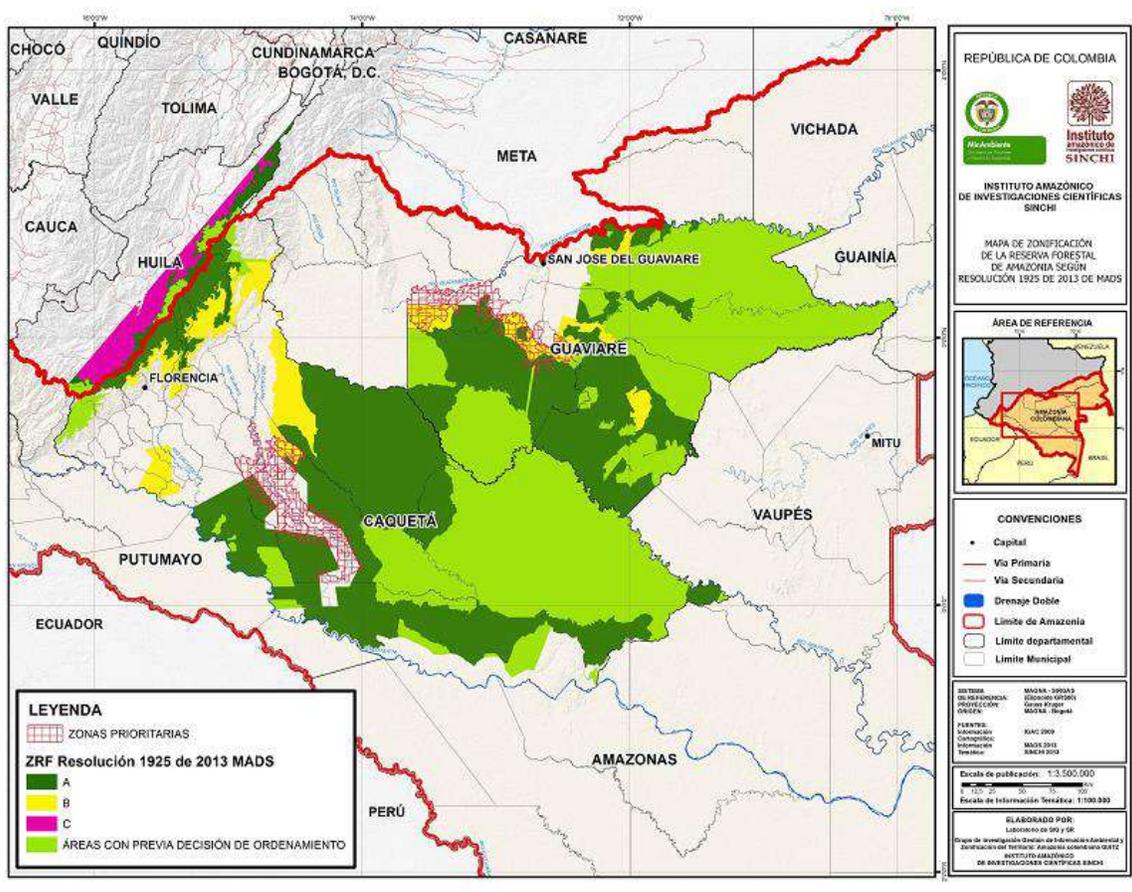
DEPARTAMENTO	COBERTURA HA	PARTICIPACIÓN
AMAZONAS	9.691.841,17	32%
CAQUETÁ	6.456.392,43	22%
CAUCA	49.437,60	0%
GUAINIA	7.042.409,69	24%
GUAVIARE	5.011.336,47	17%
HUILA	536.776,96	2%
PUTUMAYO	773.738,80	3%
VAUPÉS	328.150,92	1%

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

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

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

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



Fuente: Instituto Sinchi

### SINAP y Territorios Colectivos

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

gobernanza indígena en la región, que luego se reforzó con la nueva Constitución de 1991, donde se reconoció la diversidad étnica del país. Las Asociaciones de Autoridades Tradicionales Indígenas (AATI) cumplen sus propias funciones administrativas según lo dispuesto por la ley y las han llevado adelante a nivel local por más de 15 años.

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

### **Autoridades Ambientales**

Dos corporaciones funcionan como autoridades ambientales en la jurisdicción de los departamentos de Caquetá y Guaviare: la Corporación para el Desarrollo Sostenible del Sur de la Amazonia-CORPOAMAZONIA- y la Corporación para el Desarrollo Sostenible del Norte y Oriente de la Amazonia-CDA- las cuales están a cargo de los procedimientos que se sintetizan en la Figura No 2.<sup>4</sup>

Figura No 2. Procedimientos CARs



FUENTE: DISEÑO AUTOR

### 5.11. ANEXO 3

- Acuerdo de Confidencialidad
- Análisis Multicriterio

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

## **6. MÓDULO ADECUACIÓN FINANCIERA**

### **6.1. ALCANCES**

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

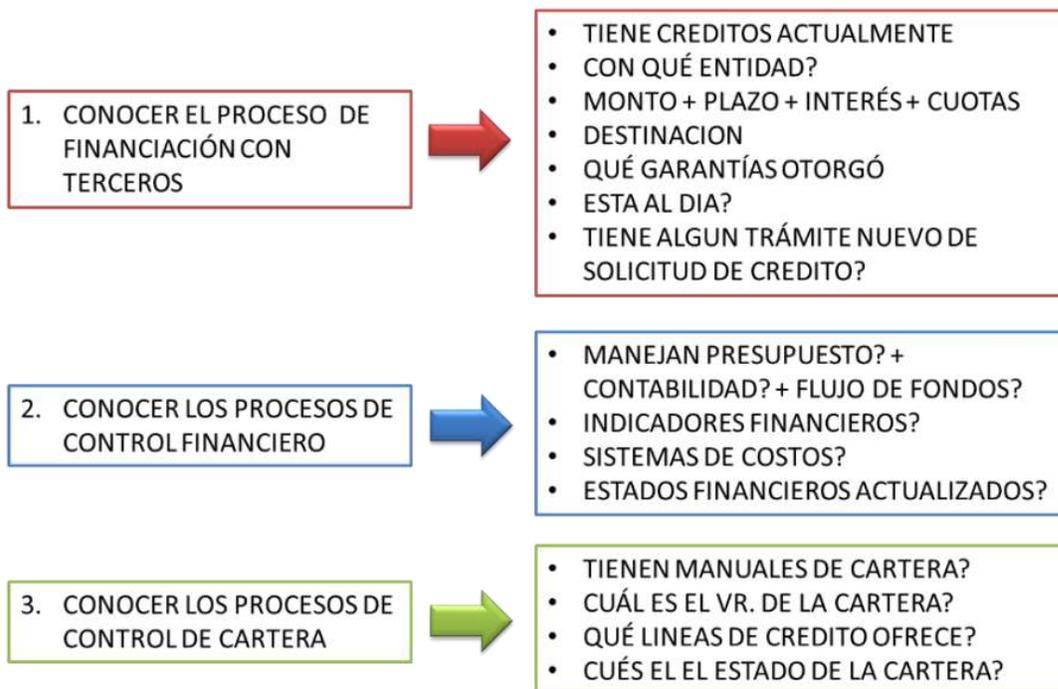
### **6.2. ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA**

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

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

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

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



Fuente: Gestando

**Figura No 6. Contenido adecuación Financiera**

## 6.2.2. Clasificación

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

### 6.2.2.1. Caracterización de los niveles de clasificación

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

#### a) Organizaciones priorizadas

La característica de este nivel es que las organizaciones presenten una estructura financiera básica y aceptable, fundamentada en la existencia de un proceso contable mínimo, desarrollo básico de prácticas de planeación financiera y, en lo posible, que dispongan de un sistema de gestión financiera basada en flujos de caja.

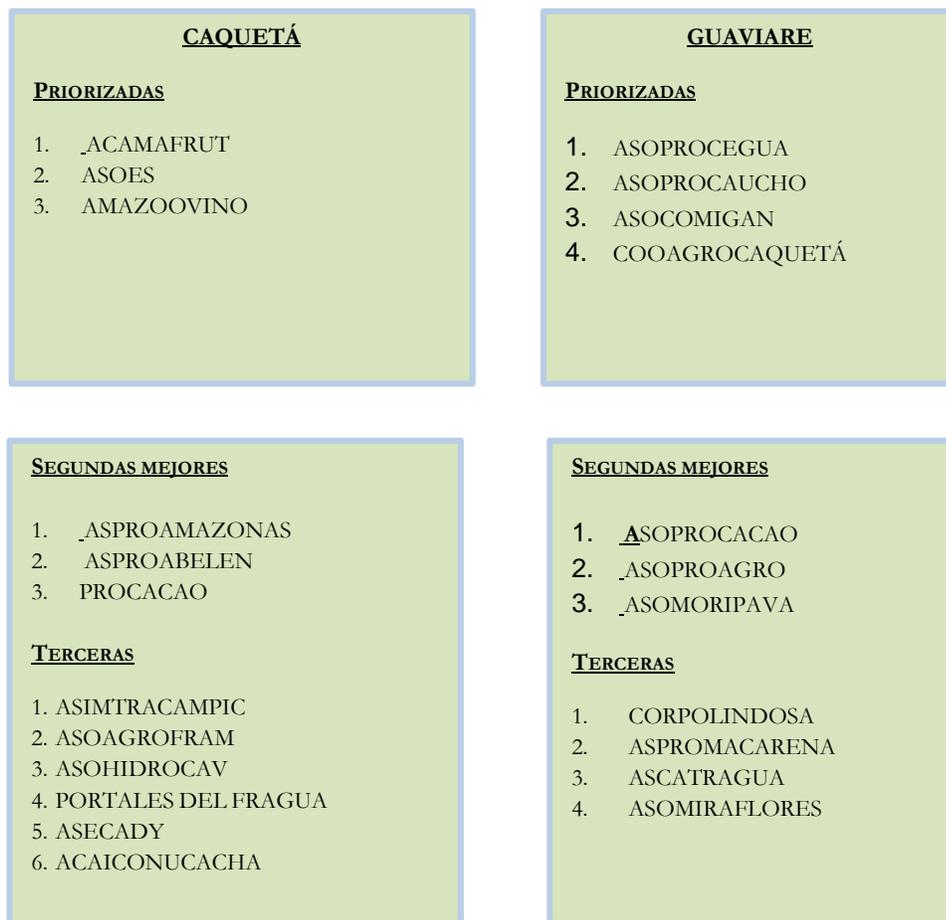
Ahora bien, es posible que como resultado de la evaluación que se haga del diagnóstico que se realice, se encuentren organizaciones con un especial potencial de desarrollo de estos tres instrumentos financieros, lo cual las convierte igualmente en organizaciones priorizadas, pues se entiende que un trabajo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

## **b) Segundas mejores organizaciones**

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

## **c) Las terceras organizaciones**

El tercer nivel corresponde a las organizaciones que están en una posición de menor desarrollo de la estructura financiera requerida para poder optar por la clasificación de entidad sujeta a crédito. Lo característico de estas organizaciones es que no cuentan con ningún esquema aceptable financiero, lo cual significa que son entidades que ni siquiera disponen de una mínima gestión contable, condicionando los planes de trabajo, pues con ellas lo que procede es promover la instauración de un esquema de trabajo con profesionales en el área contable, para que se recomponga los registros contables que permitan en el futuro hacer una intervención dirigida al desarrollo de los demás instrumentos financieros. Se entiende bien que no disponer de un esquema contable hace imposible el desarrollo de otros esquemas financieros y es la principal causa para que estas organizaciones no tengan acceso a crédito. Así las cosas, el resultado obtenido del proceso de clasificación corresponde a la Figura No 7.



Fuente: Gestando

**Figura No 7. Niveles Organizaciones**

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

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

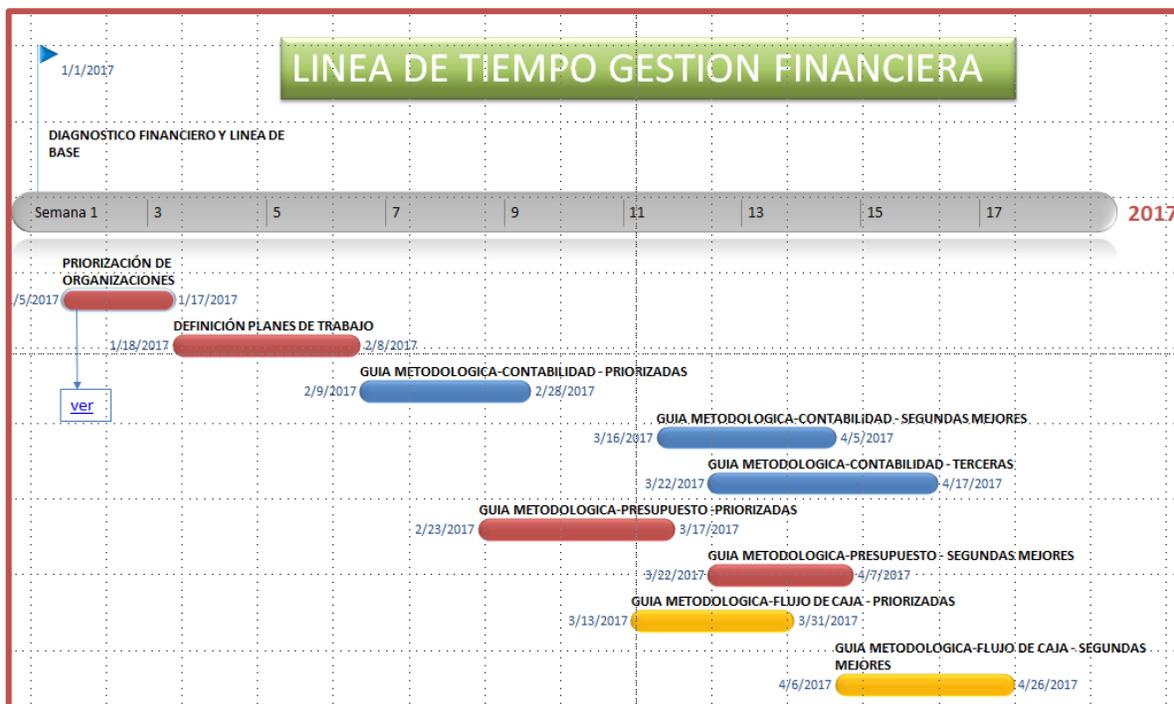
En el aparte de análisis de la gestión adelantada en cada departamento, se puede observar los resultados de la aplicación de la guía metodológica de donde se obtuvo la información con que cada asesora financiera regional procedió a hacer la clasificación correspondiente.

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

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

### 6.2.3. Planeación

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



Fuente Gestando

**Figura No 8. Línea de Tiempo Gestión Financiera**

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

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

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

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

### 6.2.4. Definición de planes de trabajo

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

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

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

Fuente: Gestando

**Figura No 9. Plan de Gestión**

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

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

Fuente: Gestando

**Figura No 10. Plan de Trabajo**

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

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

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

Fuente. Gestando

**Figura No 11. Planes capacitación y visitas**

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

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

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

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

Fuente: Gestando

**Figura No 12. Informe Gestión**

### 6.3. ADECUACIÓN FINANCIERA EN AMAZOOVINOS

#### 6.3.1. Análisis financiero

**Tabla No 22. Estados situación financiera**

ITEM	2016		ANALISIS HORIZONTAL	
	\$	%	Variación en \$	Variación %
ACTIVO CORRIENTE	21,477,122	89	N.A.	N.A.
Caja y bancos	1,889,660	8	N.A.	N.A.
Deudores	17,587,462	73	N.A.	N.A.
Inventarios	2,000,000	8	N.A.	N.A.
ACTIVO FIJO	2,750,000	11	N.A.	N.A.
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>24,227,122</b>	<b>100</b>	N.A.	N.A.
PASIVO CORRIENTE	17,017,800	70	N.A.	N.A.
OBLIGACIONES BANCARIAS A CORTO PLAZO	0	0	N.A.	N.A.
PROVEEDORES	0	0	N.A.	N.A.
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	0	0	N.A.	N.A.
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>930,853,493</b>	59.56%	N.A.	N.A.
<b>PATRIMONIO</b>	<b>631,964,396</b>	40.44%	N.A.	N.A.

Fuente: Gestando

### 6.3.2. Estado de resultados

**Tabla No 23. Estado de resultados**

ITEM	2016		ANALISIS HORIZONTAL	
	\$	%	Variación en \$	Variación %
VENTAS	0	N.A.	N.A.	N.A.
COSTO DE VENTAS	0	N.A.	N.A.	N.A.
UTILIDAD BRUTA	0	N.A.	N.A.	N.A.
GASTOS OPERACIONALES	1,824,396	N.A.	N.A.	N.A.
UTILIDAD OPERACIONAL	-1,824,396	N.A.	N.A.	N.A.
GASTOS NO OPERACIONALES	545,604	N.A.	N.A.	N.A.
OTROS INGRESOS	2,370,000	N.A.	N.A.	N.A.
UTILIDAD NETA	0	N.A.	N.A.	N.A.

Fuente: Gestando

**Tabla No 24. Comportamiento indicadores financieros**

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		2015	2016
LIQUIDEZ	RAZÓN CORRIENTE	N.A.	1.26
	PRUEBA ACIDA	N.A.	N.A.
	CAPITAL DE TRABAJO	N.A.	4,459,322

Fuente: Gestando

**Tabla No 25. Comportamiento indicadores financieros**

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		2015	2016
ENDEUDAMIENTO	NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	N.A.	70.24
	INDICE DE APALANCAMIENTO	N.A.	2.36
	ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	N.A.	100%
	ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO	N.A.	0%

Fuente: Gestando

**Tabla No 26. Comportamiento indicadores financieros**

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		2015	2016
RENTABILIDAD	SOBRE LA INVERSIÓN-ROA	N.A.	-8%
	SOBRE LA INVERSIÓN- RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	N.A.	0%
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - BRUTO	N.A.	N.A.
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - OPERACIONAL	N.A.	N.A.
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - NETO	N.A.	N.A.

Fuente: Gestando

**Tabla No 27. Comportamiento indicadores financieros**

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		2015	2016
EFICIENCIA	ROTACIÓN DEL INVENTARIO	N.A.	0
	DÍAS DE INVENTARIO	N.A.	N.A.
	ROTACIÓN DE CARTERA	N.A.	0
	DÍAS DE CARTERA	N.A.	N.A.

Fuente: Gestando

### 6.3.3. Proceso contable

A pesar de ser una de las organizaciones priorizadas por haber obtenido una de las mayores valoraciones con la aplicación de la Guía Metodológica (50 puntos en la línea base) y que la organización cuenta con estados financieros, estos no fueron entregados oportunamente al Profesional de Campo para su análisis financiero. No hubo avance significativo en este proceso por la dificultad en el trabajo con la Asociación, en donde el Profesional de Campo procuró hacer una serie de acercamientos que no fueron atendidos oportunamente.

### 6.3.4. Proceso flujo de caja y de presupuesto

No mostro avance significativo frente a la Línea Base. El principal enfoque luego de considerarla Priorizada fue su fortalecimiento del proceso contable, siguiendo los lineamientos del plan de trabajo trazado, pero en la medida en que no se pudo avanzar en este campo, nuevamente por disposición inadecuada, los procesos de flujo de presupuesto y flujo de caja no tuvieron desarrollo.

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

- Debe trabajarse mucho con la organización en la importancia de desarrollar una estructura financiera apropiada, como fundamento para poder tener acceso al crédito.
- Si bien es cierto que se lograron avances en el tema contable, todavía es incipiente la identidad que tiene la organización respecto a la importancia de contar con información financiera, más allá de presentar unos estados financieros al final de cada vigencia.
- Aunque se desarrollaron escenarios de capacitación, se considera que todavía hay un espacio muy amplio para despertar la conciencia en la importancia de los instrumentos financieros para llevar a cabo una gestión apropiada y que realmente se trabaje en lograr una estructura financiera que le permita darse a conocer en el mercado de las entidades financieras

### 6.3.6. Recomendaciones para escalar nivel

- Una debilidad encontrada es la poca gestión comercial que se ha logrado para consolidar un mercado estable para los productos de la organización. Sin este esquema bien desarrollado, de manera integral, es muy difícil lograr oportunidades para acceder al crédito, porque de esta gestión surge la base para demostrar que se cuenta con una

fuelle de ingresos estable que es la principal razón por la que las entidades financieras van a querer aprobar los créditos que se requieran.

- Se debe reforzar mucho el proceso contable desarrollado y promover la vinculación de un profesional contable que dé soporte oportuno, periódico y confiable de la información financiera de la entidad.
- Hay que desarrollar los instrumentos financieros complementarios como es el presupuesto y el manejo del flujo de caja, instrumentos que por la poca disposición de los responsables de la gestión gerencial, no se logró el nivel apropiado; se debe insistir en su desarrollo.

**Tabla No 28. Síntesis instrumentos**

ESTRUCTURA FINANCIERA	LINEA BASE	PLAN DE TRABAJO			
		COMPROMISOS	PROGRESO	PENDIENTE	RECOMENDACIONES
PROCESOS CONTABLES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se contaba con una contabilidad básica que permitió conocer el estado financiero de la organización.</li> </ul>	<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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar informes contables revisados.</li> <li>Desarrollar el proceso contable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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> <li>Se debe procurar que al interior de la organización se mantenga la decisión de profundizar en el mejoramiento de la estructuración financiera.</li> </ul>
PRESUPUESTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración del presupuesto 2017.</li> <li>Capacitación acerca de la metodología de elaboración presupuestal.</li> <li>Control y seguimiento de la ejecución presupuestal</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración del presupuesto 2017.</li> <li>Capacitación acerca de la metodología de elaboración presupuestal.</li> <li>Control y seguimiento de la ejecución presupuestal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>

ESTRUCTURA FINANCIERA	LINEA BASE	PLAN DE TRABAJO			
		COMPROMISOS	PROGRESO	PENDIENTE	RECOMENDACIONES
FLUJO DE CAJA	No se disponía de flujo de caja, ni conocimiento para desarrollar el proceso respectivo	Elaboración del flujo de caja de la organización 2017. Desarrollo del proceso del flujo de caja. Análisis, seguimiento y control.		Elaboración del flujo de caja de la organización 2017. Desarrollo del proceso del flujo de caja. Análisis, seguimiento y control.	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.

Fuente: Gestando

## 6.4. ANEXO 4

- Aplicación Guía Metodológica
- Balance General
- Estado de Resultados

