

FORTALECIMIENTO SOCIOEMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA



Asociación de Productores Agropecuarios
Municipio de San José del Fragua

“ASOAGROFRAN”
Asociación de Productores
Agropecuarios de San José
del Fragua



Instituto
amazónico de
investigaciones científicas
SINCHI



Corazón de la Amazonía

FORTALECIMIENTO
SOCIOEMPRESARIAL
Y ADECUACIÓN
FINANCIERA

“ASOAGROFRAN”

Asociación de Productores
Agropecuarios de San José
del Fragua



FORTALECIMIENTO SOCIOEMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA

“ASOAGROFRAN” ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE SAN JOSE DEL FRAGUA



Asociación de Productores Agropecuarios
Municipio de San José del Fragua

NOMBRE	ORGANIZACIÓN	CARGO	TELÉFONO	MUNICIPIO SEDE	CORREO ELECTRONICO
NESTOR ALBEIRO PALOMO LOZANO	ASOAGROFRAN	REPRESENTANTE LEGAL	311250783	SAN JOSE DEL FRAGUA	asoagrofran@gmail.com

Octubre 2017

Elaboró:
GESTANDO-ASOAGROFRAN

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

José Gabriel Jiménez Castelblanco
Consultor. Instituto Sinchi

CONTENIDO

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

4.4.	FICHA TÉCNICA.....	16
4.5.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	17
4.5.1.	Misión	17
4.5.2.	Visión	17
4.5.3.	Principios corporativos	17
4.5.4.	Valores.....	17
4.5.5.	Análisis DOFA y matriz cruzada	18
4.5.6.	Objetivo General	18
4.5.7.	Objetivos específicos	18
4.5.8.	Áreas claves	24
4.5.9.	Organigrama	24
4.5.10.	Gestión	25
4.5.11.	Registro fotográfico	25
4.5.12.	Conclusiones	25
5.	MÓDULO PLAN DE NEGOCIOS.....	26
5.1.	CLASULA DE CONFIDENCIALIDAD	26
5.2.	INFORMACIÓN DE CONTACTOS.....	27
5.2.1.	Órganos directivos	27
5.3.	CONCEPTOS CLAVES.....	27
5.4.	PRODUCTO.....	28
5.4.1.	Necesidad identificada	28
5.4.2.	Línea de negocio.....	28
5.4.3.	Licencias, permisos, patentes	32
5.5.	MERCADO.....	33
5.5.1.	Análisis del sector	33
5.5.2.	Análisis del mercado	33
5.5.3.	Mercado objetivo.....	34
5.5.4.	Competidores	34
5.5.5.	Ventajas competitivas	34
5.5.6.	Participación en el mercado	34
5.5.7.	Proyección de ventas.....	34
5.5.8.	Estrategias de mercadeo.....	35
5.6.	OPERACIONES	36
5.6.1.	Estrategias operacionales	36
5.6.2.	Costos de fabricación.....	36
5.6.3.	Sistema productivo.....	36
5.6.4.	Proceso	38
5.6.5.	Capacidad de producción	48
5.6.6.	Abastecimiento	48
5.6.7.	Localización	48
5.6.8.	Tecnología y equipos	48
5.7.	ORGANIZACIÓN.....	50
5.7.1.	Socios	50
5.7.2.	Áreas funcionales	50
5.7.3.	Personal.....	51
5.8.	ANALISIS DE RIESGOS.....	51
5.9.	ECONÓMICO FINANCIERO	52

5.9.1.	Flujo De Inversiones	52
5.9.2.	Flujo de egresos	53
5.9.3.	Flujo de ingresos	54
5.9.4.	Estado de resultados	54
5.10.	DETERMINANTES AMBIENTALES	55
5.11.	ANEXO 3.....	58
6.	MÓDULO ADECUACIÓN FINANCIERA	59
6.1.	ALCANCES	59
6.2.	ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA	59
6.2.1.	Diagnóstico Financiero.....	59
6.2.2.	Clasificación.....	60
6.2.2.1.	Caracterización de los niveles de clasificación.....	60
6.2.3.	Planeación.....	63
6.2.4.	Definición de planes de trabajo	64
6.3.	ADECUACIÓN FINANCIERA EN ASOAGROFRAN	67
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	69
6.3.5.	Proceso de presupuesto	69
6.3.6.	Ruta de trabajo para acceder a recursos de crédito e incentivos financieros.....	69
6.3.7.	Recomendaciones para escalar nivel.....	69
6.4.	ANEXO 4.....	72

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 formas de garantizar esas acciones es dotar a los campesinos de herramientas para su producción, comercialización y transformación que les permita superar su rol de proveedores de materias primas.

En 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) organizaciones de Núcleo Veredal no formalizadas el requerimiento de acompañamiento para su constitución. El proceso acordado se realizó a través de cinco (5) Módulos: Línea Base, Diagnóstico Situacional, Direccionamiento Estratégico, Planes de Negocio y Adecuación Financiera, construyendo colectivamente los instrumentos que les permita con una visión empresarial, socialmente aceptada, económicamente viable y ambientalmente sostenible, constituirse en gestoras del desarrollo regional sostenible.

En el presente documento se consolidan los resultados de la aplicación de los cinco (5) Módulos: Línea Base, Diagnóstico Situacional, Direccionamiento Estratégico, Plan de Negocios y Adecuación Financiera para la **Asociación de Productores Comercializadores y Transformadores de Cacao del Guaviare y Sur del Meta “ASOAGROFRAN”**

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 Ley 468/90 Cooperativas de Trabajo Asociado, y Ley 126/76.

1.2. ENFOQUE AGROAMBIENTAL DE LAS INTERVENCIONES PRODUCTIVAS¹

Para FAO (2007) el concepto agroambiental se entiende como un enfoque intersectorial que promueve el uso sostenible del espacio económico; mediante sistemas de producción y conservación que mejoran la competitividad económica, el bienestar humano y el manejo sostenible de la tierra y sus recursos naturales, acordes con los procesos socioeconómicos que ocurren en el territorio. El concepto de espacio económico apela en este caso a las diversas áreas geográficas y eco sistémicas donde se desarrollan y realizan conjuntos de actividades económicas y sociales²

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Fuente: Instituto Sinchi

Figura No 1. Esquema Agroambiental

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

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

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

Fuente: Instituto Sinchi.

2. MÓDULO LÍNEA BASE

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

Se utiliza un formato con 73 preguntas abiertas y cerradas, las cuales se aplicaron en forma personal y en 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

Es una asociación ganadera con sede principal en el municipio de San José del Fragua, veredas Yurayaco, Fragueta y Zabaleta. En su base social cuentan con 50 asociados de los cuales 40 son hombres y 10 mujeres que aportan una cuota de sostenimiento 5.000 pesos mensuales. Como asociación contribuye al sostenimiento de 50 grupos familiares que dependen principalmente de la ganadería, actividad que se convierte en su principal fuente de ingresos.

A través de convenios con otras entidades han logrado capacitación para todos sus asociados y familias que contribuyen al mejoramiento de su calidad de vida, INVIAS llevo a cabo la pavimentación de la carretera Florencia-Fragueta y ofreció proyectos productivos a la región, siendo ASOAGROFRAN fue beneficiario.

2.2. DIMENSIÓN PRODUCTIVA

ASOAGROFRAN lleva 2 años en el mercado y produce un promedio de 1.700 litros de leche mensuales para las queseras de la región, además de venta de ganado en pie. Con el plan de negocios quieren conformar un centro de acopio de la leche con un tanque de enfriamiento para poder conservarla con mejor calidad.

2.3. DIMENSIÓN COMERCIAL Y AGROINDUSTRIAL

Como asociación visionan comercialmente poder vender una leche de mejor calidad que mejore su precio de venta con la implementación de un tanque de enfriamiento. En las capacitaciones ofrecidas por el Comité de Ganaderos se ha enfatizado mucho en las Buenas Prácticas Ganaderas, es decir, que su actividad principal es la ganadería pero sostenible sin deforestar el medio ambiente.

2.4. DIMENSIÓN AMBIENTAL

Si bien es una organización ganadera, ASOAGROFRAN promueve la ganadería sostenible en sus reuniones y capacitaciones promoviendo el sistema silvopastoril, el cual es un arreglo agroforestal que combina el cultivo agroecológico de arbustos forrajeros en alta densidad (mayor a 8.000 por hectárea) para ramoneo directo del ganado, asociados siempre a pasturas tropicales mejoradas.

2.5. DIMENSIÓN GÉNERO Y JUVENTUD

De las 50 familias que conforman la base social de la asociación ASOAGROFRAN los jóvenes hacen parte del proceso productivo y aprenden de sus padres la labor.

2.6. CONCLUSIONES

El Representante Legal es un profesional muy dinámico que está en constante búsqueda de proyectos para la asociación, al igual que el grupo de directivos, quienes están muy comprometidos con el mejoramiento continuo de su organización. Están proyectados al crecimiento empresarial y ven en nuestro plan de negocios la oportunidad para llevar a cabo su proyecto de implementar un tanque de enfriamiento.

2.7. ANEXO 1

- Encuestas Línea Base

3. MÓDULO DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

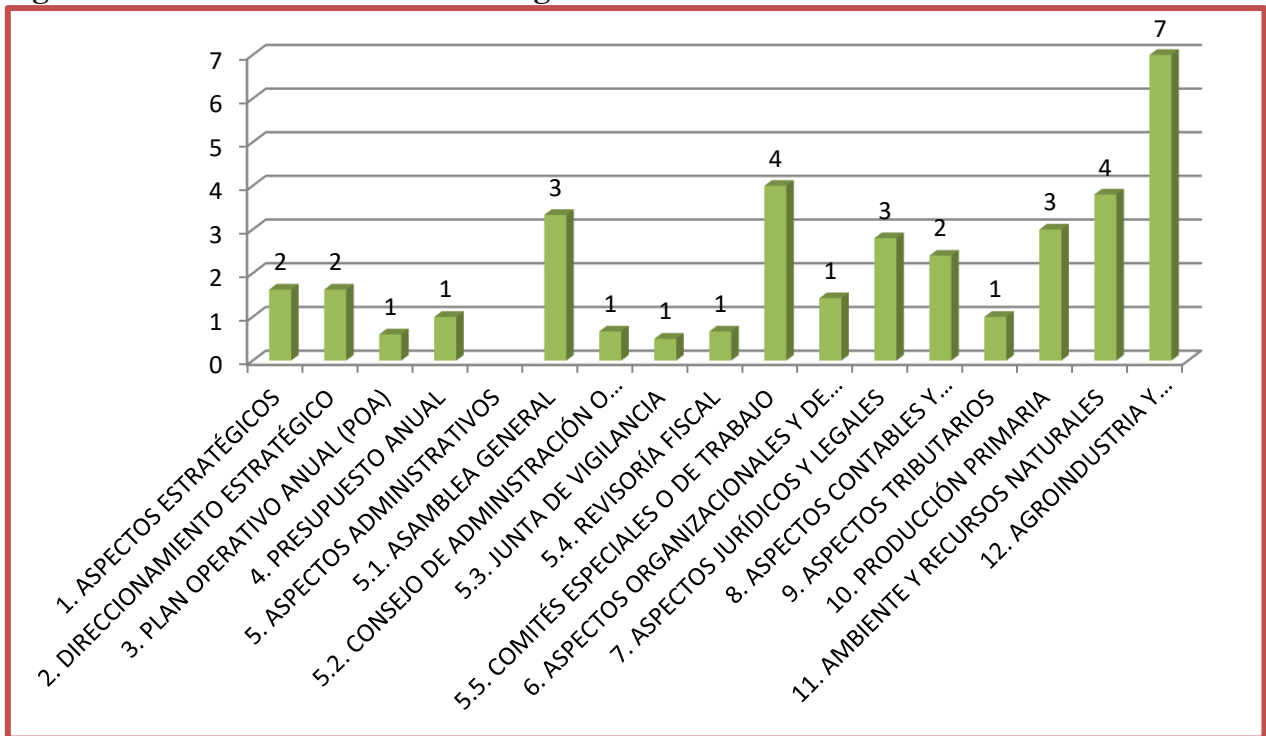
Con el Diagnóstico Situacional se realiza un análisis detallado para identificar los factores que están influyendo sobre la situación empresarial con el fin de proponer acciones viables y factibles para solución de los problemas existentes.

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. ASOAGROFRAN con la aplicación del formato de Diagnostico Situacional obtiene una ponderación de 35 sobre 100 (Ver Figura No 2).



Figura No 2. Ponderación variables diagnóstico situacional



3.1. ASPECTOS ESTRATÉGICOS

Por ser beneficiarios de proyectos productivos, la asociación tiene definida su misión, visión y principios, con el Direccionamiento Estratégico se deben definir valores corporativos.

3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Tienen un direccionamiento estratégico que diseñaron para un proyecto, el cual se revisará y ajustará.

3.3. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

La asociación no maneja Plan Operativo Anual.

3.4. PRESUPUESTO ANUAL

Como sus recursos son muy limitados, no cuentan con presupuesto anual, solamente manejan la cuota de sostenimiento.

3.5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

3.5.1. Asamblea General

Se realiza cada año antes del 31 de marzo, en la Asamblea del 2017 van a presentar los estados financieros, nuevos proyectos y modificaciones internas.

3.5.2. Consejo de Administración o Junta Directiva

La Junta Directiva se reúne mensualmente y cuando tiene que tomar decisiones importantes. .

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

Tienen conformados dos comités: Logístico y de Negocios.

3.6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES O DE RECURSOS HUMANOS

La asociación no cuenta con empleados ni nomina, todos los aspectos administrativos lo manejan los directivos.

3.7. ASPECTOS JURÍDICOS Y LEGALES

ASOAGROFRAN se encuentra registrada en la Cámara de Comercio de Florencia desde el 1 de agosto de 2014 y sus estatutos están registrados, cuenta con 50 asociados hábiles.

3.8. ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS

Su estructura Financiera solamente se lleva a cabo cuando necesitan renovar cámara de comercio y buscan una asesoría contable externa.

3.9. ASPECTOS TRIBUTARIOS

Actualmente no se encuentran al día con las obligaciones tributarias.

3.10. PRODUCCIÓN PRIMARIA

ASOAGROFRAN es una asociación ganadera en la que sus asociados sustentan sus ingresos de una forma sostenible, manejan datos exactos de producción, clientes, calidad pero les hace falta una planta de enfriamiento.

3.11. AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

ASOAGROFRAN promueve a sus asociados la Ganadería Colombiana Sostenible como la oportunidad para mejorar la producción del negocio ganadero a través del trabajo amigable con el medio ambiente; con el uso de diferentes tipos de árboles integrados a la producción ganadera (sistemas silvopastoriles) y la conservación de bosques nativos en sus fincas.

3.12. AGROINDUSTRIA Y COMERCIALIZACIÓN

Actualmente la asociación no maneja procesos de transformación, solamente venden la leche de sus asociados a las queseras de la región y el ganado en pie. Con la elaboración del plan de negocios van a definir si se inclinan por la transformación de lácteos o la instalación de un tanque de enfriamiento

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 10 de abril de 2017 las profesionales de GESTANDO con la Junta Directiva de ASOAGROFRAN 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 el municipio de San José del Fragua en la dirección Calle 7 No 7-71, no cuenta con sede, se reúnen en la casa del representante legal. Cubre 22 veredas del municipio.

4.2.1. Relación de veredas

**Tabla No 2. Cobertura
VEREDAS**

- Vereda Luna
- Vereda La Gallineta
- Vereda La Paz
- Vereda Patio Bonito
- Vereda La Recreo
- Vereda Triunfo San Pedro
- Vereda Cerritos
- Vereda Alto Zabaleta
- Vereda Fragueta
- Vereda Sinaí
- Vereda El Carmen
- Vereda El Rosario
- Vereda Primavera No 1
- Vereda La Esperanza
- Vereda El Cristal
- Vereda Monterrey
- Vereda El Quinal
- Vereda La Unión

VEREDAS

- Vereda Los Andes
- Vereda El Jardín
- Vereda El Placer
- Vereda Buenos Aires

Fuente. ASOAGROFRAN

4.3. RESEÑA HISTORICA DE LA ORGANIZACIÓN

En el mes de noviembre de 2013 se reunieron 8 productores de las veredas la Paz, Luna y Gallineta para motivar y conformar una asociación. Después de 5 reuniones socializando la iniciativa, finalmente el 12 de abril de 2015 se nombró la Junta Directiva y se aprobaron los estatutos y el 1 de agosto de 2014 nace la Asociación de Productores Agropecuarios de San José del Fragua en Cámara y Comercio.

En Julio de 2014 mediante convocatoria se dio la oportunidad de presentar un proyecto en el Instituto Nacional de Vías INVIAS en el marco del proyecto vial San José del Fragua-Villa Garzón en la fase II, donde se formuló y presentó el proyecto de ganadería doble propósito por un valor de 388 millones, el cual fue aprobado y ejecutado en su totalidad donde se entregaron semovientes, papelería, equipos de cómputo, 3 kit completos de inseminación artificial, 400 dosis de semen bovino, 2.000 kilos de semilla de pasto y asistencia técnica por un año.

En mayo de 2016 se afiliaron a la Federación Departamental de Ganaderos y en octubre se logró presentar un proyecto al Ministerio de Agricultura sobre Repoblamiento Bovino lográndose beneficiar para 23 familias.

En el 2016 se presentaron a la convocatoria de la DPS al programa de emprendimientos colectivos, donde se logró a manera de donación un banco de maquinaria conformado por 3 motos asadas y 1 báscula ganadera electrónica.

En agosto de 2016 se presentaron a la convocatoria de Patrimonio Natural al programa de Fortalecimiento Productivo, en donde no se logró por falta de antigüedad exigida, a raíz de este evento, fueron seleccionados para un proceso de fortalecimiento organizacional en donde dotaron de 1 videobeam, 1 cabina de sonido, sillas, tablero acrílico.

En marzo de 2017 se presentaron a la rueda de negocios y oportunidades que organizó la Agencia de Renovación del Territorio, donde se presentó una propuesta productiva por valor de 2.900 millones a tres cooperantes (CORPORACION RED LOCAL DEL PACTO GLOBAL EN COLOMBIA, GESTORA DE PROYECTOS EMPRESARIALES y al MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO) y una propuesta de agroindustria por 890 millones, están a la espera de la respuesta sobre la viabilidad.

En marzo de 2017 se presentó un proyecto de mejoramiento genético a través de la Federación Departamental de Ganaderos a la RED ARELCA, donde se van a beneficiar 20 productores.

Ninguno de los proyectos ejecutados ni aprobados, se han presentado bajo la modalidad silvopastoril.

4.4. FICHA TÉCNICA

La asociación nace hace 2 años y medio con 50 asociados, 40 hombres y 10 mujeres. Tiene su sede principal en el municipio de San José del Fragua, se reúnen en la casa del Representante legal. Los asociados cuentan actualmente con 2.000 hectáreas aproximadamente siendo la principalmente fuente de ingresos la venta de leche y ganado en pie (que comercializa cada asociado). Es una asociación ganadera que en total venden 1.800 litros de leche diarios sumando las ventas de cada asociado, pero no a través de la asociación, aunque cuentan con el consecutivo autorizado de la DIAN, todavía no inician el proceso de facturación para poder comercializar la leche como asociación. ASOAGROFRAN no cuenta con tanque frío ya que cada asociado comercializa su leche en forma particular.

Tabla No 3. Ficha Técnica

		FICHA TECNICA				 	
IDENTIFICACIÓN	Nombre y Sigla de la entidad participante:	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE SAN JOSE DEL FRAGUA ASOAGROFRAN					
	Tipo:	Cooperativa		Asociación	X		
	Número total de Asociad@s	50	No de Hombres	40	No. De Mujeres	10	
	Actividad productiva:	9499 ACTIVIDADES DE OTRAS ASOCIACIONES N.C.P.					
	Fecha de constitución:	01 de Agosto de 2014					
	NIT:	900.769.904-9					
	Nombre del Representante legal:	NESTOR ALBEIRO PALOMO LOZANO					
	No. Documento de identificación:	17.616.310					
UBICACIÓN	Departamento:	CAQUETA					
	Municipio:	SAN JOSE DEL FRAGUA					
	Vereda:	SAN JOSE DEL FRAGUA					
	Dirección:	CALLE 7 No 7-71					
	Teléfonos:	3112507853					
DESCRIPCION OBJETO SOCIAL: Teniendo en cuenta que es imprescindible la necesidad de constituir una organización empresarial en el sector productivo agropecuario, ambiental y social, capaz de coadyuvar en la capacitación y gestión de recursos financieros para dinamizar, fortalecer y modernizar los procesos Productivos, Ambientales y Sociales y potenciar las competencias productivas agropecuarias y Ambientales							

4.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.5.1. Misión

Somos una organización empresarial que promueve actividades agropecuarias con enfoque agroambiental, con especial énfasis en el fomento de la industria láctea, en armonía con el uso y manejo sostenible de la tierra y los recursos naturales y la reducción de la deforestación, adelantando acciones de asesoría, capacitación y asistencia técnica, buscando satisfacer las necesidades de los asociados y la competitividad regional.

4.5.2. Visión

Para el 2040 seremos una agremiación líder en el apoyo del sector productivo, agropecuario con enfoque agroambiental y de agro negocios, con el más alto nivel de servicio al cliente y productores en la región, generando productos y servicios de alta calidad y responsabilidad social y ambiental.

4.5.3. Principios corporativos

Se establecieron los siguientes principios corporativos:

- **Solidaridad** como la ayuda mutua, el deseo de ayudar y servir a los demás.
- **Transparencia** como asociación no obligamos a nuestros asociados a permanecer en contra de su voluntad, cada uno es libre de pertenecer o no.
- **Igualdad** No tenemos discriminación por ninguna persona ya sea por su raza, creencia religiosa, ni por pensar diferente a otros, somos una asociación que tiene un objetivo común y todos debemos estar en el mismo camino.
- **Equidad** buscamos la hermandad entre los asociados y la comunidad en general.
- **Participación** todos los miembros activos de la asociación debemos ser actores principales en todas las actividades de la organización

4.5.4. Valores

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

- **Respeto:** Con nuestros asociados, con nuestros clientes y con el medio ambiente de desarrollar actividades con la certeza que siempre tengan un beneficio común.
- **Sentido de Pertenencia:** El trabajo que adelantamos en la asociación los realizamos buscando el beneficio de nuestra base social
- **Responsabilidad social y ambiental:** Le apostamos a la equidad en la distribución de los beneficios de nuestro quehacer asociativo y a hacer un uso y manejo sostenible de nuestros recursos naturales renovables, asegurando su permanencia y usufructo para nuestros hijos y demás generaciones.
- **Puntualidad:** Nos caracterizamos por ser siempre cumplidos.

4.5.5. Análisis DOFA y matriz cruzada

En la tabla No 4 se presentan los resultados del análisis DOFA construido colectivamente con ASOAGROFRAN 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

Propender por el desarrollo económico y social gestionando alternativas a los cultivos ilícitos de tipo agropecuario, agroindustrial y de comercialización que reviertan en calidad de vida de sus asociados, mediante el uso sostenible del territorio, la gerencia de proyectos y el acompañamiento permanente en el desarrollo de sus actividades productivas con enfoque agroambiental y de agro negocios.

4.5.7. Objetivos específicos

- Gestionar ante las instituciones y entidades públicas y privadas, ONG'S, Organizaciones, Fundaciones nacionales o internacionales, la consecución de recursos financieros para los sectores productivos Agropecuario, Ambiental, Social y de infraestructura del Municipio de San José del Fragua – Caquetá.
- Gestionar y establecer Planes, Programas y Proyectos relacionados con las necesidades, intereses y posibilidades de la comunidad.
- Promover la capacitación de los Asociados “ASOAGROFRAN”, con el fin de generar conocimiento y autonomía en la práctica y toma de decisiones.
- Garantizar la armonía en las relaciones interpersonales dentro de los Asociados “ASOAGROFRAN”, para lograr el ambiente propicio que facilite el desarrollo de los procesos productivos y organizativos que se pretendan realizar o lograr.
- Organizar y desarrollar eventos para consecución de recursos y su sostenimiento.
- Diseñar, elaborar, comunicar y publicar material didáctico, técnico y productivo que propicie la difusión y conocimiento de la ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DEL MUNICIPIO DE SAN JOSE DEL FRAGUA.
- 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
ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
SOCIAL	SOCIAL	SOCIAL	SOCIAL
HAY VARIOS PROFESIONALES EN LA ASOCIACION	NO SE HAN VINCULADO GRUPOS DE JUVENTUDES Y ANCIANOS	EXCELENTES RELACIONES INTERINSTITUCIONALES	LA ALCALDIA NO APOYA LA ASOCIACIÓN
BUEN PODER DE CONVOCATORIA		REFORMAS RURALES INTEGRALES	
RECONOCIMIENTO DE LA ASOCIACION EN LA REGION			
FINANCIERA	FINANCIERA	FINANCIERA	FINANCIERA
CUMPLIMIENTO EN EL PAGO DE APORTES	NO HAY CAPITAL DE TRABAJO	APROBACIÓN DE PROYECTOS EN ESTUDIO	BAJA DE PRECIO DE LA LECHE
BUENA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS	FALTA CAPACITACIÓN		
CLIENTES	CLIENTES	CLIENTES	CLIENTES
CUMPLIMIENTO Y CALIDAD EN LA LECHE	NO HAY MAS PRODUCTOS PARA OFRECER A LOS CLIENTES	PODER IMPLEMENTAR NUEVAS UNIDADES DE NEGOCIO CON EL PLAN DE NEGOCIOS	FENOMENOS CLIMÁTICOS
PRODUCCION	PRODUCCION	PRODUCCION	PRODUCCION
CAPACITACIÓN A LOS PRODUCTORES EN GANADERIA SOSTENIBLE	BAJA EFICIENCIA POCOS LITROS	PLAN DE NEGOCIOS	INVIERNOS PROLONGADOS
FÁCIL COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO	HAY UN SOLO PRODUCTO	EL CLIMA TROPICAL SE PRESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA GANADERIA SOSTENIBLE	FENOMENOS CLIMÁTICOS

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
	NO HAY OTRAS UNIDADES DE NEGOCIO		
PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS
JUNTA DIRECTIVA UNIDA	LA COMUNICACIÓN POR LAS DISTANCIAS Y LA SEÑAL	IMPLEMENTACIÓN PLAN DE NEGOCIO	FALTA APOYO DE LOS GOBIERNOS
CADA MIEMBRO DE LA JUNTA CUMPLE SU FUNCIÓN	FALTA HERRAMIENTAS EQUIPO DE OFICINA	CAPACITACIONES FINANCIERAS	
		CAPACITACIONES DMINISTRATIVAS	
TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO
HAY BUENOS PERFILES PROFESIONALES EN LA REGION	POCA DISPONIBILIDAD DE TIEMPO	EN LA REGION HAY PROFESIONAL QUE OFRECEN SUS SERVICIOS A LA ASOCIACIÓN	MALOS COMENTARIOS DE ALGUNOS ASOCIADOS QUE DAN MALA IMAGÉN A LA ASOCIACIÓN

Fuente: GESTANDO-ASOAGROFRAN

Tabla No 5. Matriz Cruzada

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS - FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES-	ESTRATEGIAS – DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES-
SOCIAL		
	SAN JOSÉ DEL FRAGUA SE ENCUENTRA EN EL ACUERDO DE REFORMA RURAL INTEGRAL COMO ZONA VEREDAL QUE CONTRIBUYE AL CIERRE DE LA FRONTERA AGRICOLA, POR LO TANTO HAY QUE APROVECHAR EL MOMENTO COYUNTURAL PARA RADICAR PROYECTOS	PRESENTAR PROYECTOS PARA LAS JUVENTUDES Y LOS ANCIANOS DE NUESTRA BASE SOCIAL Y LA COMUNIDAD EN GENERAL
FINANCIERA		
	DEFINIR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN A LOS ASOCIADOS	REINVERTIR EN PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO Y CAPACITACIÓN LOS DINEROS QUE VAN A LLEGAR POR LA APROBACIÓN DE LOS PROYECTOS
CLIENTES		
	IMPLEMENTAR LA TRANSFORMACIÓN DE LA LECHE EN QUESOS Y YOGURES	DEFINIR EL PLAN DE NEGOCIOS CON LA TRANSFORMACIÓN DE LA LECHE
PRODUCCION		
	ORGANIZAR CAPACITACIONES A LOS ASOCIADOS SOBRE GANADERIA SOSTENIBLE Y BANCOS DE PROTEINA	ORGANIZAR CON EL SENA CAPACITACIONES SOBRE EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE LA LECHE
PROCESOS INTERNOS		

	APROVECHAR LOS ESPACIOS CON LAS PROFESIONALES DE GESTANDO Y PARTICIPAR EN LAS CAPACITACIONES FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS	REALIZAR CONTACTOS CON PARQUES NACIONALES Y SOLICITAR EL APOYO AL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL
TALENTO HUMANO		
	CUANDO SE IMPLEMENTE EL PLAN DE NEGOCIOS BUSCAR LA AYUDA DE PROFESIONALES EN TEMAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS	REALIZAR CAPACITACIONES SOBRE COMO MANEJAR EL TIEMPO
AMENAZAS	ESTRATEGIAS - FORTALEZAS-AMENZAS-	ESTRATEGIAS – DEBILIDADES- AMENAZAS-
SOCIAL		
	HACER LA PRESENTACIÓN DE LA ASOCIACIÓN A LA ALCALDIA PARA MOSTRAR LOS AVANCES ALCANZADOS HASTA LA FECHA Y PROPONER ALIANZAS	BUCAR CON LA ALCALDIA PROGRAMAS ESPECIALES PARA LAS JUVENTUDES Y ANCIANOS DE NUESTRA BASE SOCIAL
FINANCIERA		
	CREAR UN FONDO PRESUPUESTAL PARA SOSTENER LA ASOCIACIÓN CUANDO EL PRECIO DE LA LECHE ESTE BAJO	PROCESAR LA LECHE EN QUESOS Y YOGURES PARA CONTRARESTAR LA BAJA DEL PRECIO
CLIENTES		
	BRINDAR CAPACITACIONES A NUESTROS ASOCIADOS EN TÉCNICAS DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD Y BUENAS PRACTICAS GANADERAS	BUSCAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON ENTIDADES QUE COMPREN LA PRODUCCIÓN COMO ASOCIACIÓN
PRODUCCION		
	INICIAR PROCESOS DE CAPACITACIÓN A LOS ASOCIADOS REFERENTE A NUEVAS UNIDADES DE NEGOCIO	REALIZAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA OFRECER NUEVOS PRODUCTOS Y NO DESPERDICAR LA LECHE EN EPOCAS DE INVIERNO

PROCESOS INTERNOS		
	PRESENTAR PROYECTOS A LA ALCALDIA Y GOBERNACION BUSCANDO APOYO LOCAL	DESARROLLAR LA PÁGINA WEB DE LA ASOCIACIÓN
TALENTO HUMANO		
	REALIZAR PROCESOS DE REINDUCCIÓN A LOS ASOCIADOS INFORMANDO TODA LA GESTION REALIZADA PARA MEJORAR LA IMAGEN INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	APROVECHAR LAS APROBACIONES DE LOS PROYECTOS PARA REUNIR A TODOS LOS ASOCIADOS Y MANIFESTAR LA IMPORTANCIA DE ESTAR AFILIADO A LA ASOCIACIÓN QUE ESTA EN CRECIMIENTO

Fuente: GESTANDO-ASOAGROFRAN

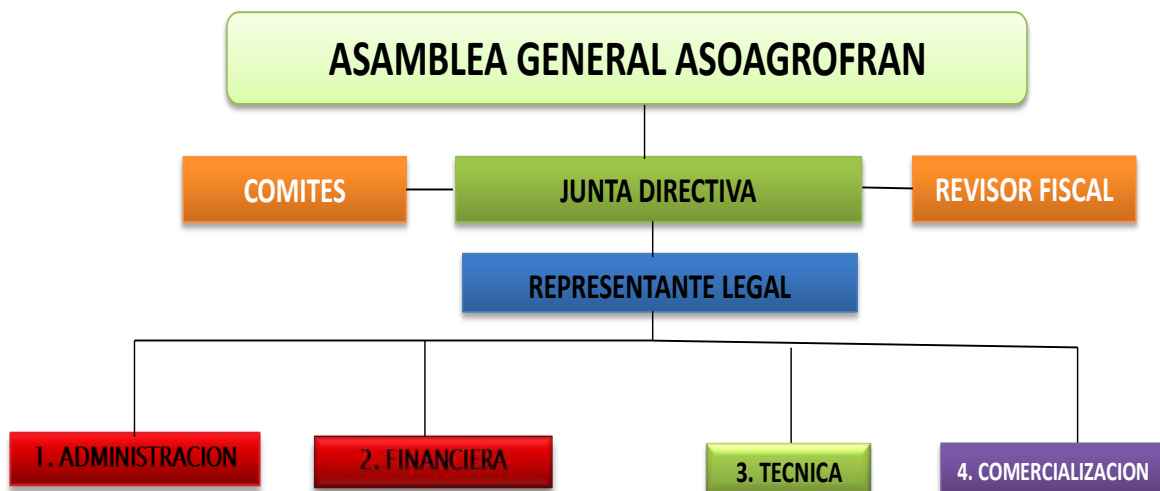
4.5.8. Áreas claves

De acuerdo a la información recogida con el Representante Legal y la Junta Directiva, podemos determinar que las áreas claves de la asociación y a las que mayor impacto van a tener son:



- **Área Administrativa:** La asociación cuenta con un grupo directivo muy dinámico que interactúa con entidades gremiales y están en la vanguardia en la presentación de proyectos productivos. Están comprometidos con la implementación del plan de negocios.
- **Área Técnica:** ASOAGROFRAN capacita constantemente a sus asociados ya que su Representante Legal es Ingeniero Ambiental y a través de los proyectos reciben capacitación.
- **Área Comercialización:** La asociación está encaminada a la transformación de lácteos, por lo tanto deben contar con un área de comercialización que se encargue de las ventas, clientes, pagos, etc.

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"> • Dinamismo del Representante Legal en la presentación de proyectos. • Implementación de la ganadería sostenible. • Capacitación a los asociados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación del presupuesto. • Implementación de flujo de caja

4.5.11. Registro fotográfico



Ilustración 1. Reunión Junta Directiva ASOAGROFRAN Casa del Representante Legal, San José del Fragua – Direccionamiento Estratégico



Ilustración 2. Reunión Junta Directiva ASOAGROFRAN Casa del Representante Legal, San José del Fragua – Direccionamiento Estratégico

4.5.12. Conclusiones

- ASOAGROFRAN es una asociación ganadera que ha implementado en las fincas de sus asociados la ganadería sostenible bajo la modalidad de Silvopastoriles, amigables con el medio ambiente.
- Son muy jóvenes en sus operaciones, pero muy dinámicos y se han dado a conocer en la región por la ejecución de proyectos productivos, su crecimiento y consolidación.
- Quieren crecer mucho más y ven con el Fortalecimiento Empresarial y Adecuación Financiera ofrecido en el convenio SINCHI – FINAGRO – GESTANDO una gran oportunidad comprometiéndose con su ejecución.

5. MÓDULO PLAN DE NEGOCIOS

EL Plan de Negocios de ASOAGROFRAN 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 ASOAGROFRAN 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 ASOAGROFRAN en cabeza de su Representante NESTOR ALBEIRO PALOMO LOZANO a la dirección Calle 7 No. 7-71 Barrio el Centro.
- 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 ASOAGROFRAN.
- iii) toda de la información aquí contenida se tratará como material confidencial, con el mismo cuidado con que trataría cualquier material confidencial de su propia compañía.

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

Plan de negocios provisto a: _____

Compañía: ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE SAN JOSE DEL FRAGUA - ASOAGROFRAN-

Dirección: Carrera 7 No. 7-71 Barrio el Centro

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	NESTOR ALBEIRO PALOMO LOZANO
Cargo	Representante legal
Empresa / Proyecto	ASOAGROFRAN
E-mail	asoagrofran@gmail.com
Teléfono	3112507853
Dirección	Carrera 7 No. 7-71 Barrio el Centro.

5.2.1. Órganos directivos

Palomo Lozano Néstor Albeiro	Principal Junta Directiva
Motta Ramos Edgar	Principal Junta Directiva
Doncel Quintana Ana Beatriz	Principal Junta Directiva
León Báez Carlos Julio	Principal Junta Directiva
Daza Enrique Antonio	Principal Junta Directiva
Cano Moreno Martin	Principal Junta Directiva

5.3. CONCEPTOS CLAVES

- **ALTIMETRIA:** Parte de la topografía que se ocupa de la medición de alturas.
- **DEGRADACION** Disminución de la dignidad de una persona o la categoría moral de una cosa.
- **FORRAJE** Hierba verde o seca que se da al ganado para alimentarlo.
- **HOLISTICO** Del todo o que considera algo como un todo.
- **NATALIDAD** Número de personas que nacen en un lugar y en un período de tiempo determinados en relación con el total de la población.
- **TOPOGRAFIA:** Técnica que consiste en describir y representar en un plano la superficie o el relieve de un terreno.
- **VIARIO** De los caminos, carreteras y vías públicas en general o relacionado con ellos

5.4. PRODUCTO

5.4.1. Necesidad identificada

Reconversión de la ganadería doble propósito en el Municipio de San José del Fragua, mediante el establecimiento del Silvopastoreo Racional Voisin (SPRV)³

San José del Fraga es un Municipio donde se desarrolla el modelo de ganadería extensiva mediante potreros limpios. La productividad de esta ganadería es baja, frente a la de otras regiones del país que tienen importante participación en el mercado nacional. Según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural los indicadores promedios son muy bajos: 0,55 animales por hectárea, 50% de natalidad, lactancias de 800 litros o menos por año en el trópico bajo. Esta baja eficiencia en el uso de los recursos se traduce en altos costos de producción y consecuentemente en rentabilidades marginales. Esta forma de manejar el pastoreo tiene un grave problema: No hay respeto alguno por la naturaleza del ser vivo llamado "planta" (o llámese también "pasto"). Los pastos necesitan REPOSO, es decir, que se les permita tener QUIETUD ABSOLUTA para cicatrizar la herida que queda tras la cosecha, reponer sus tejidos y reconstituir todo su tallo y follaje. Esto les toma más de 60 o 70 días cuando la cosecha es a nivel rasante (a ras de suelo), y entre 20 y 40 días cuando la cosecha es alta dejando más de 15 cm de remanente de pasto. Además la actividad como se está realizando genera impactos ambientales en la región, lo que ha conducido a la pérdida de fertilidad y la degradación de recurso suelo, además de la transformación de numerosas áreas de ecosistemas naturales principalmente bosque del trópico bajo y humedales. Así pues, hoy por hoy este método de pastoreo resulta prácticamente inviable para la mayoría de los productores, y casi que solo es (y puede ser) practicado por ganaderos que poseen enormes extensiones de tierra y cuentan con un vasto capital de dinero que hace que no sientan la necesidad de tecnificar su manejo de potreros. O, simplemente, son ganaderos de toda una vida, que no creen en ninguna otra manera de producir, y de hecho, se niegan a implementar otras alternativas. Así pues, la combinación del sistema de producción forestal con el sistema de producción animal o pecuaria a pastoreo, es lo que produce el SILVO PASTOREO RACIONAL VOISIN (SPRV).

5.4.2. Línea de negocio

“Silvopastoreo racional Voisin (sprv) para leche y queso”

Es una tecnología silvopastoril (ganadería con árboles) que le permite a cualquier ganadero aprovechar los recursos nativos, producir mejores pastos, además de un adicional de alimento forrajero (árboles), sombra, cosecha de agua y uso más racional de estos recursos naturales, todo ello a favor del ganado, de su confort y para su máximo bienestar, de modo que se puede manejar una mayor carga animal sin tener que comprar más tierra. Con el excremento y orina del ganado y con los desechos orgánicos de los árboles y demás forrajes se abona la tierra para darle una fertilidad natural, esto permite que se produzca más comida (en la misma área). Se usa cerca eléctrica con energía solar para controlar el pastoreo (ajustando carga animal) y así se reduce el desperdicio de pastos y forrajes, de modo que más comida y mejor usada se

³ Silvo Pastoreo Racional VIOSIN (SPRV) www.culturaempresarialganadera.org “Pastoreo Racional Voisin Metodologías para su establecimiento” 2010

producirán excedentes para el ganado o que puede ser henificada o ensilada para que también haya comida en épocas críticas (intensas lluvias e inundaciones en terrenos bajos o sequía fuertes y prolongadas). Y como si fuera poco las aves que hacen nidos en los árboles y otros insectos (avispas, abejas. Etc.) Ayudaran al control de los ectoparásitos (mosca, tábanos, garrapatas, nuca, etc.). Prácticas como el pastoreo a fondo y el manejo de tiempos de ocupación por potreros muy cortos y de reposo largos, ayudaran a cortar ciclos de reproducción de todo tipo de parásitos, reduciendo el uso de medicamentos y abaratando la producción con animales más sanos. Entre las ventajas del SPRV se tienen:

- Permite tener más ganado en menos tierras (hasta 6 cabezas en 1 hectárea).
- Permite producir más leche, carne, crías (mayor producción por hectárea) solo a base de pasto y forrajes.
- Mejora los ingresos del ganadero (se vende más producto).
- Es la forma más económica de hacer ganadería rentable hoy y para el futuro.
- Es la forma más rentable de hacer ganadería (menos costos de producción y a la vez más ventas = más ganancia).
- La principal fuente de energía (casi la única) es la energía solar.
- No se usan químicos (para fertilizar) solo las heces y orina del ganado como abono.
- No se usan venenos (contra “malezas”) se hace control con el mismo ganado y se completa con un mínimo control manual (macaneo).
- No se usan pesticidas (contra plagas de pastos y forrajes) porque el control del pastoreo con cerca eléctrica y la mayor cantidad de ganado en espacios más estrechos, respetando tiempo de ocupación y reposo en los potreros, hace que el ganado coma más a fondo e interrumpa los ciclos de las plagas agotándose.
- Se reduce el uso de medicamentos antiparasitarios (animales más sanos, pero a causa de un mejor manejo, un mejor ambiente y máximo confort animal).
- Se hace mejor manejo del agua de bebida para el ganado.
- La mano de obra se simplifica y rinde más el trabajo.

Las estrategias aquí sugeridas se consiguen al implementar una tecnología como Pastoreo Racional Voisin (PRV), a partir de un diseño arquitectónico de división de potreros calculado sobre la base de los patrones climáticos y en consideración de los fenómenos ambientales de sequía o lluvias tormentosas, así como un correcto e idóneo diseño de la red vial entre potreros, y el recorrido de la red hidráulica que permita llevar el agua de bebida del ganado hasta cada potrero. Una vez se ha perfeccionado el manejo controlado del pastoreo (racionalizado desde su etapa de prefactibilidad y diseño de arquitectura), logrando los efectos positivos que exclusivamente el manejo racional y holístico le confieren al método acoplado a las particularidades de la ganadería y mejorando a todo nivel la respuesta animal y la recuperación del ecosistema de suelo y praderas, al que luego se va integrando paulatinamente la reforestación que también ha sido previamente diseñada junto con la división de potreros, para ir progresando con el equilibrio del ecosistema ganadero a todo nivel, y al que se le denomina Silvo Pastoreo Racional Voisin (SPRV).

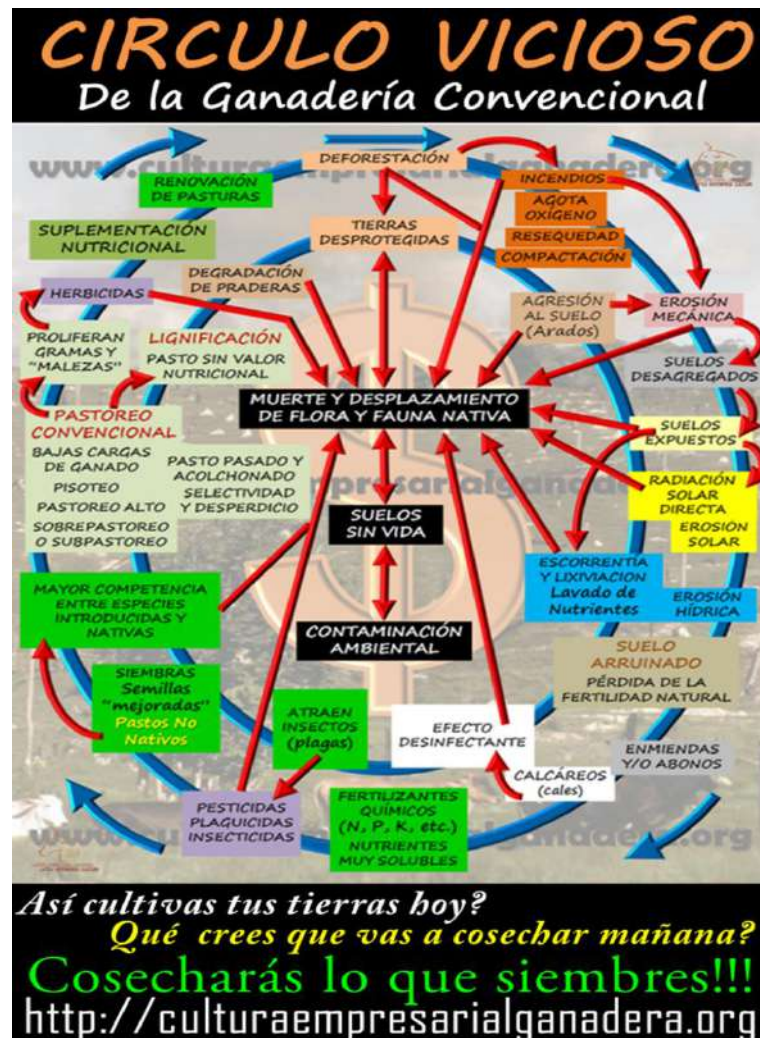
Durante la ejecución de estos procesos se logrará, implícitamente, que se vaya desarrollando a la par del mejoramiento de los procesos, el denominado círculo virtuoso, cuyo calificativo

surge de las evidentes cualidades (o virtudes) que le va confiriendo el manejo racional a cada ganadería, y que ocurre así:

- Al dividir el terreno en parcelas suficientes para respetar TODOS los procesos fisiológicos naturales de las especies vegetales que conforman la pradera en su totalidad, mediante el uso estratégico de un cerco (preferiblemente eléctrico), y conjuntamente con ello concentrando la carga animal en un espacio reducido al tamaño de parcela que garantiza la oferta DIARIA de forraje al ganado que la va a pastorear, se concentra automáticamente la dispersión de heces y orina sobre la superficie de cada parcela que no será pastoreada por más de tres días (idealmente y mucho más favorable para la ocurrencia exitosa del círculo virtuoso si se hace cada 24 horas), de forma que la orina será aprovechada inmediatamente por el suelo (debido a su solubilidad) como fertilizante nitrogenado, y en paralelo, las heces del ganado atraerán fauna edáfica y aérea que la aprovecharán como sustrato de alimentación (por ejemplo las lombrices) y otras incluso que las usarán como nidales y alimento para su reproducción (por ejemplo el caso del escarabajo pelotero), o serán sometidas a descomposición (como es el caso de hongos y bacterias), que finalmente las transformarán en materia orgánica, la cual mantendrá retenidos los nutrientes minerales que requieren las plantas para su crecimiento y desarrollo (en complemento de lo que ellas mismas producen durante la fotosíntesis capturando nutrientes de la atmósfera y energía solar).
- En la medida que haya mayor actividad de biocenosis (actividad de los microorganismos del suelo), y se produzca mayor cantidad de materia orgánica, se logrará una mayor fertilidad natural en el suelo que impulsará a su vez una mayor producción de pastos y forrajes. El complemento perfecto de este efecto de fertilidad orgánica de los suelos promovida por la biocenosis, estará en el número de divisiones diseñado e instalado en el terreno, ya que el respeto por la fisiología de las plantas que componen la pradera, permitiéndoles reposar sin carga animal durante el tiempo suficiente para recuperarse completamente hasta su punto óptimo de cosecha, permitirá que ocurra la explosión de productividad de la pradera (gran producción de pasto por día y por hectárea) que en temporadas climáticas favorables ocasionará la producción de excedentes que idealmente se almacenan (heno, henolaje, silaje), o simplemente se dejará como área de reserva (sin pastoreo), y esto se ofrecerá al ganado cuando vengan luego temporadas desfavorables climáticamente que causan escasez de producción de forraje, lo que compensará el déficit de alimento de estas temporadas, para así poder sostener una carga animal máxima de forma estable año tras año. Cuando ya se ha logrado incorporar especies arbustivas en una densidad suficiente al integrar árboles al Pastoreo Racional Voisin (PRV) (generando el manejo del Silvo Pastoreo Racional Voisin SPRV), en las temporadas de escasez de pradera no solo habrá compensación con los excedentes de pasto almacenados o en reserva, sino que también habrá comida disponible en las especies arbustivas de ramoneo o en las arbóreas.
- Cuando se maneja el pasto de esta manera, la cantidad de forraje disponible a diario es la mayor posible que se haya logrado para un sistema de pastoreo, y esto permite sostener las cargas animales más altas posibles para un sistema de producción ganadera.

En la medida que la carga animal se va ajustando, y se va incrementando, se producen mayores cantidades de orina y heces, reiniciando el ciclo productivo, que va permitiendo que la ganadería vaya creciendo sin necesidad de incrementar el área de pastoreo (mayor carga animal por cada hectárea), logrando así el máximo nivel de eficiencia para la empresa ganadera.

Si se tienen en cuenta todas las bondades citadas que se obtienen como consecuencia de implementar la tecnología Silvo Pastoreo Racional Voisin (SPRV), se logra que la empresa ganadera no solo haya elevado su productividad y eficiencia al máximo, sino al mismo tiempo lo haya logrado con costos de producción más baja que tenga un sistema de producción ganadero. Mediante un sistema de Silvo Pastoreo Racional Voisin SPRV, se podrá aprovechar al máximo la tierra, logrando tener de 3 a 6 animales por hectárea, lo cual permitirá incrementar la capacidad de carga que actualmente está en 0,5 animales por hectáreas. Se establecerán 50 potreros de 1.200 metros cuadrados en 6 hectáreas, en donde se les suministrara agua a voluntad a los animales y se establecerá un banco mixto de forraje.





Fuente: www.Culturaempresarialganadera.org

Figura No 3. Comparación de la Ganadería Convencional Vs Racional

5.4.3. Licencias, permisos, patentes

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 Lácteos, Categoría 1.5. Quesos, Subcategoría 1.5.1 Quesos frescos sin madurar Riesgo “A” Alto. Adjunto Formulario Solicitud Registro Sanitario (Ver Anexo 3). El costo de este trámite corresponde al código 2100 por valor de \$4.868.932

Tabla No 7. Valor registros sanitarios

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

5.5. MERCADO

5.5.1. Análisis del sector

San José del Fragua es un **municipio** localizado en el departamento del **Caquetá** al sur de **Colombia**, a una distancia de 58 km de la cabecera municipal de Florencia, con una población total de 21.512 habitantes de los cuales 8.543 están ubicados en la zona urbana, cuenta con una superficie total de 598 km².

El municipio depende económicamente del sector agropecuario, pues las actividades productivas giran alrededor de la ganadería y agricultura, siendo el primer generador de empleo y recursos para sus pobladores. En el Municipio existen 22.640 cabezas de ganado, lo que equivale a una participación 1,9% en el departamento y se enfoca principalmente a ganado de doble propósito (producción de leche y carne). La participación del Municipio en el Departamento en producción de leche es del 2,9%.

El sector rural cuenta con 49.030 hectáreas de pasto para el sostenimiento del ganado y está distribuida de la siguiente manera: 30 hectáreas en pasto de corte, 15.000 en pasto tradicional y 34.000 en praderas tecnificadas.

El municipio tiene un inventario de 21 343 bovinos distribuidos en 298 fincas productoras, de estos el 55% de la producción se concentra en el 36,58% de los predios ubicados en veredas del occidente y sur occidente del municipio, zonas aptas para el desarrollo pecuario, en paisajes de lomerío, con pequeñas planicies.

La producción de leche es adquirida en su totalidad por las empresas queseras y por Nestlé Colombia directamente en las fincas ganaderas. En entrevista realizada a las empresas queseras manifestaron que están en la capacidad para adquirir la producción actual y un posible incremento debido a la demanda del principal producto: queso doble crema.

5.5.2. Análisis del mercado

a. Leche

Con los 50 asociados que van hacer parte del Plan de Negocio se tiene previsto vender 1.500 litros de leche diarios, a un precio de 900 pesos x litro para un ingreso diario de \$1.350.000 diarios, la cual se vende a las queseras de la región: Lácteos San José (San José del Fragua) compra 500 litros diarios de leche a un promedio de 900 pesos x litro para un ingreso diario de 1.350.000 diarios, Lácteos la Fortuna (Albania) compra 500 litros diarios de leche a un promedio de 900 pesos x litro, Gravidac Ltda. (San José del Fragua) compra 500 litros diarios de leche a un promedio de 900 pesos x litro.

b. Queso

Con los 50 asociados que van hacer parte del Plan de Negocio se tiene previsto transformar 500 litros de leche diarios, para producir 63 kilos de queso diarios salado prensado, el cual se va a almacenar por 7 días para ser transportar semanalmente un total de 441 kilos. El queso va

a ser transportado a la ciudad de Florencia para venderse a un intermediario a un valor \$90.000 la arroba (12.5 kilos), es decir que los 441 kilos equivalen a 35.28 arrobas \$3.175.200.

5.5.3. Mercado objetivo

- Leche: las queseras de la región: Lácteos San José (San José del Fragua) compra 500 litros diarios de leche a un promedio de \$900/litro, Lácteos la Fortuna (Albania) compra 500 litros diarios de leche a un promedio de \$900/litro, Gravidac Ltda (San José del Fragua) compra 500 litros diarios de leche a un promedio de \$900/litro.
- Queso: Se va a vender a través de un intermediario quien es el encargado de recoger el producto en la región y lo transporta y comercializa en la ciudad de Cali.

5.5.4. Competidores

Los pequeños productores de la región.

5.5.5. Ventajas competitivas

- Los asociados se encuentran agremiados
- Con el proceso de re conversión de la ganadería se va a contribuir para que el sistema productivo sea sostenible mediante la conservación de los recursos naturales, teniendo en cuenta que se van a dejar 200 hectáreas de conservación de bosques.
- Ubicación geográfica del municipio, ya que las vías de acceso están en buenas condiciones

5.5.6. Participación en el mercado

La asociación representa el 21% de la producción de leche en el municipio, pues aproximadamente San José del Fragua oferta 31.000 litros de leche diario.

5.5.7. Proyección de ventas

Para el año 2017 se tiene en cuenta los precios actuales con los que están trabajando (900 pesos por litro de leche diario y 90.000 pesos por arroba de queso) y para los años siguientes se toma el incremento del PIB (Producto Interno Bruto) proyectado por el DANE⁴ del 2018 al 2021 en 4,7%

Tabla No 8. Precio

PRECIO	2017	2018	2019	2020	2021
Valor leche por litro diario	900	942	984	1026	1068
Valor Queso por arroba	90.000	94.230	98.460	102.690	106.920
Total Ventas	90.900	95.172	99.444	103.716	107.988

Fuente: Gestando

⁴ Departamento Administrativo Nacional de Estadística o DANE es una entidad oficial de origen [colombiano](#) fundada en 1953 que tiene como propósito la producción y difusión de investigaciones y estadísticas en aspectos industriales, económicos, agropecuarios, poblacionales y de calidad de vida encaminadas a soportar la toma de decisiones en ese país.

Para el año 2017 se tiene previsto unas ventas de leche de 1.500 litros diarios x 30 días= 45.000 litros mensuales x 7 meses (junio a dic)=315.000 litros anuales. Para los años del 2018 al 2021 se hace una proyección de incremento de la producción de leche del 30% con base en la intensificación ganadera aplicada.

Tabla No 9. Oferta de leche

LECHE X LITROS	2017	2018	2019	2020	2021
Producción diaria x litro	1.500	1.500	1.950	2.535	3.296
Incremento del 30%		450	585	761	989
Total incremento x año		1.950	2.535	3.296	4.284
X 30 días	30	30	30	30	30
Producción mensual x l.	45.000	58.500	76.050	98.865	128.525
X 12 meses	7	12	12	12	12
Producción anual	315.000	702.000	912.600	1.186.380	1.542.294

Fuente: Gestando

Tabla No 10. Ventas

VENTAS LECHE(\$)	2017	2018	2019	2020	2021
Producción Anual	315.000	702.000	912.600	1.186.380	1.542.294
Precio	900	942	984	1.026	1.068
VENTA TOTAL (\$)	283.500.000	661.284.000	897.998.400	1.217.225.880	1.647.169.992

Fuente: Gestando

Para el año 2017 se tiene previsto unas ventas de queso por un volumen de 63 kilos diarios x 30 días= 1.890 kilos mensuales x 7 meses (junio a dic)=13.230 kilos anuales. Para los años del 2018 al 2021 se hace una proyección de incremento de la producción de queso del 30% con base en la intensificación ganadera aplicada.

Tabla No 11. Oferta Queso

QUESO	2017	2018	2019	2020	2021
Producción diaria x Kilo	63	1.890	2.457	3.194	4.152
Incremento del 30%		567	737	958	1.246
Total incremento x año		2.457	3.194	4.152	5.398
X 30 días	30	30	30	30	30
Producción mensual x kilo	1.890				
X 12 meses	7	12	12	12	12
Producción anual	13.230	29.484	38.329	49.828	64.776

Fuente: Gestando

Tabla No 12. Ventas

VENTAS QUESO(\$)	2017	2018	2019	2020	2021
Producción Anual	13.230	29.484	38.329	49.828	64.776
Precio	7.200	7.538	7.893	8.264	8.652
VENTA TOTAL (\$)	95.256.000	222.262.186	302.521.061	411.761.416	560.448.463

5.5.8. Estrategias de mercadeo

➤ Precio

El valor del precio de la leche y del queso lo establecen las lecheras que compran el producto y los intermediarios que recogen el queso.

➤ Distribución

Las queseras se encargan de recoger la leche en las veredas por lo tanto la asociación no incurre en costos de transporte ni debe diseñar estrategias de distribución.

5.6. OPERACIONES

5.6.1. Estrategias operacionales

- Definir capacitaciones en Buenas Practicas Ganaderas para el mejoramiento de la calidad de la leche
- Mejorar la comida del ganado con la conformación de los bancos de proteína

5.6.2. Costos de fabricación

Tabla No 13. Costos

COSTOS DE PRODUCCION MENSUALES	
INDIRECTOS O FIJOS	
Seguros	0
Nomina	3.641.600
Distribución	60.000
TOTAL COSTOS FIJOS	3.701.600
DIRECTOS O VARIABLES	
Materia Prima	44.400.000
Mano de Obra Indirecta	7.300.000
Arrendamiento	350.000
Servicios	80.000
Etiquetas	130.000
TOTAL COSTOS VARIABLES	52.260.000
TOTAL COSTOS	55.961.600

Fuente: Gestando

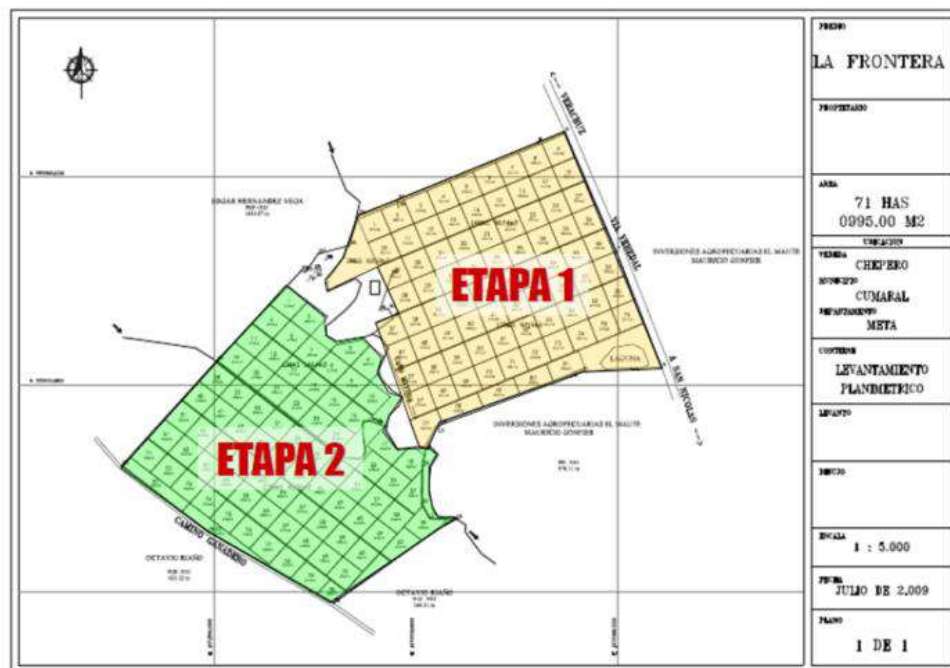
5.6.3. Sistema productivo

Para ilustrar y hacer entendible este procedimiento, revisemos las siguientes las Figuras Nos 4 y 5, que ejemplifican cómo en un mapa dibujamos las 64 divisiones de potrero a las que llegaremos al final (meta). Se aclarar que estas ilustraciones solo tienen un propósito académico, ya que las fincas no son perfectamente cuadradas como se dibujan a continuación, ni tampoco son perfectamente planas, pero el dibujo nos permite explicar la propuesta técnica para instalar un PRV por etapas, y no quedarse bloqueado en el obstáculo de no contar con suficiente capital para instalar los 64 potreros completos desde el primer mes. Cada finca tendrá su propio mapa de potreros según sus posibilidades, ajustándose a la topografía, altimetría, forma del terreno, irregularidad de los perímetros, y como lo indicamos antes, trazando potreros solo en las áreas pastoreables (porque no todas las áreas de una finca se pueden pastorear, como casas, corrales, establos, carreteras, bosques, lagunas, etc.)

➤ PASO No 1: Diseño en Planos (proyecto PRV)

Este es un paso que no hay que saltarse. No tener un mapa de la división de potreros, donde se detallan las medidas exactas de los mismos (medidas perimetrales que son las que permiten instalar potrero por potrero), con la ubicación precisa del sistema viario y la Red Hidráulica, sencillamente sería "trabajar a ciegas".

Además, debe tenerse presente que el mapa es el que nos va a permitir saber ¿a dónde vamos a llegar?, y claro está que si sabemos a dónde vamos a llegar también podremos saber el ¿cómo llegaremos? Como su nombre lo indica, este será nuestro MAPA, nuestra guía.



Fuente: Memorias "Pastoreo Racional VIOSIN Metodologías para su establecimiento"

Figura No 4. Diseño

➤ PASO N° 2. Instalación de un vivero para reforestación

Este paso es OPCIONAL, y tal vez por esa misma razón es que muy pocos ganaderos lo implementan, ya que la mayoría tienen un gran afán por hacer los potreros más no tienen el mismo afán por reforestarlos, y en realidad, lo indicado es hacer ambas actividades de manera simultánea, porque mientras los árboles van creciendo se va instalando la cerca y así se va ganando tiempo. Los árboles son tan importantes en PRV como la cerca misma, el sistema viario y la red hidráulica

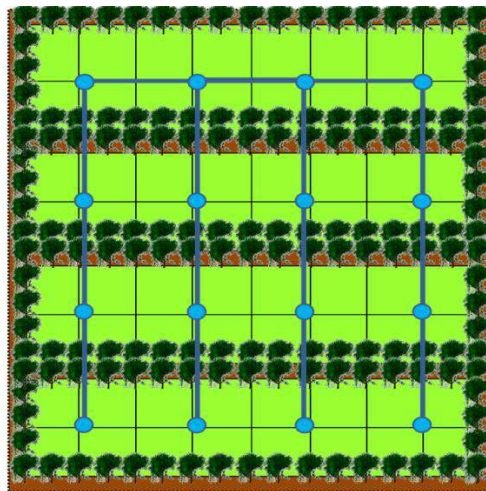


Fuente: Memorias “Pastoreo Racional VIOSIN Metodologías para su establecimiento”

Figura No 5. Vivero

➤ **PASO N° 3. División de potreros sobre el terreno**

Como ya lo indicamos, para esto se toma el mapa con el diseño de divisiones de potrero hecho con anterioridad, y con base en este iremos instalando por etapas, como se ve en la figura No 6.



Fuente: Memorias “Pastoreo Racional VIOSIN Metodologías para su establecimiento”

Figura No 6. Potreros

5.6.4. Proceso

Delimitar Sistema Viario

Antes que hacer divisiones de potrero como tal, lo más importante es comenzar trazando unas líneas de referencia principales. Estas líneas serán las que delimiten el sistema viario. Si no fijamos bien, si delimitamos primero este sistema viario, quedarán encerrados por el cerco solo los perímetros de los grandes bloques de potrero como se ve en la figura No 7.



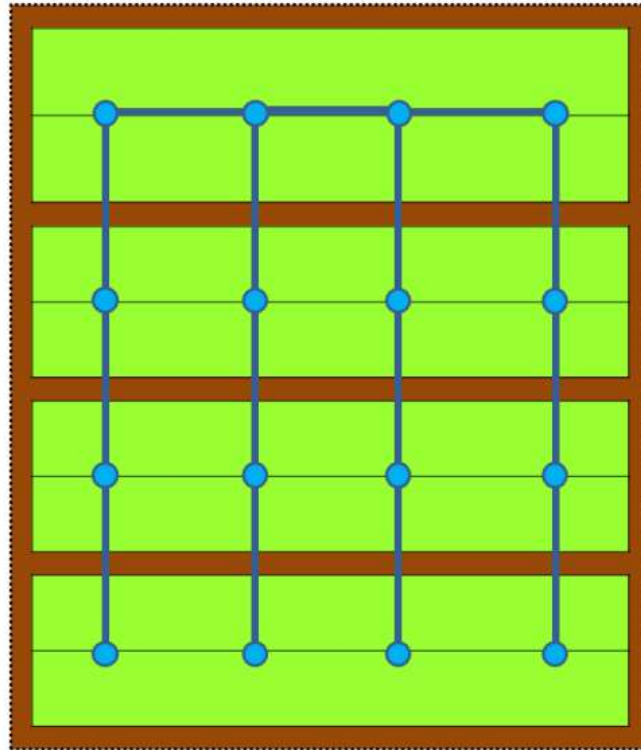
Fuente: Memorias “Pastoreo Racional VIOSIN Metodologías para su establecimiento”

Figura No 7. Delimitación sistema Viario

En la figura además se está ilustrando que cada gran bloque de potreros (4 bloques en total) se puede dividir a su vez en dos trazando una línea media con cerca fija al igual que se delimitaron los perímetros. Así entonces ya obtenemos un total de 8 grandes potreros rectangulares (longitudinales) pero si se fijan bien en los gráficos, todos los potreros tienen exactamente la misma medida de largo y de ancho. En todas las fincas es perfectamente posible trazar líneas longitudinales (por su lado más largo), y estas líneas van separadas una de otra en forma paralela entre sí y con una misma medida de ancho.

Trazar e Instalar la Red Hidráulica

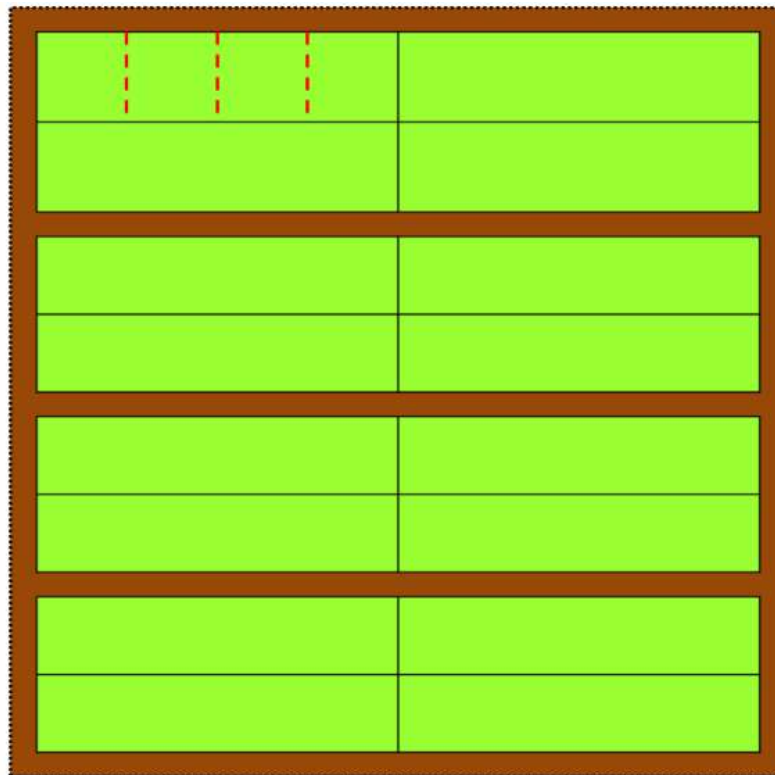
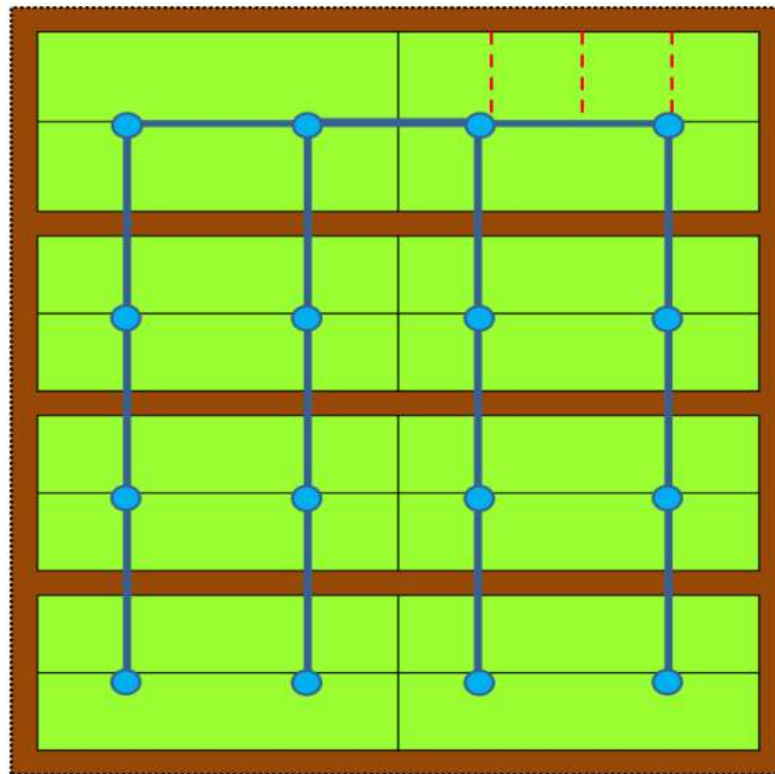
Como en el mapa también se determinan las medidas de la Red Hidráulica (recorrido que hace tubería o mangueras), entonces después de tener trazados los perímetros de los 4 grandes potreros, se procede con el trazado del recorrido de esta red, luego se perfora e instala la tubería o mangueras con sus respectivos hidrantes o salidas de agua que cuando queden instalados los 64 potreros van a quedar compartidos 1 por cada 4 potreros, pero para comenzar van a quedar compartidos de a cuatro para los dos potreros alargados rectangulares



Fuente: Memorias “Pastoreo Racional VIOSIN Metodologías para su establecimiento”

Figura No 8. Red hidráulica

Ya con esta infraestructura se puede comenzar a manejar un PRV (virtualmente), pero como apenas se tienen 4 grandes potreros (8 si partimos por la mitad con cerco fijo), lo que puede hacerse es marcar CON PINTURA los postes de la cerca perimetral de estos 4 grandes potreros que según el mapa son POSTES ESQUINEROS (cuando haya 64 potreros). Si los dejamos marcados para diferenciarlos de los demás, entonces con un hilo de cerca móvil se puede comenzar a ENCERRAR por "cuadros" cada área de pastoreo como si fuera uno de los 64 potreros que habrá al final, pero por ahora tienen la mitad del cerco fijo (el que da contra el sistema viario o la línea media) y la otra parte de la cerca es móvil, que se va moviendo con el ganado cerrando adelante y atrás para formar 1 POTRERO POR DÍA, como se ilustra en las siguientes figuras:

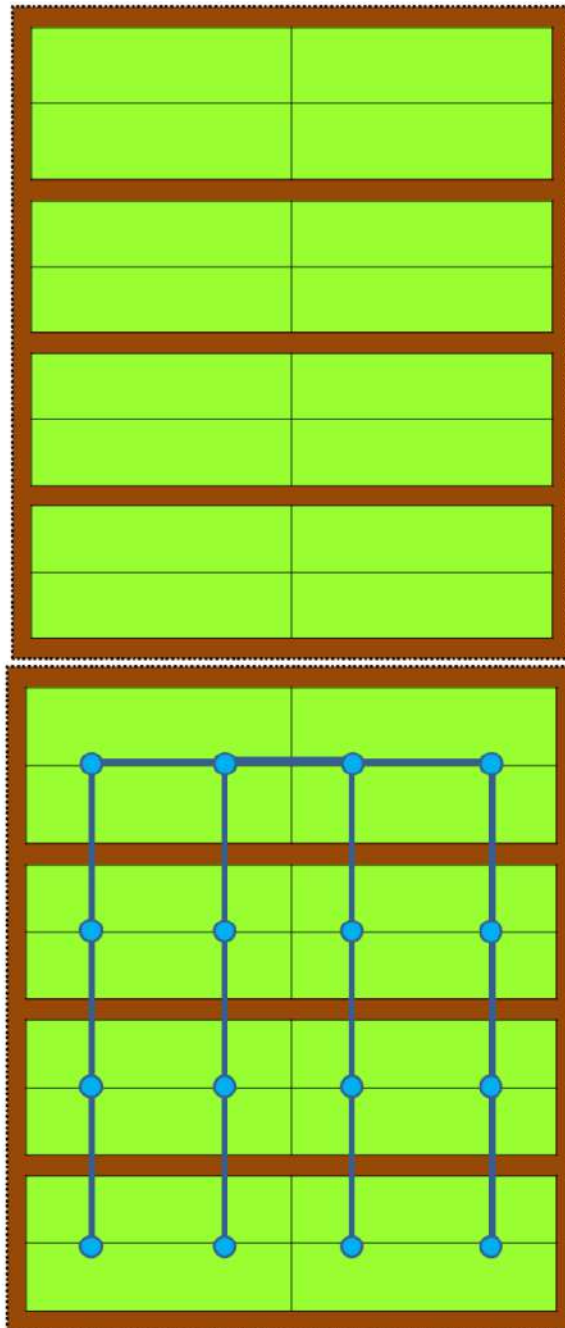


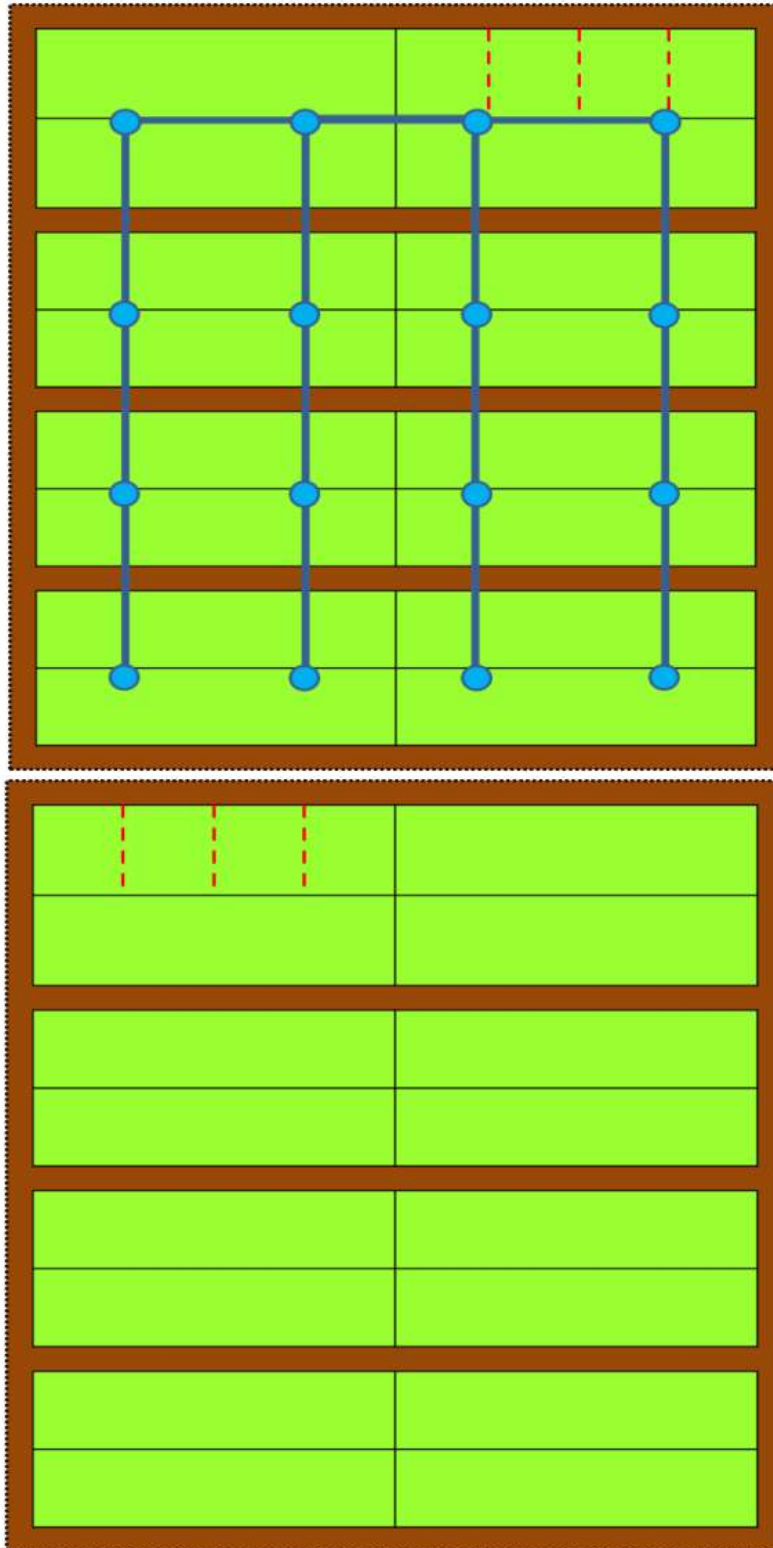
Fuente: Memorias “Pastoreo Racional VIOSIN Metodologías para su establecimiento”

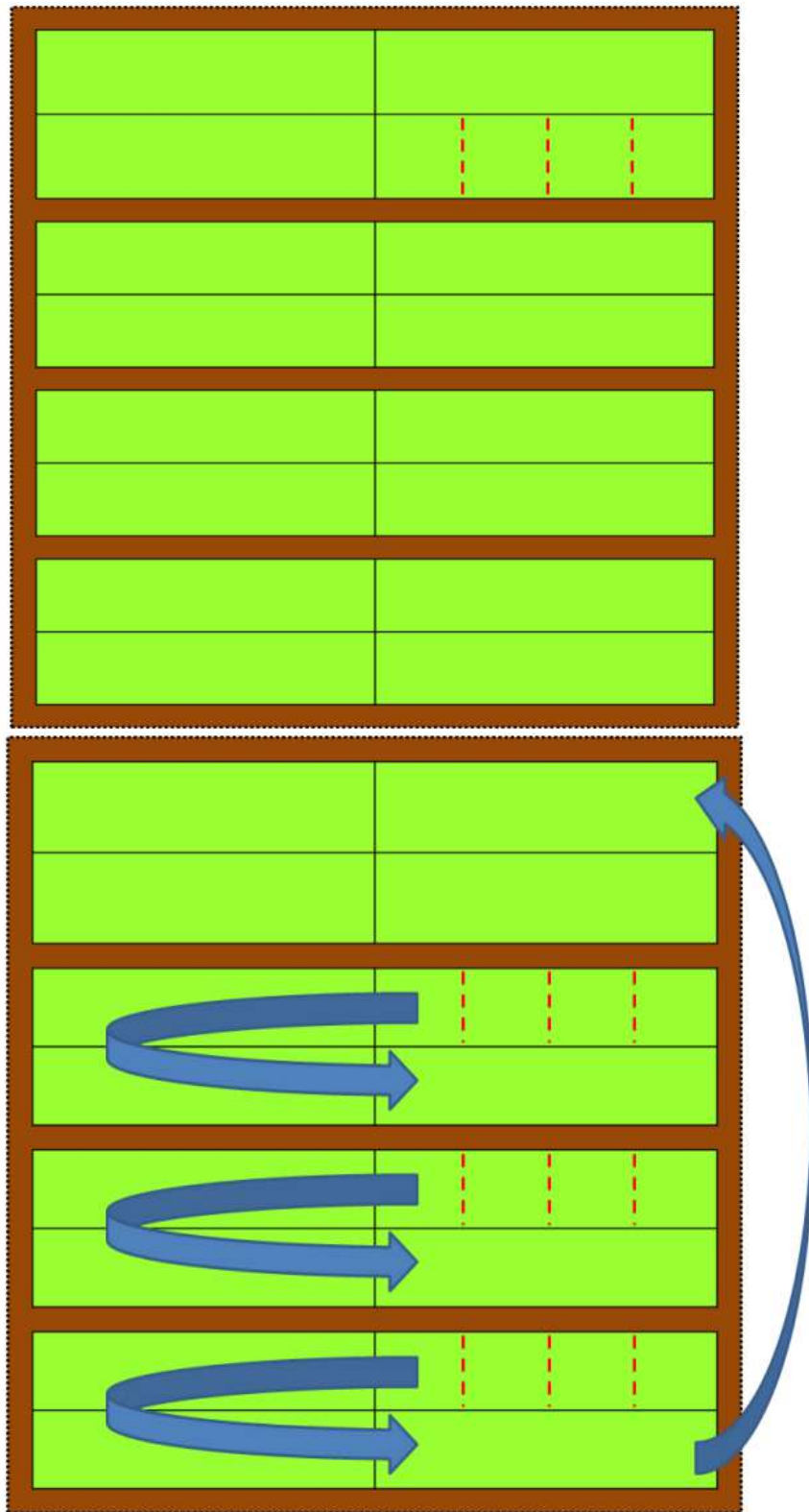
Figura No 9. Potreros por día

Avanzar con el cerco fijo

Pasado un tiempo, cuando se haya mejorado la carga animal y la producción, y se tengan mejores ingresos que permitan ir haciendo inversiones para seguir mejorando, podemos entonces seguir instalando cercos fijos. En las figuras a continuación ejemplificamos como los 8 potreros cuadriculados se parten a la mitad por el centro y a lo ancho, y así de 8 potreros pasamos a un total de 16 fijos, y continúa el manejo de cerco móvil para hacer potreros de 1 solo día de ocupación, y así garantizando los 63 o 62 días de reposo (para citar un ejemplo).



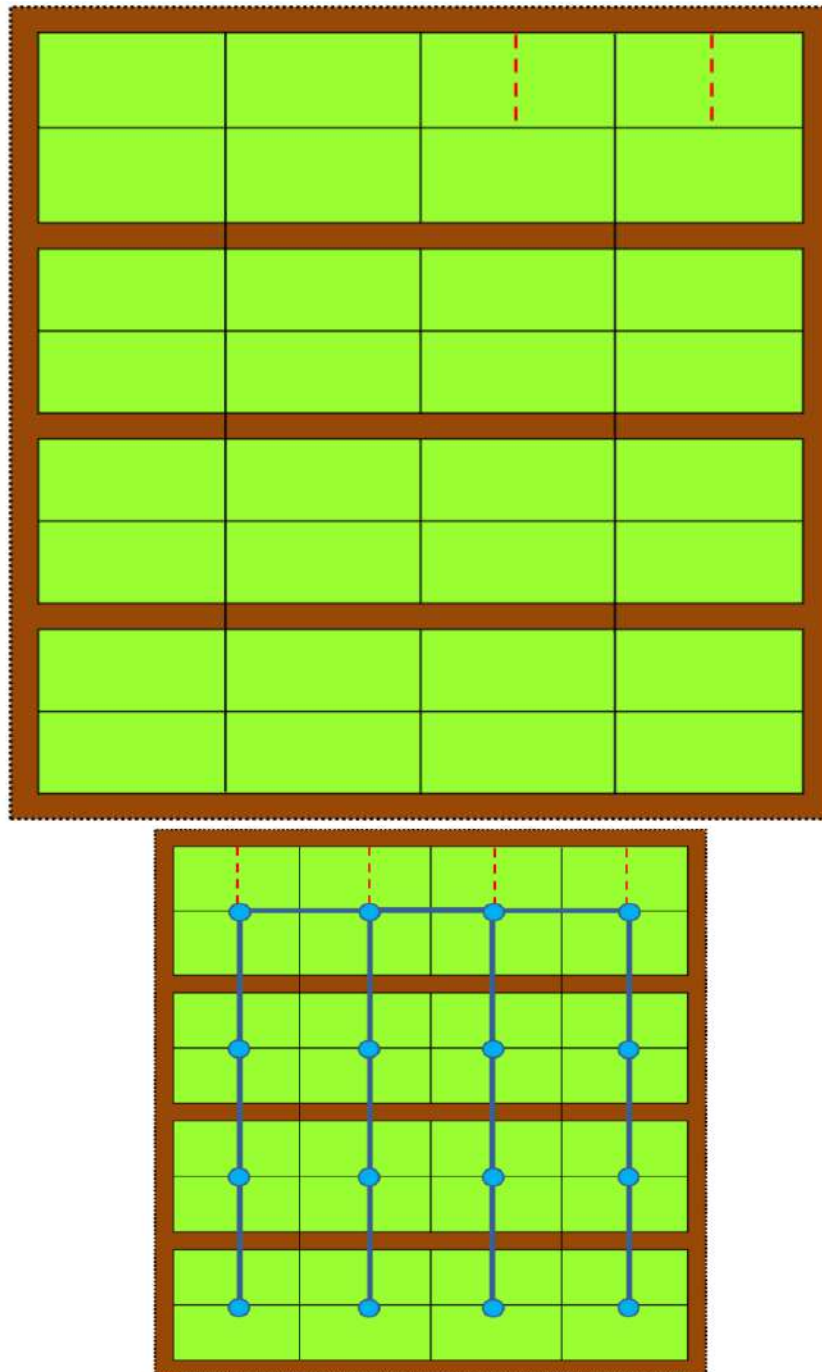




Fuente: Memorias “Pastoreo Racional VIOSIN Metodologías para su establecimiento”

Figura No 10. Partición potreros

Y en la medida que los ingresos lo permitan, con el paso del tiempo seguimos avanzando con la instalación de cercos fijos, tal como el MAPA que hicimos en un comienzo nos lo muestra, y así con cada avance nos vamos aproximando al diseño original, siempre partiendo a la mitad, pasando primero de 4 a 8 potreros, luego de 8 a 16, ahora de 16 a 32 potreros fijos. Sin embargo, desde que teníamos 4 potreros, con el cerco móvil SIEMPRE hemos ido manejando los 64 potreros (virtualmente).



Fuente: Memorias “Pastoreo Racional VIOSIN Metodologías para su establecimiento”

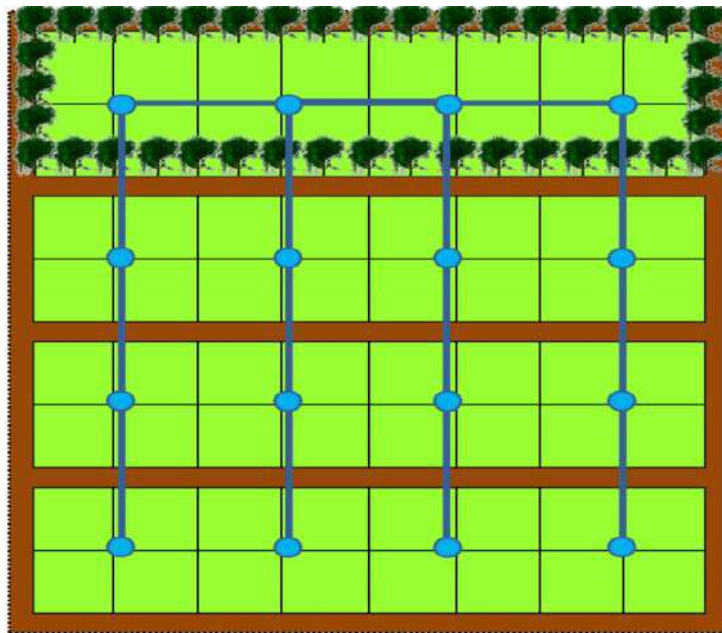
Figura No 11. 64 potreros como meta

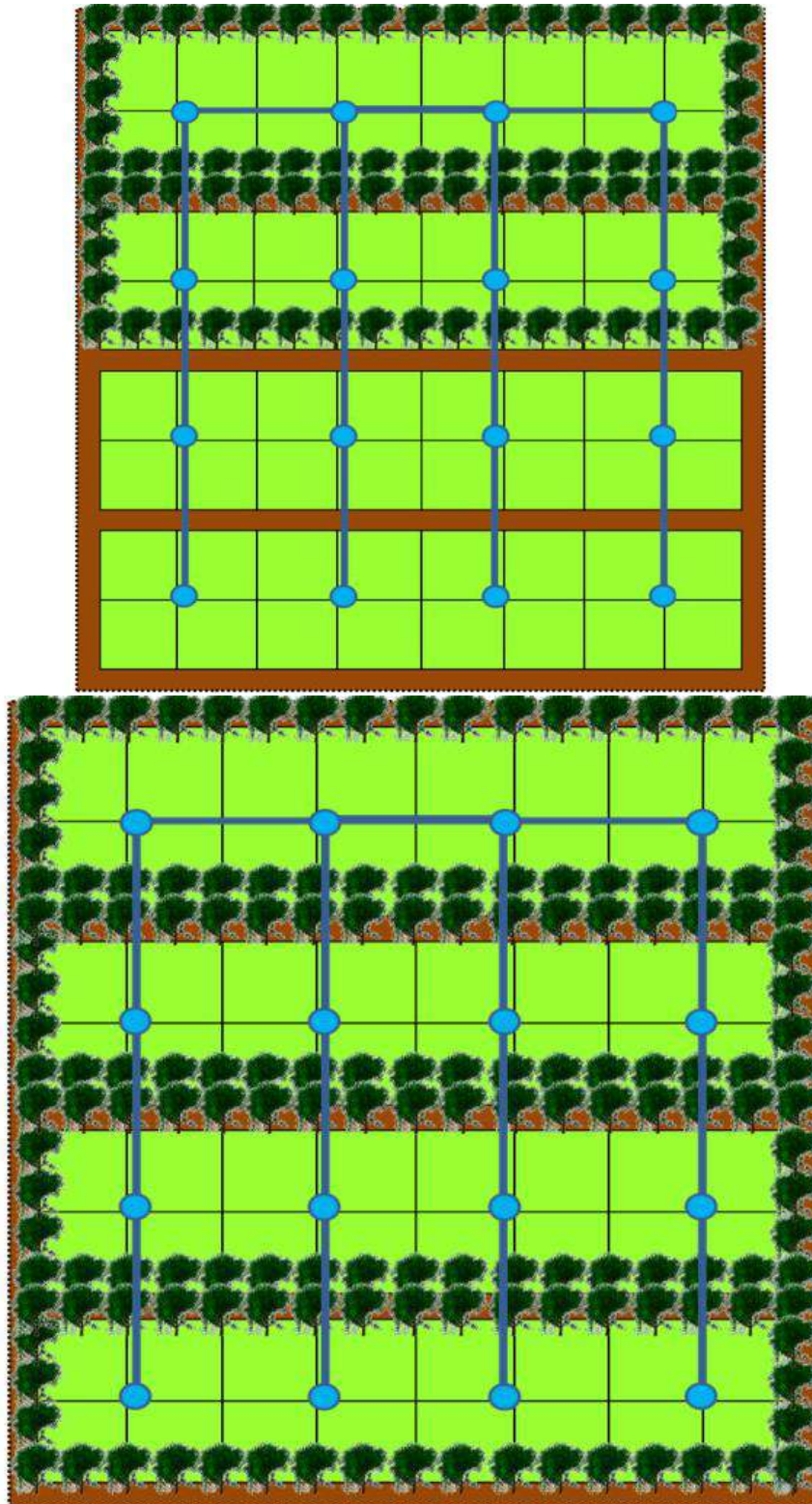
Alcanzando la meta final en instalación de cercos para PRV

Cuando ya estemos manejando los 32 potreros (o un poco más si es que la meta es para más de 70 potreros en total), el último paso en instalación de cercos es el de partir por la mitad cada uno de estos 32 potreros para obtener el número final de 64 potreros. Para entonces estaremos asegurando que TODOS los 64 potreros finales nos quedan exactamente de la misma área (en las fincas con formas irregulares deben ser más del 70% de potreros con la misma medida que normalmente son los que están hacia el centro de la finca, y menos del 30% de los potreros con tamaños y formas heterogéneos que normalmente son los que están hacia los linderos de la finca o perímetro que es donde la finca se vuelve irregular). Así entonces llegaremos al verdadero manejo PRV-

Plan de Reforestación

Para cuando llegemos a la meta con instalación de cercos de 64 potreros fijos, los arbolitos del vivero que hicimos al comienzo ya estarán a punto de traslado a los potreros, así que comenzaremos por reforestar en los linderos (cercas vivas), y cuando todos los linderos estén arborizados, entonces empezamos a trazar líneas paralelas hacia el interior de los potreros para que el ganado ramonee. Con este paso hemos llegado al final del proceso de establecimiento de un PRV por etapas.





Fuente: Memorias “Pastoreo Racional VIOSIN Metodologías para su establecimiento”

Figura No 12. Reforestación

5.6.5. Capacidad de producción

La asociación está en capacidad de producir en el primer año 1.500 litros de leche y un incremento del 30% cada año aplicando el modelo SILVO PASTOREO RACIONAL VIOSIN (SPRV)

En cuanto al queso, la asociación está en capacidad de producir 13.230 kilos de queso salado prensado y aplicando un incremento del 30% cada año con el establecimiento del modelo SILVO PASTOREO RACIONAL VIOSIN (SPRV)

5.6.6. Abastecimiento

Los 50 asociados que hacen parte del presente plan de negocios, son los encargados de abastecer la leche para la venta a las quesilleras y aportar la leche para el proceso de transformación del queso, en las cantidades mencionadas en el punto 5.5.7 Proyección de Ventas.

5.6.7. Localización

Los asociados se encuentran ubicados en la zona rural del municipio de San José del Fragua en 22 veredas y la asociación establecerá la oficina en la cabecera municipal.

5.6.8. Tecnología y equipos

Tabla No 14. Materiales e insumos

MATERIALES E INSUMOS (Cerca, red hidráulica)	Nombre	Cant.	Valor Unitario	Valor Total
Poste plástico	poste	4200	\$ 18.500	\$ 77.700.000
Varilla 12mm (87 varillas por participante para postes)	Varilla	5220	\$ 13.200	\$ 68.904.000
Aislador para varilla	unidad	6000	\$ 800	\$ 4.800.000
Panel solar de 75 watts	unidad	60	\$ 420.000	\$ 25.200.000
Batería 75 amperios	unidad	60	\$ 330.000	\$ 19.800.000
Regulador 10 amperios 12 VOL	unidad	60	\$ 9.800	\$ 588.000
Impulsor 50 Kilómetros 12 V	unidad	60	\$ 320.000	\$ 19.200.000
Cuchilla sectorizadora (3 unidades cada participante)	unidad	180	\$ 19.500	\$ 3.510.000
Cuchilla doble tiro	unidad	60	\$ 20.000	\$ 1.200.000
Desviador de rayos	unidad	60	\$ 38.000	\$ 2.280.000
Varilla Copper Well (6 unidades cada participante)	unidad	360	\$ 23.000	\$ 8.280.000
Alambre de cobre No. 10 Homologado rígido (15m cada Participante)	metros	900	\$ 2.800	\$ 2.520.000
Alambre aislador x 50m forrado, en aluminio (2 rollos por participante)	rollo	120	\$ 42.000	\$ 5.040.000
voltímetro luces de 10.000 voltios	unidad	60	\$ 45.000	\$ 2.700.000
Llave tensora en cobre	unidad	60	\$ 6.500	\$ 390.000
alambre acero calibre 14 x 1013m (6 rollos cada participante)	rollo	360	\$ 118.000	\$ 42.480.000

MATERIALES E INSUMOS (Cerca, red hidráulica)	Nombre	Cant.	Valor Unitario	Valor Total
tensor galvanizado en caliente (60 para cada participante)	unidad	3600	\$ 3.600	\$ 12.960.000
aislador terminal tipo pera en polietileno (100 para cada participante)	unidad	6000	\$ 850	\$ 5.100.000
Cable dúplex 2x12 homologado (15m cada participante)	metro	900	\$ 3.500	\$ 3.150.000
cinta aislante color negro	unidad	60	\$ 2.000	\$ 120.000
aviso de prevención en acrílico (3 cada participante)	unidad	180	\$ 8.000	\$ 1.440.000
Manguera 1" x 100m (700m cada participante)	rollo	420	\$ 80.000	\$ 33.600.000
Tanque 1000 litros (almacenamiento de agua)	tanque	60	\$ 465.000	\$ 27.900.000
flotador para tanque 1/2"	unidad	60	\$ 48.000	\$ 2.880.000
Hidrante para bebedero (6 unidades para cada participante)	unidad	360	\$ 28.000	\$ 10.080.000
T 1" roscada para Hidrante.	unidad	360	\$ 2.500	\$ 900.000
Bayoneta para hidrante	unidad	60	\$ 10.000	\$ 600.000
tanque bebedero de 250 litros	tanque	60	\$ 190.000	\$ 11.400.000
flotador para bebedero	unidad	60	\$ 25.000	\$ 1.500.000
manguera de 1/2" reforzada a presión (5m a cada participante)	metros	300	\$ 1.200	\$ 360.000
acoples manguera 1" (12 unidades por participante)	unidad	720	\$ 800	\$ 576.000
Kit manigueta broche	kit	720	\$ 24.000	\$ 17.280.000
SUBTOTAL				\$ 414.438.000
Semillas de pasto mejorado decumbens (360 hectárea a mejorar) 6 kilos por hectáreas	Kilos	600	\$ 32.000	\$ 19.200.000
NITROGENO LIQUIDO	NITROGENO	200	\$ 9.000	\$ 1.800.000
SUBTOTAL				\$ 435.438.000

Fuente: Gestando

Tabla No 15. Infraestructura

MATERIALES INFRAESTRUCTURA	UNIDAD	CANT.	VR. UNIT.	VR. TOTAL
cemento gris	bulto	2.000	26.000	52.000.000
malla electrosoldada	panel	200	57.000	11.400.000
hojas de zinc 3m	lamina	2.500	23.000	57.500.000
Picapastos	unidad	50	3.000.000	150.000.000
bomba estercolera	unidad	50	1.200.000	60.000.000
taque plástico 2000 litros	tanque	50	400.000	20.000.000
trampa atrapa grasas	unidad	50	400.000	20.000.000
SUBTOTAL MATERIALES INFRAESTRUCTURA				\$370.900.000

Fuente: Gestando

5.7. ORGANIZACIÓN

La asociación cuenta con una Junta Directiva conformada por el Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y El Vocal. El Representante Legal es el administrador de la asociación

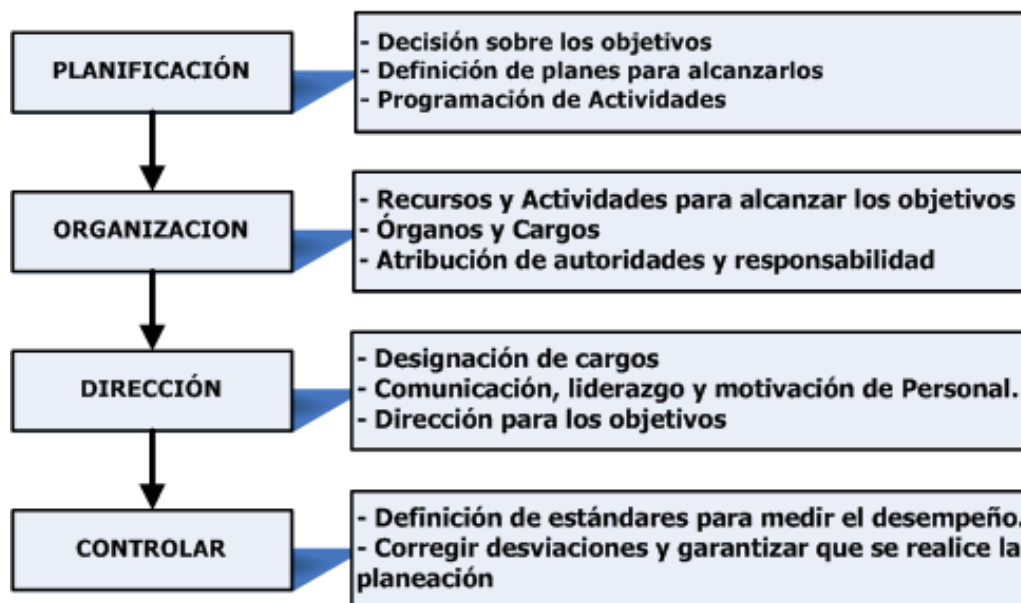
5.7.1. Socios

El plan de negocio va a contar con 50 asociados

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 13. 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 9 funcionarios distribuidos de la siguiente manera:

Tabla No 16. Personal

ÁREA	2017	2018	2019	2020	2021
Comercial	2	2	2	2	2
Financiera	1	1	1	1	1
Técnica	6	6	6	6	6

Fuente: Gestando

Tabla No 17. Presupuesto personal de la asociación

Nº	PERSONAL	TIPO DE CONTRATO	VALOR UNITARIO	VALOR MES	AUXILIO DE TRANSPORTE	TOTAL
1	GERENTE	NOMINA	2.000.000	2.000.000		2.000.000
1	SECRETARIA ADMINISTRATIVA	NOMINA	737.700	737.700	83.100	820.800
1	OPERARIO	NOMINA	737.700	737.700	83.100	820.800
1	INGENIERO AGRONOMO	PRESTACION DE SERVICIO	2.000.000	2.000.000		2.000.000
1	MEDICO VETERINARIO	PRESTACION DE SERVICIO	2.000.000	2.000.000		2.000.000
1	NUTRICIONISTA	PRESTACION DE SERVICIO	1.700.000	1.700.000		1.700.000
1	CONTADOR PUBLICO	PRESTACION DE SERVICIO	400.000	400.000		400.000
2	OPERARIO	PRESTACION DE SERVICIO	600.000	1.200.000		1.200.000
TOTAL MES				10.775.400	166.200	10.941.600

Fuente: Gestando

5.8. ANALISIS DE RIESGOS

Tabla No 18 Riesgos

RIESGO	PROBALIDAD	IMPACTO	ESTRATEGIAS
Cierre de las vías terrestres por Orden Publico dificulta el transporte de queso a Florencia cabecera municipal	Alta	Alta	Tomar la vía alterna de San José del Fragua-Piamonte-Pitalito y de común de acuerdo con el quesero recoger la producción en Pitalito
La topografía de las fincas de los asociados son diferentes teniendo en cuenta los ondulamientos de las mismas, se encarecerá por el transporte	Media	Medio	Diseñar los planos de cada finca de los asociados para determinar cual requiere más material que otras.
La acidez de la leche altera la calidad en el proceso de transformación del queso por las malas prácticas ganaderas.	Media	Medio	Capacitaciones en buenas practicas ganaderas (BPG)

Fuente: Gestando

5.9. ECONÓMICO FINANCIERO

5.9.1. Flujo De Inversiones

➤ Activos fijos

Una inversión total de \$816.938.000 en 2017 y en el 2020 de \$4.000.000. Se tiene estimado la compra de 1 computador ya que los asociados aportan 1 y en el año 2020 hacer la renovación de 2 equipos. Se va a realizar la inversión en las divisiones de los potreros de 50 fincas de los asociados participantes del plan de negocios. Se debe hacer la inversión en el año 2017 para la conformación de los Bancos de Proteína en las 50 fincas. Adicionalmente se debe hacer la adecuación de la oficina administrativa.

➤ Activos diferidos

Una inversión total de \$15.188.932 en 2017 y en el 2020 de \$4.000.000. Se tiene estimado unos gastos de instalación en mano de obra. Se van a firmar 6 contratos de prestación de servicios y se proyecta un incremento aproximado del 7% año tras año. El registro INVIMA tiene un costo que se debe invertir en el 2017

➤ Capital intelectual

Se debe hacer la inversión en el año 2017 de tramitar la certificación ISO de calidad de nuestros productos y se proyecta un presupuesto mensual para realizar las renovaciones.

Tabla No 19. Inversión

INVERSIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVOS FIJOS					
Equipos de computo	2.000.000	0	0	4.000.000	0
Vehículos	80.000.000	0	0	0	0
Herramientas	435.338.000	0	0	0	0
Maquinaria	370.900.000	0	0	0	0
Muebles y Enseres	5.200.000	0	0	0	0
Software	3.500.000	0	0	0	0
Subtotal Activos fijos	896.938.000	0	0	4.000.000	0
ACTIVOS DIFERIDOS					
Gastos de Instalación	3.020.000	0	0	0	0
Contratos de Servicio	7.300.000	7.811.000	8.357.770	8.942.814	9.568.811
Constitución Legal	4.868.932	0	0	0	0
Subtotal Activos diferidos	15.188.932	7.811.000	8.357.770	8.942.814	9.568.811
CAPITAL INTELECTUAL					
Normas ISO	4.500.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Subtotal Capital Intelectual	4.500.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
INVERSIÓN TOTAL	916.626.932	8.811.000	9.357.770	13.942.814	10.568.811

Fuente: Gestando

5.9.2. Flujo de egresos

➤ Costos de producción

Se proyecta la compra de un equipo de cómputo en el 2017 y se presupuesta hacer renovación de equipos en 2020. Se presupuesta por nomina 3 funcionarios y por prestación de servicios 5 los cuales se proyecta un incremento salarial anual del 7%. En costos indirectos se presupuesta el pago del arriendo de la oficina administrativa y una proyección de incremento del 4.7% proyección del DANE en el Producto Interno Bruto. Se presupuesta los servicios de un operario

➤ Costos de comercialización y ventas

Para los siete meses que restan del 2017 se presupuesta un rubro para publicidad y se proyecta anual con un incremento del 4,7%. Para la comercialización del queso se requiere comprar etiquetas para el empaque y se presupuesta para los 7 meses del 2017 y para los siguientes años se le aplica un incremento del 4,7%

➤ Costos de administración

Se presupuesta la nómina de personal para el 2017 y se proyecta un incremento salarial del 7%. Se establecen unos gastos de oficina por valor 790.000 los cuales se proyectan con un incremento del 4,7%. Se presupuestan servicios públicos por 590.000 con incremento proyectado con el 4,7%. Se establece una caja menor por medio salario mínimo con una proyección de incremento del 12,5%

Tabla No 20. Egresos

EGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021
COSTOS DE PRODUCCIÓN					
Recursos Tecnológicos	2.000.000	0	0	4.000.000	0
Talento Humano	7.300.000	7.550.000	7.800.000	8.050.000	8.300.000
Costos Indirectos	2.450.000	2.565.150	2.685.712	2.811.941	2.944.102
Servicios Terceros	400.000	450.000	500.000	550.000	600.000
Total Costos de Producción	12.150.000	10.565.150	10.985.712	15.411.941	11.844.102
COSTOS COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS					
Publicidad	800.000	1.400.000	1.465.800	1.534.693	1.606.823
Empaque	900.000	942.300	986.588	1.032.958	1.081.507
Total, costos comercialización y ventas	1.700.000	2.342.300	2.452.388	2.567.650	2.688.330
COSTOS ADMINISTRACIÓN					
Gerente	2.000.000	2.140.000	2.289.800	2.450.086	2.621.592
Secretaria	737.700	789.339	844.593	903.714	966.974
Contador	400.000	428.000	450.000	500.000	550.000
Operario	737.700	789.339	844.593	903.714	966.974
Gastos de oficina	790.000	827.130	866.005	906.707	949.323
Servicios públicos	560.000	1.008.000	1.055.376	1.104.979	1.156.913
Gastos generales	400.000	450.000	500.000	550.000	600.000
Total costos administración	5.625.400	6.431.808	6.850.367	7.319.200	7.811.776
TOTAL EGRESOS	19.475.400	19.339.258	20.288.467	25.298.791	22.344.207

Fuente: Gestando

5.9.3. Flujo de ingresos

En la proyección de ventas se tuvo como referente un incremento del 30% cada año basado en la implementación de la intensificación ganadera. La proyección del precio se hizo con base en las estadísticas del DANE donde se tiene presupuestado un incremento del IPC (Índice de Precios al Consumidor) del 4.7%.

Tabla No 21. Ingresos

INGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021
Producto 1	LECHE	LECHE	LECHE	LECHE	LECHE
Unidades de litro	315.000	702.000	912.600	1.186.380	1.542.294
Precio	900	942	984	1.026	1.068
Total	283.500.000	661.284.000	897.998.400	1.217.225.880	1.647.169.992
Producto 2	QUESO	QUESO	QUESO	QUESO	QUESO
Unidades	13.230	29.484	38.329	49.828	64.776
Precio	7.200	7.538	7.893	8.264	8.652
Total	95.256.000	222.262.186	302.521.061	411.761.416	560.448.463
TOTAL INGRESOS	378.756.000	883.546.186	1.200.519.461	1.628.987.296	2.207.618.455

Fuente: Gestando

5.9.4. Estado de resultados

De acuerdo a la proyección de ventas que se tiene estimada para 5 años con el plan de negocios “SILVO PASTOREO RACIONAL VIOSIN (SPRV) PARA LECHE Y QUESO en el municipio de San José del Fragua” y con los gastos estimados, se puede concluir que la empresa es muy rentable si se ajusta a los presupuestos aquí definidos.

Tabla No 22. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS	2017	2018	2019	2020	2021
TOTAL VENTAS	378.756.000	883.546.186	1.200.519.461	1.628.987.296	2.207.618.455
Costos de producción	12.150.000	10.565.150	10.985.712	15.411.941	11.844.102
Costos comercialización y ventas	1.700.000	2.342.300	2.452.388	2.567.650	2.688.330
COSTOS DIRECTOS	13.850.000	12.907.450	13.438.100	17.979.591	14.532.432
MARGEN BRUTO DE VENTAS	364.906.000	870.638.736	1.187.081.361	1.611.007.705	2.193.086.024
COSTOS INDIRECTOS	2.450.000	2.565.150	2.685.712	2.811.941	2.944.102
Costos de administración	5.625.400	6.431.808	6.850.367	7.319.200	7.811.776
UTIL. OPERACIÓN (UAI)	356.830.600	861.641.778	1.177.545.282	1.600.876.564	2.182.330.146
IMPUESTOS	71.366.120	172.328.356	235.509.056	320.175.313	436.466.029
UTILIDAD NETA	285.464.480	689.313.422	942.036.226	1.280.701.251	1.745.864.117
DIVIDENDOS	0	0	0	0	0

Fuente: Gestando

5.10. DETERMINANTES AMBIENTALES

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

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

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

- a) *Las directrices, normas y reglamentos expedidos en ejercicio de sus respectivas facultades legales, por las entidades del Sistema Nacional Ambiental, en los aspectos relacionados con el ordenamiento espacial del territorio, de acuerdo con la Ley 99 de 1993 y el Código de Recursos Naturales, tales como las limitaciones derivadas del estatuto de zonificación de uso adecuado del territorio y las regulaciones nacionales sobre uso del suelo en lo concerniente exclusivamente a sus aspectos ambientales;*
- b) *Las disposiciones producidas por la Corporación Autónoma Regional o la autoridad ambiental de la respectiva jurisdicción, en cuanto a la reserva, alindamiento, administración o sustracción de los distritos de manejo integrado, los distritos de conservación de suelos, las reservas forestales y parques naturales de carácter regional; las normas y directrices para el manejo de las cuencas hidrográficas expedidas; y las directrices y normas para la conservación de las áreas de especial importancia ecosistémica;*
- c) *Las disposiciones que reglamentan el uso y funcionamiento de las áreas que integran el sistema de parques nacionales naturales y las reservas forestales nacionales;*
- d) *Las políticas, directrices y regulaciones sobre prevención de amenazas y riesgos naturales, el señalamiento y localización de las áreas de riesgo para asentamientos humanos, así como las estrategias de manejo de zonas expuestas a amenazas y riesgos naturales.*

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

Ley 2ª de 1959 y Resolución 1925 de 2013

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

Tabla No 3. Cobertura Departamentos de la Amazonía

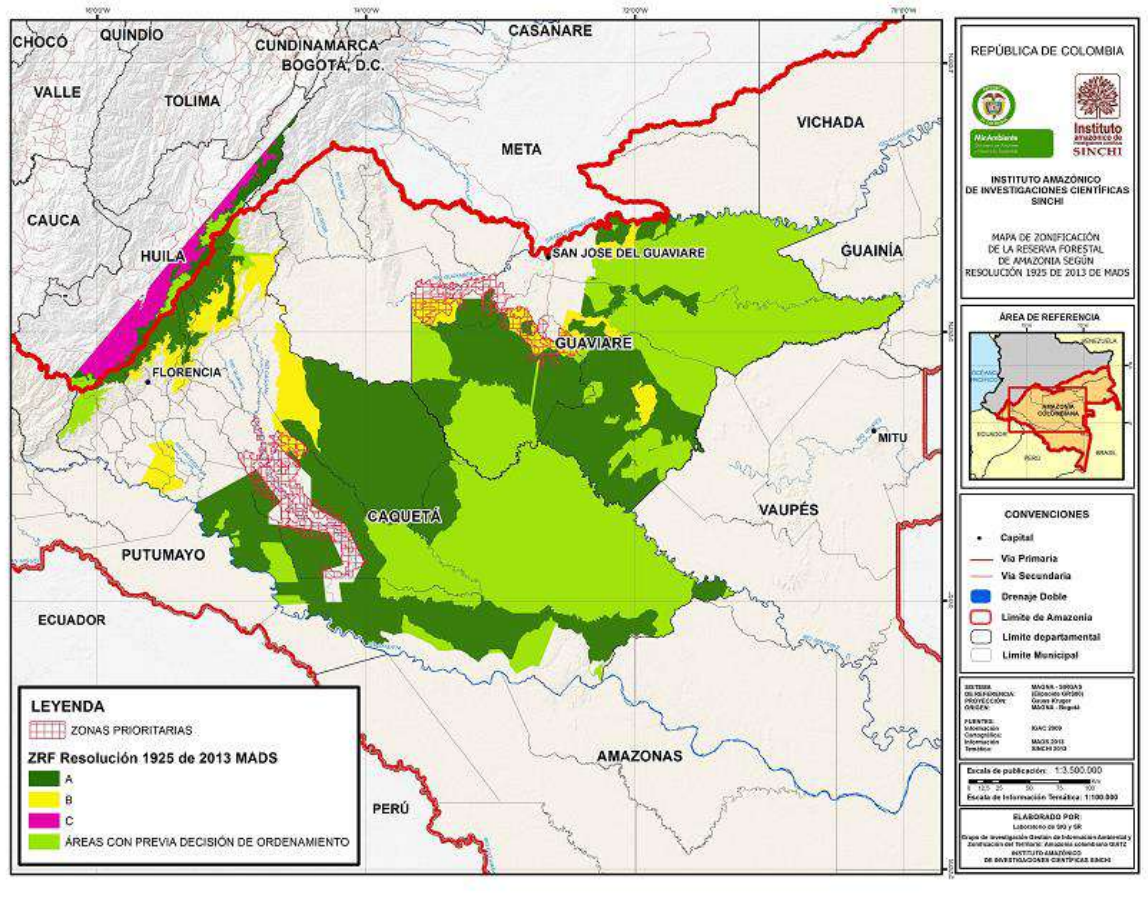
DEPARTAMENTO	COBERTURA HA	PARTICIPACIÓN
AMAZONAS	9.691.841,17	32%
CAQUETA	6.456.392,43	22%
CAUCA	49.437,60	0%
GUAÍNIA	7.042.409,69	24%
GUAVIARE	5.011.336,47	17%
HUILA	536.776,96	2%
PUTUMAYO	773.738,80	3%
VAUPÉS	328.150,92	1%

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

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

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

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



Fuente: Instituto Sinchi

SINAP y Territorios Colectivos

- *Sistema de áreas protegidas: Durante décadas Colombia ha estado construyendo un vasto sistema de áreas protegidas en la Amazonía (18 parques Nacionales y Reservas Naturales). Con la incorporación del área ampliada del Parque Nacional Chiribiquete, las áreas protegidas en la Amazonía cubren 9,4 millones de hectáreas. La Constitución colombiana establece que los Parques Nacionales son inembargables, imprescriptibles e inalienables y en ellos está prohibido realizar actividades económicas, incluida la minería y el desarrollo de la industria petrolera y de gas e infraestructura.*
- *Reservas indígenas: 189 Reservas en total con 25,6 millones de hectáreas en la Amazonía. Las reservas indígenas creadas durante el gobierno de Virgilio Barco (1986-1990) cambiaron el curso de la gobernanza indígena en la región, que luego se reforzó con la nueva Constitución de 1991, donde se reconoció la diversidad étnica del país. Las Asociaciones de Autoridades Tradicionales Indígenas (AATI) cumplen sus propias funciones administrativas según lo dispuesto por la ley y las han llevado adelante a nivel local por más de 15 años.*
- *Áreas sustraídas: Determinadas áreas de la reserva forestal han sido sustraídas. La sustracción puede incluir la zonificación de la tierra para su titularización, así como deforestación para crear infraestructura o dar soporte a actividades de alto valor económico. Hasta la fecha, se han sustraído 7,79 millones de hectáreas, destinadas a colonización, explotación de recursos naturales o infraestructura.*

Autoridades Ambientales

Dos corporaciones funcionan como autoridades ambientales en la jurisdicción de los departamentos de Caquetá y Guaviare: la Corporación para el Desarrollo Sostenible del Sur de la Amazonía-CORPOAMAZONIA- y la Corporación para el Desarrollo Sostenible del Norte y Oriente de la Amazonía-CDA- las cuales están a cargo de los procedimientos que se sintetizan en la Figura No 2.⁵

Figura No 2. Procedimientos CARS



FUENTE: DISEÑO AUTOR

5.11. ANEXO 3

- Acuerdo de Confidencialidad
- Análisis Multicriterio

⁵ 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.

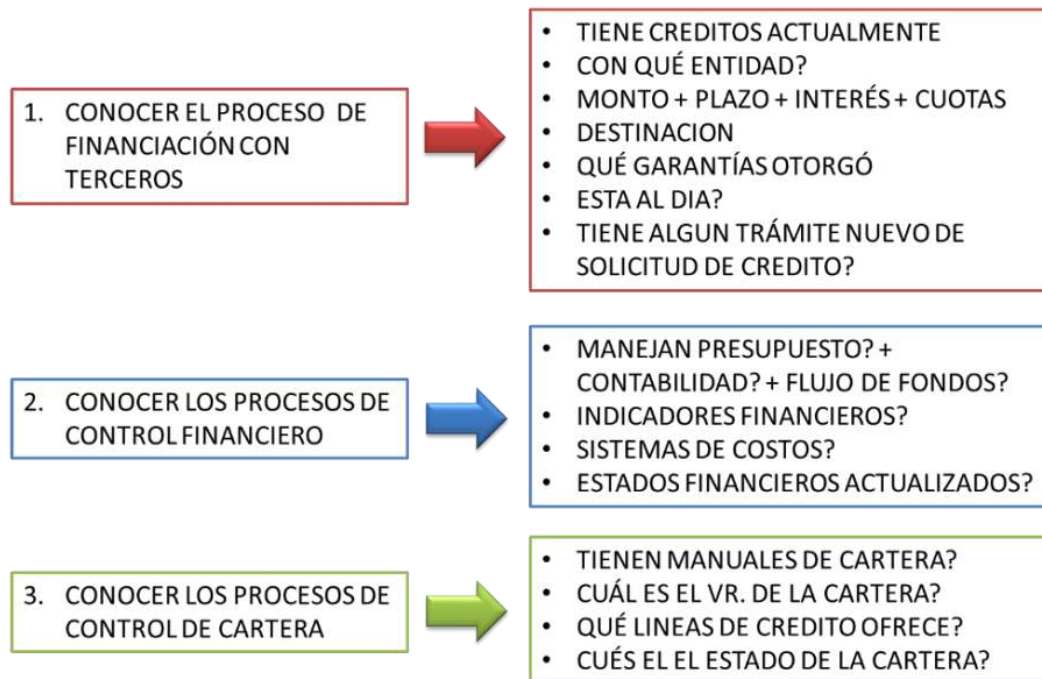
6.2. ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA

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 la Figura No 14:

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 14. 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.

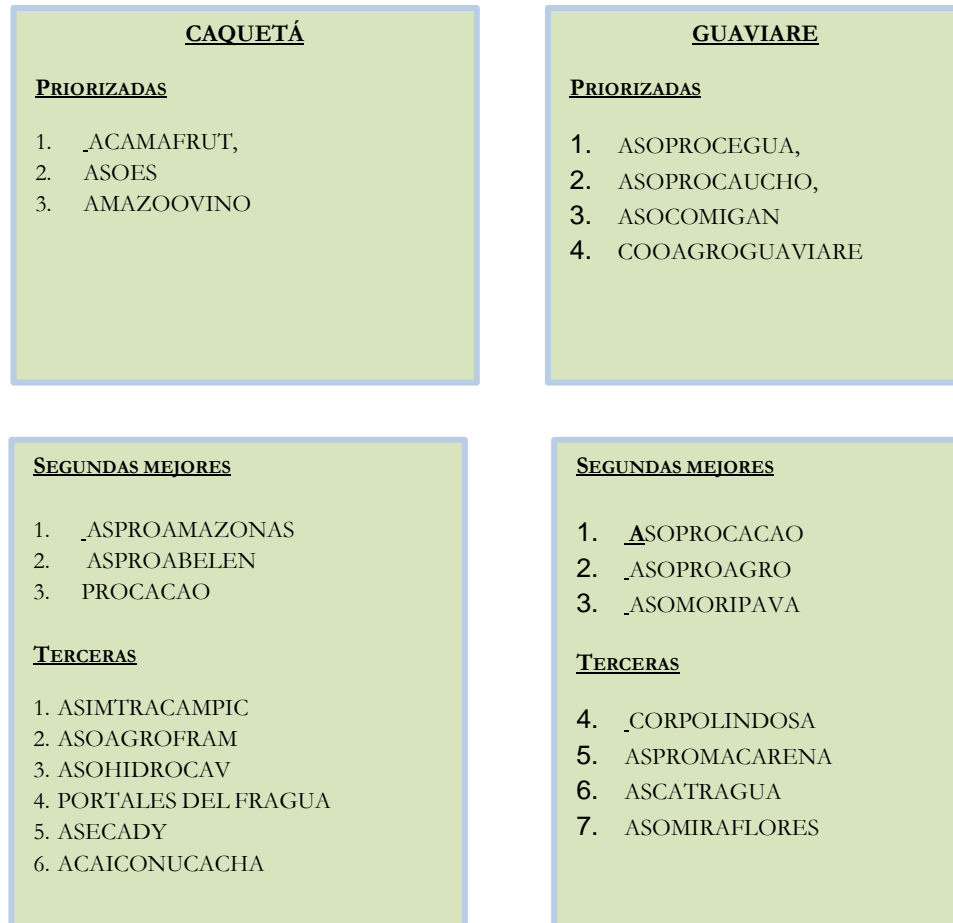
Ahora bien, es posible que como resultado de la evaluación que se haga del diagnóstico que se realice, se encuentren organizaciones con un especial potencial de desarrollo de estos tres instrumentos financieros, lo cual las convierte igualmente en organizaciones priorizadas, pues se entiende que un trabajo 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 15.



Fuente: Gestando

Figura No 15. 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.

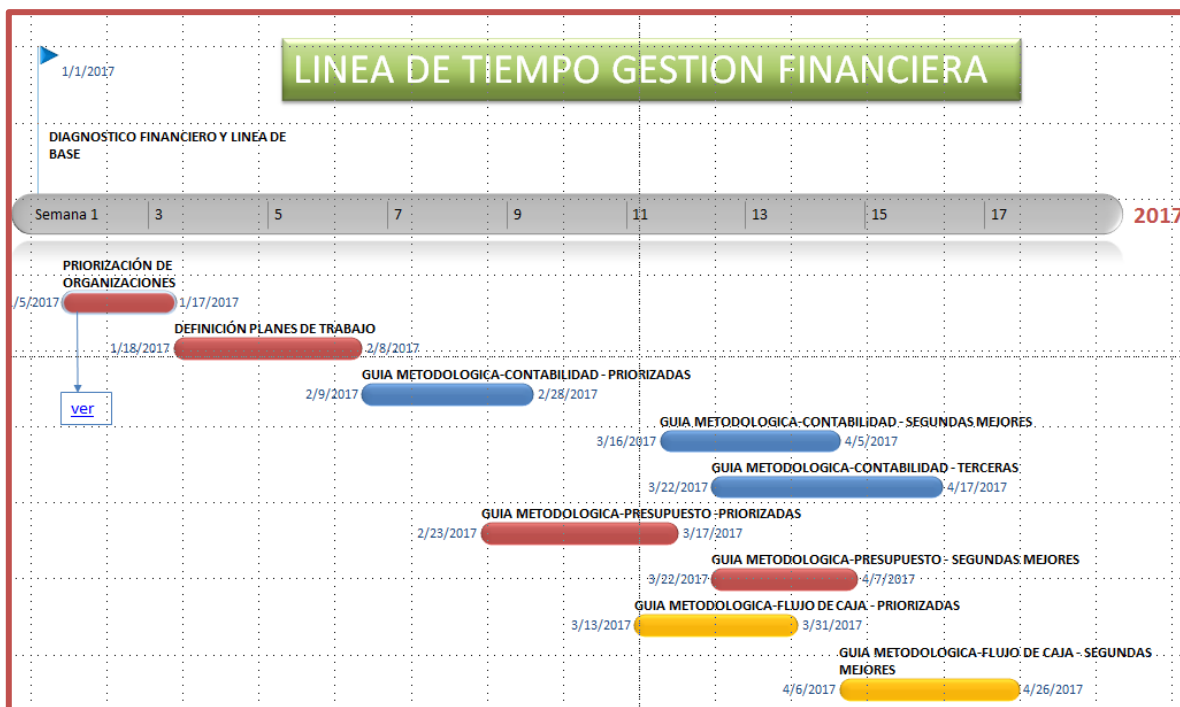
En el aparte de análisis de la gestión adelantada en cada departamento, se puede observar los resultados de la aplicación de la guía metodológica de donde se obtuvo la información con que cada asesora financiera regional procedió a hacer la clasificación correspondiente.

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 16. Línea de Tiempo Gestión Financiera

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

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

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

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

6.2.4. Definición de planes de trabajo

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

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

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

Fuente: Gestando

Figura No 17. Plan de Gestión

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

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

Fuente: Gestando

Figura No 18. Plan de Trabajo

Estos planes de trabajo son por organización, dado que cada entidad presenta una condición financiera diferente y se encontraron entidades que tienen algunas fortalezas en algunos componentes y otras en otros diferentes; esto hace que cada plan de trabajo sea distinto en cada organización. Al final lo que se obtuvo fueron sendos

planes de trabajo revisados periódicamente, de forma que se pudiera hacer un seguimiento individualizado y poder medir los avances.

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

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

Fuente. Gestando

Figura No 19. Planes capacitación y visitas

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

Finalmente, toda la gestión adelantada ha quedado incorporada a un informe final de gestión, donde cada asesor financiero reporta las actividades desarrolladas y los resultados obtenidos de acuerdo a toda la metodología de gestión que comprende todo el módulo financiero de intervención a las organizaciones de Caquetá y Guaviare. El cuadro siguiente resume los contenidos de dicho informe

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

Fuente: Gestando

Figura No 20. Informe Gestión

6.3. ADECUACIÓN FINANCIERA EN ASOAGROFRAN

6.3.1. Análisis financiero

Tabla No 23. Estados situación financiera

ITEM	2015		2016		ANALISIS HORIZONTAL	
	\$	%	\$	%	Variación en \$	Variación %
ACTIVO CORRIENTE	N.A.	N.A.	15,489,816	74	N.A.	N.A.
Caja y bancos	N.A.	N.A.	15,489,816	74	N.A.	N.A.
Deudores	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
Inventarios	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
ACTIVO FIJO	N.A.	N.A.	5,385,000	26	N.A.	N.A.
TOTAL ACTIVO	N.A.	N.A.	20,874,816	100	N.A.	N.A.
PASIVO CORRIENTE	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
OBLIGACIONES BANCARIAS A CORTO PLAZO	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
PROVEEDORES	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
TOTAL PASIVO	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
PATRIMONIO	N.A.	N.A.	20,874,816	100	N.A.	N.A.

Fuente: Gestando

6.3.2. Estado de resultados

Tabla No 24. Estado de resultados

ITEM	2015		2016		ANALISIS HORIZONTAL	
	\$	%	\$	%	Variación en \$	Variación %
VENTAS	N.A.	N.A.	1,000,000	100	N.A.	N.A.
COSTO DE VENTAS	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
UTILIDAD BRUTA	N.A.	N.A.	1,000,000	100	N.A.	N.A.
GASTOS OPERACIONALES	N.A.	N.A.	625,184	63	N.A.	N.A.
UTILIDAD OPERACIONAL	N.A.	N.A.	374,816	37	N.A.	N.A.
GASTOS NO OPERACIONALES	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
OTROS INGRESOS	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
UTILIDAD NETA	N.A.	N.A.	374,816	37	N.A.	N.A.

Fuente: Gestando

Tabla No 25. Comportamiento Indicadores Financieros

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		2015	2016
LIQUIDEZ	RAZÓN CORRIENTE	N.A.	N.A.
	PRUEBA ACIDA	N.A.	N.A.
	CAPITAL DE TRABAJO	N.A.	15,489,816

Fuente: Gestando

Tabla No 26. Comportamiento Indicadores Financieros

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

Fuente: Gestando

Tabla No 27. Comportamiento Indicadores Financieros

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		2015	2016
RENTABILIDAD	SOBRE LA INVERSIÓN-ROA	N.A.	2%
	SOBRE LA INVERSIÓN- RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	N.A.	2%
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - BRUTO	N.A.	100%
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - OPERACIONAL	N.A.	37%
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - NETO	N.A.	37%

Fuente: Gestando

Tabla No 28. Comportamiento Indicadores Financieros

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

Fuente: Gestando

6.3.3. Proceso contable

La asociación logró iniciar el proceso de implementación de las herramientas para el proceso contable proveídas durante la duración del programa, pasando de una valoración de 14 puntos a 30. Al final pudo presentar estados financieros básicos e implementación de los soportes contables para el control de los movimientos. Continúan en proceso de mejora.

6.3.4. Proceso flujo de caja

El proceso fue igualmente iniciado a partir de las capacitaciones con la Profesional de Campo. Se inició con una valoración de 6 puntos y finaliza en 30 puntos, lo que indica la utilización de las herramientas financieras para definir las fuentes de ingreso de la organización. Se evidenciaron resultados, como la elaboración del flujo de caja para el periodo abril – diciembre 2017, notable en el marco del programa de Adecuación Financiera (ver Estados Financieros).

6.3.5. Proceso de presupuesto

De manera similar al proceso contable, la organización no contaba con proceso de presupuesto. Luego de las capacitaciones logró pasar de un puntaje de 5 a 30, lo que indica que se está trabajando en el desarrollo de este proceso. Se debe tener presente que se requiere de los directivos de junta para la elaboración y diseño de la herramienta presupuestal y éstos no han logrado reunirse. Se cuenta con base de fuentes de ingresos para establecer y proyectar los recursos de la organización. Se continúa en avance de las actividades.

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

- La organización logró en poco tiempo desarrollar los instrumentos financieros básicos, lo cual le permite tener información financiera actualizada.
- En el punto en que se encuentra la organización, el tema más importante para las entidades financieras es la consolidación comercial de la organización, pues es la fuente de generación de ingresos con la cual podrá pagar cualquier crédito que se le otorgue.
- Se debe procurar establecer convenios comerciales que puedan ser presentados a las entidades financieras como muestra de fuentes de ingresos.

6.3.7. Recomendaciones para escalar nivel

- Se debe hacer énfasis en la consolidación comercial de la organización.
- Sus fuentes de apoyo financiero deben ser los aportes de los asociados y en esa medida se debe buscar consolidar la vinculación del mayor número de asociados.

Tabla No 27. Síntesis instrumentos

ESTRUCTURA FINANCIERA	LINEA BASE	PLAN DE TRABAJO				
		COMPROMISOS	PROGRESO	PENDIENTE	RECOMENDACIONES	PLAN CAPACITACION
PROCESOS CONTABLES	NO se contaba con una contabilidad básica que permitiera conocer el estado financiero de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar informes contables revisados. Desarrollar el <u>proceso</u> contable. 	<ul style="list-style-type: none"> Se logró establecer una estructura contable que al inicio se encontraba inexistente. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar el <u>proceso</u> contable. 	<ul style="list-style-type: none"> Hay que insistir con la organización en la importancia de los instrumentos financieros de la intervención, si quieren tener acceso a las entidades financieras. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación en contabilidad básica. Capacitación de cómo hacer informes financieros eficientes.
PRESUPUESTO	NO se contaba con los fundamentos para la elaboración de un presupuesto y no se conocía la importancia de este instrumento de análisis financiero y de gestión financiera.	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración del presupuesto 2017. Capacitación acerca de la metodología de elaboración presupuestal. Control y seguimiento de la ejecución presupuestal 	<ul style="list-style-type: none"> Se logró iniciar la implementación de un proceso básico de elaboración presupuestal. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración del presupuesto 2017. Capacitación acerca de la metodología de elaboración presupuestal. Control y seguimiento de la ejecución presupuestal 	<ul style="list-style-type: none"> El tema de manejo presupuestal está en los propósitos actuales de la organización, a pesar de su estado incipiente empresarial. Se debe apoyar el proceso de consolidación del plan de negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación en manejo de presupuestos para la toma de decisiones.

ESTRUCTURA FINANCIERA	LINEA BASE	PLAN DE TRABAJO				
		COMPROMISOS	PROGRESO	PENDIENTE	RECOMENDACIONES	PLAN CAPACITACION
FLUJO DE CAJA	No se disponía de flujo de caja, ni conocimiento para desarrollar el proceso respectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del flujo de caja de la organización 2017. • Desarrollo del proceso del flujo de caja. • Análisis, seguimiento y control. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se logró iniciar la implementación de un proceso básico de elaboración de flujo de caja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del flujo de caja de la organización 2017. • Desarrollo del proceso del flujo de caja. • Análisis, seguimiento y control. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda hacer énfasis en la definición de la generación de fuentes de ingreso estables, basados en esquemas efectivos de comercialización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en la elaboración y manejo de flujos de caja.

Fuente: Gestando

6.4. ANEXO 4

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

