



# FORTALECIMIENTO SOCIOEMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA



“ASOPROAGRO”  
Asociación de Productores  
Agropecuarios del Guaviare



FORTALECIMIENTO  
SOCIOEMPRESARIAL  
Y ADECUACIÓN  
FINANCIERA

“ASOPROAGRO”

Asociación de Productores  
Agropecuarios del Guaviare



# FORTALECIMIENTO SOCIOEMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA

## “ASOPROAGRO” ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DEL GUAVIARE



NOMBRE	ORGANIZACIÓN	CARGO	TELÉFONO	MUNICIPIO SEDE	CORREO ELECTRONICO
JOSE DE JESUS IBÁÑEZ	ASOPROAGRO	REPRESENTANTE LEGAL	3112027189	EL RETORNO	<a href="mailto:sachainchiguaviare@gmail.com">sachainchiguaviare@gmail.com</a>

Octubre 2017



GLOBAL ENVIRONMENT FACILITY  
INVESTING IN OUR PLANET



GRUPO DEL BANCO MUNDIAL



Elaboró:

**GESTANDO-ASOPROAGRO**

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.....	9
2.3. DIMENSIÓN COMERCIAL Y AGROINDUSTRIAL.....	9
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 .....	12
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.....	13
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.....	14
4.4. FICHA TÉCNICA.....	15
4.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	15
4.5.1. Misión.....	15
4.5.2. Visión.....	16

4.5.3. Principios Corporativos.....	16
4.5.4. Valores .....	16
4.5.5. Análisis DOFA y Matriz Cruzada .....	17
4.5.6. Objetivo General .....	17
4.5.7. Objetivos Específicos.....	17
4.5.8. Áreas Claves.....	17
4.5.9. Organigrama .....	22
4.5.10. Gestión.....	23
4.5.11. Registro Fotográfico .....	23
4.5.12. Conclusiones .....	24
5. MÓDULO PLAN DE NEGOCIOS .....	25
5.1. CLAUSULA DE CONFIDENCIALIDAD .....	25
5.2. INFORMACIÓN DE CONTACTOS .....	26
5.2.1. Órganos Directivos.....	26
5.3. CONCEPTOS CLAVES .....	26
5.4. PRODUCTO Y/O SERVICIO.....	27
5.4.1. Necesidad Identificada .....	27
5.4.2. Líneas de Negocio .....	28
5.4.3. Licencias, Permisos, Patentes.....	30
5.5. MERCADO .....	31
5.5.1. Análisis del sector.....	31
5.5.2. Análisis del mercado .....	32
5.5.3. Mercado Objetivo.....	34
5.5.4. Competidores .....	35
5.5.5. Productos Sustitutos.....	36
5.5.6. Ventajas Competitivas.....	36
5.5.7. Participación en el Mercado .....	37
5.5.8. Proyecciones de Venta .....	37
5.5.9. Estrategias de Mercadeo.....	38
5.6. OPERACIÓN .....	39
5.6.1. Generalidades del Cultivo .....	39
5.6.2. Estrategias Operacionales .....	39
5.7. ORGANIZACION .....	48
5.7.1. Áreas Funcionales .....	48
5.7.2. Personal Requerido .....	49
5.8. ANÁLISIS DE RIESGOS .....	50
5.9. ECONÓMICO FINANCIERO .....	50
5.9.1. Supuestos Económicos .....	50
5.10. DETERMINANTES AMBIENTALES.....	55
5.11. ANEXO 3 .....	58
6. MÓDULO ADECUACIÓN FINANCIERA.....	59
6.1. ALCANCES.....	59
6.2. ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA.....	59
6.2.1. Diagnóstico Financiero.....	59
6.2.2. Clasificación .....	60
6.2.3. Planeación .....	63
6.2.4. Definición de Planes de Trabajo.....	64
6.3. ADECUACIÓN FINANCIERA EN ASOPROAGRO .....	67



GLOBAL ENVIRONMENT FACILITY  
INVESTING IN OUR PLANET



GRUPO DEL BANCO MUNDIAL



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 .....	70
6.3.7. Recomendaciones para escalar nivel .....	70
6.4. ANEXO 4 .....	73

## INTRODUCCION

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

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

En el presente documento se consolidan los resultados de la aplicación de los cinco (5) Módulos: Línea Base, Diagnóstico Situacional, Direccionamiento Estratégico, Plan de Negocios y Adecuación Financiera para la **ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DEL GUAVIARE “ASOPROAGRO”**.

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

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

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



GLOBAL ENVIRONMENT FACILITY  
INVESTING IN OUR PLANET



GRUPO DEL BANCO MUNDIAL



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

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

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

### **1.1. LA ECONOMÍA SOLIDARIA**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Fuente: Instituto Sinchi

**Figura No 1. Esquema Agroambiental**

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

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

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

Fuente: Instituto Sinchi.

## 2. MÓDULO LÍNEA BASE

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

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

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

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

### 2.1. DIMENSIÓN SOCIOECONÓMICA

La Asociación hacia el año 2.012 a través de diálogos comunales encontraron en la planta del sachá inchi una planta voluble, trepadora y semileñosa, la cual crece principalmente en la selva amazónica y es conocida desde hace ciento de años por los indígenas que vivían en la amazonia suramericana, esta planta también es conocida como maní estrella o maní Inca, la cual produce una semilla única muy rica en omega 3, 6 y 9. En 2.013 se realizaron investigaciones sobre la planta y en 2.014 se iniciaron ensayos en las fincas. Para el 2.015 se implementó capacitación por parte del Sena en conocimientos básicos y el desarrollo del cultivo. A finales del año 2.015 se inició la ejecución del primer proyecto denominado Sachá inchi, una alternativa para dinamizar la economía de las familias ubicadas en zonas de conflicto, que financió Hilfswerk Austria Internacional, mediante contrato financiero, para la implementación de 12 hectáreas en la vereda Brisas del Palmar. La dotación de los equipos de oficina y una maquina descapsuladora. Más adelante la FAO fortaleció el proyecto, mediante la dotación de elementos para alcanzar las buenas prácticas agrícolas BPA, con la dotación de una caseta de beneficio, una caseta para la preparación de abonos orgánicos, un cuarto de herramientas, un botiquín, varias bombas fumigadoras de espalda y la construcción de centro de acopio. En 2016 se logró la atención de las entidades locales entre ellas la Gobernación, las Alcaldías, el SENA, la Cámara de Comercio de San José del Guaviare, el Instituto Sinchi y la Brigada 22 de selva con quienes se realiza el 1er foro departamental de Sachá inchi. Como resultado del foro se plantea la conformación del Comité Técnico Departamental con participación de las entidades antes mencionadas, con el objetivo de establecer las directrices para el desarrollo de esta nueva línea productiva para el departamento.

## **2.2. DIMENSIÓN PRODUCTIVA**

Actualmente la Asociación no adelanta sistema productivo debido a que las cosechas se implementaron a partir del presente año y se viene comercializando únicamente la semilla sin su transformación. Para el plan de negocios se tiene programado establecer el proceso de dicha semilla para llegar a comercializar el aceite natural de sachá inchi, el cual se caracteriza por tener en su composición química el más alto contenido de grasas insaturadas 92.7%, y el más bajo contenido de grasas saturadas 6.5%.

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

La asociación actualmente realiza actividad comercial con la venta de las semillas de sachá inchi, la comercializan a laboratorios ubicados en la capital del país que transforman dicha almendra implementando la extracción de aceite.

## **2.4. DIMENSIÓN AMBIENTAL**

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

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

La participación activa de la mujer es evidente ya que de un total de 25 asociados 8 son del sexo femenino. Dos integrantes de la Junta Directiva son mujeres. Únicamente 3 personas menores de 21 años son asociados, según las directivas se le ha invitado a participar pero aún se muestran apáticos a integrar comités o como socios de la entidad.

## **2.6. CONCLUSIONES**

Se concluye que esta asociación se encuentra totalmente inactiva, los asociados poseen alrededor de 15.000 hectáreas en las cuales realizan cultivos alternativos y esperan definir el nuevo plan de negocios que reactive la productividad de la entidad y a favor de sus asociados. La asociación crea su centro de operación en el entorno socioeconómico y se convierte en herramienta de lucha que les permite a estas comunidades campesinas exigir el cumplimiento por parte del estado y a la vez respeto por los derechos humanos buscando una vida digna para los moradores de esas tierras.

## **2.7. ANEXO 1**

- Encuesta Línea Base

### 3. MÓDULO DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

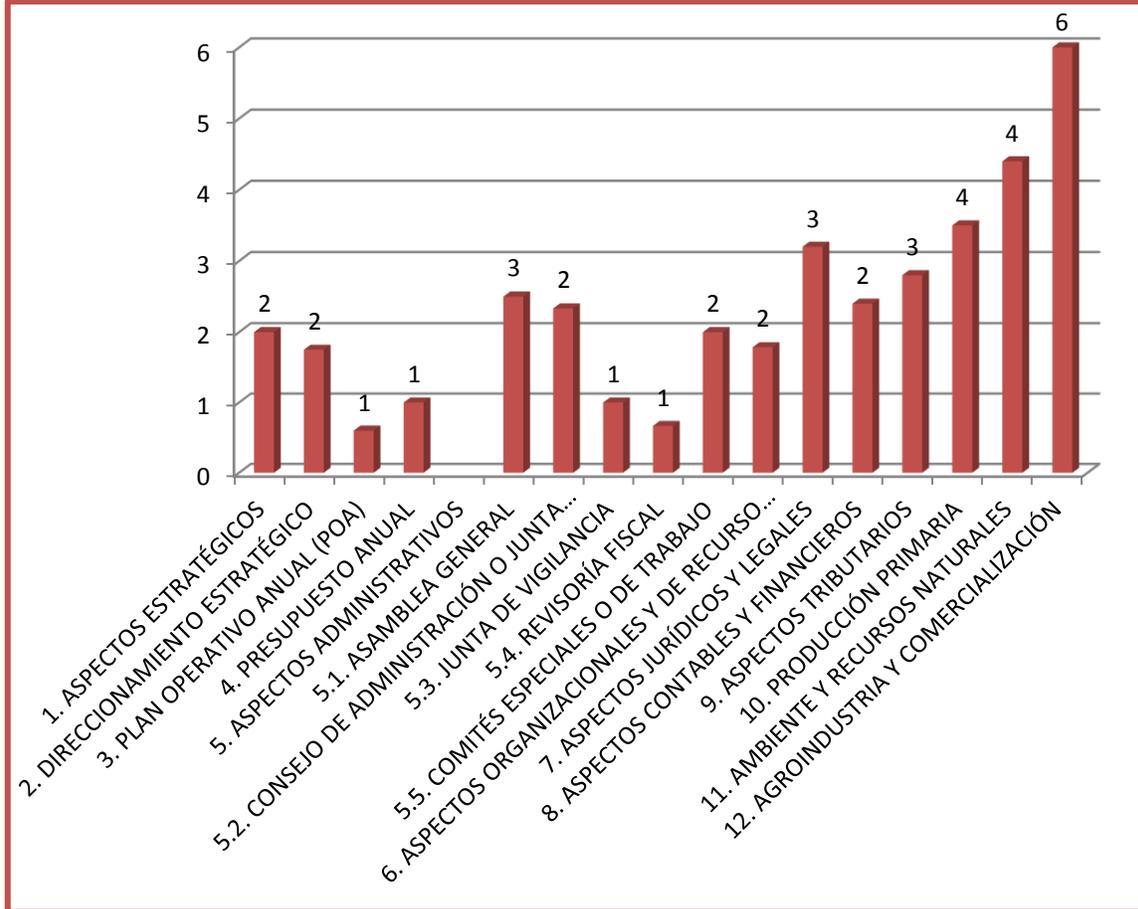
Con el Diagnóstico Situacional se realiza un análisis detallado a la organización para identificar los factores que están influyendo sobre la situación empresarial con el fin de proponer acciones viables y factibles para solución de los problemas existentes.

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

Una vez calificado cada módulo, se procede a calcular un promedio ponderado y se gráfica la situación, que permite identificar en qué aspectos es fuerte la Asociación y en dónde se debe fortalecer. ASOPROAGRO con la aplicación del formato de Diagnostico Situacional obtiene una ponderación de 38 sobre 100 (Ver Figura No 2.)



Figura No 2. Ponderación variables diagnóstico situacional



### 3.1. ASPECTOS ESTRATÉGICOS

Tienen definida la misión y visión de la asociación, falta visibilizarla más entre los asociados.

### 3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Se ha trabajado la matriz DOFA pero no se ha tenido en cuenta para el fortalecimiento institucional y trazar metas medibles a corto plazo.

### 3.3. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

No se ha establecido plan operativo anual, hace falta implementarlo ya que se empieza a producir aceite de sachá inchi.

### **3.4. PRESUPUESTO ANUAL**

Como este año se comenzó a cosechar el aceite de sachá inchi, aún no tienen presupuesto anual, se produjeron 720 kilos en el año. Se sugiere que para el año 2017 se debe definir el presupuesto anual.

### **3.5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS**

#### **3.5.1. Asamblea General**

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

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

La Junta Directiva se reúne cada 3 meses y antes si se convoca a extraordinaria.

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

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

#### **3.5.4. Revisoría Fiscal**

No cuentan con revisoría fiscal.

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

No tienen integrado ningún Comité es tema para la próxima asamblea.

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

Aún no tienen contratado empleados fijos ni determinan el manual de funciones según el cargo.

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

La Secretaría de Agricultura y Desarrollo del departamento posee copia de los documentos legales de la asociación.

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

La Asociación contrata el servicio de un contador público para adelantar el balance anual, declaración de renta, declaración de IVA y declaración en la fuente.

### **3.9. ASPECTOS TRIBUTARIOS**

Se presentan anualmente obligaciones tributarias.

### **3.10. PRODUCCIÓN PRIMARIA**

Las parcelas tienden a unificar la siembra de sacha inchi.

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

El señor Ibáñez como representante legal de la asociación asiste a capacitaciones programadas por el Instituto Sinchi, Secretaria de Agricultura y transmite a sus compañeros lo aprendido allí.

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

En la actualidad se está empezando a comercializar la semilla de sacha inchi a un laboratorio el cual la transforma en omega 3, 6 y 9, La idea como plan de negocio es implementar la transformación al interior de la asociación, ya que el mercado es creciente por la calidad del maní estrella como se le llama localmente.

### **3.13. ANEXO 2**

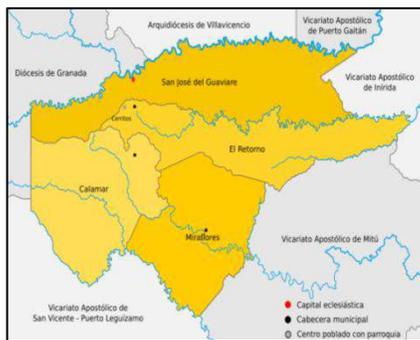
- Ficha técnica con su respectiva ponderación y gráfico.
- Rut.
- Cámara de Comercio.
- Cedula del Representante Legal.
- Estatutos.

## 4. MÓDULO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### 4.1. METODOLOGIA

El lunes 24 de enero de 2017 los profesionales de GESTANDO con la Junta Directiva de ASOPROAGRO y el Representante Legal se reunieron con el fin de realizar el taller de Direccinamiento Estratégico, el cual tenía como objetivo revisar los aspectos estratégicos de la asociación y colectivamente construir la matriz DOFA, que posteriormente se transforma en estrategias encaminadas al Fortalecimiento Empresarial con Enfoque Agroambiental.

### 4.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA



La Asociación de Productores Agropecuarios del Guaviare ASOPROAGRO cuenta con una sede principal en el Municipio de El Retorno Guaviare, vereda Patio Bonito. Los asociados tienen sus fincas en varias veredas del sector.

#### 4.2.1. Relación de Veredas

**Tabla No 2. Cobertura**

VEREDAS
v Vereda Patio Bonito
v Vereda Cristalina
v Vereda San Miguel
v Vereda San Miguel Alto
v Vereda Alto Termales
v Vereda Los Termales
v Vereda Brisas del Palmar

Fuente: ASOPROAGRO

### 4.3. RESEÑA HISTORICA DE LA ORGANIZACIÓN

La Asociación de Productores Agropecuarios del Guaviare “ASOPROAGRO” es una organización que nace de la necesidad de unir esfuerzos entre presidentes de la Juntas de Acción Comunal de las veredas antes mencionadas del Municipio de El Retorno, con el propósito de buscar solución a problemas comunes entre las comunidades y alternativas de producción para dinamizar la economía de las familias y a su vez impulsar la sustitución voluntaria de cultivos ilícitos. En 2012 a través de diálogos comunales se encontró en el Sacha Inchi una alternativa para el cumplimiento de un propósito. En 2013 se empezó a investigar fuentes secundarias sobre este producto: cuál era su historia,

dónde se cultivaba, cuál era su comercio y en 2014 se empezaron hacer ensayos en las fincas de los asociados.

#### 4.4. FICHA TÉCNICA

ASOPROAGRO cuenta actualmente con 25 asociados hábiles. En diferentes Fincas existen 12 hectáreas sembradas de Sacha Inchi la cosecha es cada seis meses y por semestre se recogen 720 kilos en total. El precio de venta por kilo es \$6.000 pesos, mientras que el costo de producción asciende a \$4200. La asociación posee en la vereda Patio Bonito una sede de propiedad donde se recoge el producto de los asociados y se realiza el proceso de retirar la cascara a la semilla estrella, la cual conserva en su interior la almendra que al realizar los procesos de extracción se produce el aceite óptimo para el omega 6, 3 y 9.

Tabla No 3. Ficha Técnica

 		FICHA TÉCNICA			
IDENTIFICACIÓN	Nombre y Sigla de la entidad participante:	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DEL GUAVIARE " ASOPROAGRO"			
	Tipo:	Cooperativa		Asociación	X
	Número total de Asociad@s			No de Hombres	17
				MUJERES	8
	Actividad productiva:	AGROPECUARIO			
	Fecha de constitución:	3 DE DICIEMBRE DE 2.012			
	NIT:	900.719.409.0			
Nombre del Representante legal:	JOSE DE JESUS IBAÑEZ IBAÑEZ				
No. Documento de identificación:	7.232.121				
UBICACIÓN	Departamento:	GUAVIARE			
	Municipio:	SAN JOSE DEL GUAVIARE			
	Vereda:	PATIO BONITO			
	Dirección:	CARRERA 12 No 9-58			
	Teléfonos:	3112027189			
<b>Descripción del Objeto Social:</b> ASOPROAGRO es una asociación de productores agropecuarios del Guaviare con enfoque agro empresarial y agroambiental dedicado a la producción de bienes y servicios en procura del desarrollo y bienestar de sus asociados y sus familias, el uso sostenible del territorio, la gerencia de proyectos y el acompañamiento permanente en el desarrollo de las actividades productivas					

#### 4.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

##### 4.5.1. Misión

La Asociación de Productores Agropecuarios del Guaviare ASOPROAGRO es una asociación de trabajo asociativo familiar y veredal, la cual se dedica a la producción de bienes y servicios agropecuarios con enfoque agroambiental y de agro negocios, que contribuyen a reducir la deforestación, a la conservación de los bosques y al desarrollo social y económico bajo el sistema productivo de cadena valor.

#### 4.5.2. Visión

La Asociación de Productores Agropecuarios del Guaviare ASOPROAGRO para el año 2025 producirá 5.000 kilos de aceite de Sacha Inchi por año y será una organización reconocida en la promoción de bienestar, desarrollo social y económico de los asociados y sus familias, así como en el uso y manejo sostenible de la tierra y los recursos naturales.

#### 4.5.3. Principios Corporativos

Se establecieron los siguientes principios corporativos:

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

#### 4.5.4. Valores

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

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

#### 4.5.5. Análisis DOFA y Matriz Cruzada

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

ASOPROAGRO es una asociación de productores agropecuarios del Guaviare con enfoque agro empresarial y agroambiental dedicado a la producción de bienes y servicios en procura del desarrollo y bienestar de sus asociados y sus familias, el uso sostenible del territorio, la gerencia de proyectos y el acompañamiento permanente en el desarrollo de las actividades productivas.

#### 4.5.7. Objetivos Específicos

- Representar a los asociados, concretar y canalizar la ayuda que pueda conseguir de organismos públicos y privados en procura de su desarrollo integral.
- Planear elaborar y ejecutar planes, programas y proyectos en cada uno de los sectores de la inversión en procura del desarrollo y bienestar de sus asociados, con enfoque agroambiental y de agro negocios.
- Producción, post cosecha y comercialización de productos de sistemas productivos sostenibles y de aprovechamiento sostenible del bosque.
- Prestar asesoría, asistencia técnica y capacitación en el campo agropecuario, medioambiente y todo lo necesario para lograr el desarrollo integral de sus asociados.
- Gerenciar recursos a través de proyectos que permitan mejorar el bienestar humano, la competitividad y el uso sostenible de la tierra y los recursos naturales renovables

#### 4.5.8. Áreas Claves

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



**Tabla No 4. Resultado análisis DOFA**

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>ANALISIS INTERNO</b>		<b>ANALISIS EXTERNO</b>	
<b>SOCIAL</b>	<b>SOCIAL</b>	<b>SOCIAL</b>	<b>SOCIAL</b>
EXCELENTE PRODUCTO SACHA INCHI.	FALTAN RECURSOS	MERCADO CRECIENTE	CAMBIO DE CULTIVADORES DE COCA A DELINCUENTES.
BUENA IMAGEN DE LA ASOCIACIÓN.	MAL ESTADO DE VÍAS DE PENETRACIÓN A FINCAS.	BUEN PRODUCTO. RECONOCIDO.	CULTIVO DE COCA SIN SUSTITUCION.
		EL SACHA INCHI PUEDE VALORARSE COMO PRODUCTO SUSTITUTO DE LA COCA.	
<b>FINANCIERA</b>	<b>FINANCIERA</b>	<b>FINANCIERA</b>	<b>FINANCIERA</b>
NO HAY ENDEUDAMIENTO.	SIN RECURSOS PARA NUEVOS PROYECTOS.	NECESITA CRÉDITO PARA ADQUIRIR TIERRAS E IMPULSAR EL CULTIVO DE SACHA INCHI	POLÍTICA CREDITICIA INADECUADA.
POSEEN PATRIMONIO.	BAJOS PRECIOS DEL PRODUCTO.		INESTABILIDAD FINANCIERA.
<b>CLIENTES</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>CLIENTES</b>
SATISFECHOS CON EL PRODUCTO.	NO HAY INCREMENTO EN EL PRODUCTO A COMERCIALIZAR.	CLIENTES SOLICITAN MAS PRODUCTO.	QUE EL CLIENTE DECIDA BUSCAR NUEVO PROVEEDOR CON MAYOR CAPACIDAD.
MÁS DEMANDA QUE OFERTA.			
<b>PRODUCCION</b>	<b>PRODUCCION</b>	<b>PRODUCCION</b>	<b>PRODUCCION</b>

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>ANALISIS INTERNO</b>		<b>ANALISIS EXTERNO</b>	
ACTUALMENTE SE REALIZA EL PROCESO DE RETIRAR LA CASCARA DE LA ESTRELLA, SE VENDE LA ALMENDRA.	FALTA RECURSOS PARA MANTENER EL PROCESO CONTINUO.	TODA LA PRODUCCIÓN ES VENDIDA.	ATAQUE DE PLAGAS O ENFERMEDADES.
			ORDEN PÚBLICO.
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>PROCESOS INTERNOS</b>
ASOCIACIÓN ORGANIZADA, PARTE LEGAL AL DIA.	FALTA LOGÍSTICA, OFICINA, EQUIPOS ETC.		
<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>TALENTO HUMANO</b>
PERSONAL CAPACITADO, IDENTIFICADOS CON EL PROYECTO.	MIGRACIÓN DE JUVENTUD DEL CAMPO A LA CIUDAD.		EXPECTATIVA POR EL PROCESO DE PAZ.

Fuente: GESTANDO-ASOPROAGRO

**Tabla No 5. Matriz Cruzada**

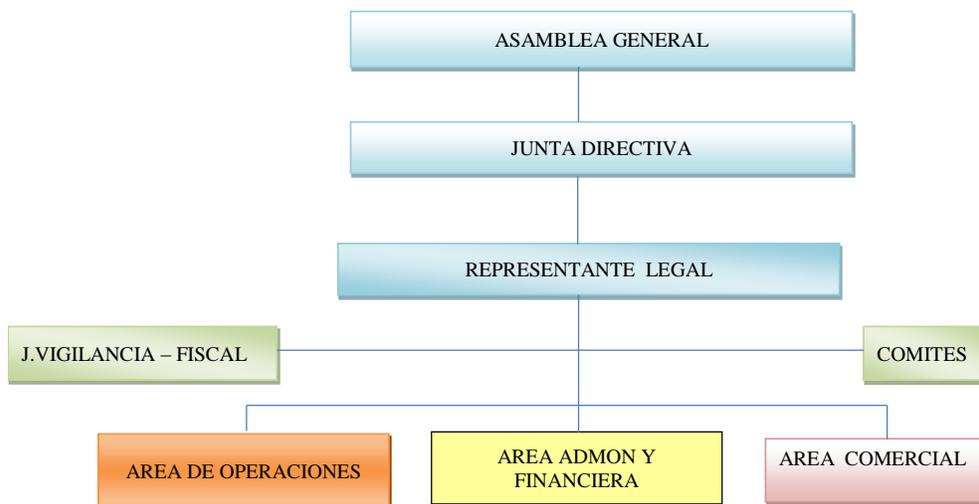
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS - FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES -</b>	<b>ESTRATEGIAS – DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES -</b>
<b>SOCIAL</b>		
	AUMENTO DE CULTIVO	LA ASOCIACIÓN ES RECONOCIDA.
	BUSCAR COMO PLAN DE NEGOCIO ADQUIRIR TIERRA PARA SIEMBRA DE SACHA INCHI.	CON AMPLIACIÓN DEL PROYECTO LAS VÍAS SE MEJORAN POR PARTE DEL ESTADO.
<b>FINANCIERA</b>		
	SE POSEE UN BUEN PRODUCTO	OBTENER RECURSOS PARA AUMENTAR LA SIEMBRA
	POSEEN PATRIMONIO	MERCADO ASEGURADO
	BUSCAR FINANCIACIÓN PARA PROYECTO	
<b>CLIENTES</b>		
	LOS CLIENTES SOLICITAN PRODUCTO.	SOSTENER AL CLIENTE CON ESA CANTIDAD Y CALIDAD DEL PRODUCTO
<b>PRODUCCION</b>		
	POSIBILIDAD DE ADQUIRIR MAQUINARIA PARA EXTRACCIÓN DEL ACEITE O AUMENTO DEL CULTIVO PARA MAYOR PRODUCCIÓN.	MANTENER LA CALIDAD DEL PRODUCTO.
<b>PROCESOS INTERNOS</b>		
	EXISTE ORGANIZACIÓN	FALTA DE UNA SEDE EN EL MUNICIPIO
<b>TALENTO HUMANO</b>		
	CAPACITAR GENTE DE LA REGIÓN	
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS - FORTALEZAS-AMENZAS-</b>	<b>ESTRATEGIAS – DEBILIDADES- AMENAZAS-</b>
<b>SOCIAL</b>		

	SOCIALIZAR EL CULTIVO EN LAS VEREDAS VECINAS	BUSCAR RECURSOS PARA EL CULTIVO, SOCIALIZAR Y CAPACITAR.
<b>FINANCIERA</b>		
	COMO PLAN DE NEGOCIOS PUEDE SER ADQUIRIR MÁS TIERRAS PARA SIEMBRA DEL PRODUCTO.	PLAN DE NEGOCIO
		CULTIVOS ALTERNOS
<b>CLIENTES</b>		
	MANTENIMIENTO DEL CLIENTE CON CALIDAD.	SOSTENER EL CLIENTE CON CALIDAD
<b>PRODUCCION</b>		
	CONTINUAR EN EL PROCESO Y CONTROL DE PLAGAS	PARTICIPAR EN ACTIVIDADES COMUNITARIAS
<b>PROCESOS INTERNOS</b>		
	ASOCIACIÓN ORGANIZADA.	
<b>TALENTO HUMANO</b>		
	SOCIALIZAR EL PRODUCTO EN LAS VEREDAS	CAPACITACIÓN

Fuente: GESTANDO-ASOPROAGRO

- **Investigación:** Durante dos años se realizó la investigación necesaria para implementar el cultivo de Sacha Inchi, desde el estudio de suelos hasta posibles clientes y mantenimiento de cultivo las cuales fueron algunas de las variables que se utilizaron para definirse por dicho cultivo.
- **Producción:** Se le hace seguimiento al cultivo y proceso de secamiento de la cápsula (estrella) de Sacha Inchi, se comercializa por ahora únicamente la almendra, los laboratorios procesan la almendra y lo transforman como aderezo en la elaboración de ensaladas, bocados, salsas, frituras, confituras. Además es el producto básico para la elaboración de cosméticos, cremas humectantes, medicinas, antioxidantes, antiinflamatorios.
- **Comercial:** En cabeza del señor presidente de la asociación se realizan los contactos y actualmente los laboratorios y casa comercial de omega 3, 6y 9 compran toda la producción de Sacha Inchi.

#### 4.5.9. Organigrama



#### 4.5.10. Gestión

Tabla No 6. Tareas correctas y con problemas

TAREAS CORRECTAS	TAREAS QUE NO ESTAN SALIENDO BIEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación permanente sobre el producto y sus propiedades.</li> <li>• La almendra de Sacha Inchi es ampliamente solicitada, su composición química posee el más alto contenido de grasas insaturadas, este maní amazónico como se le conoce también es muy rico como aceite.</li> <li>• Se ve el crecimiento de la asociación, ya posee sede en la vereda Patio Bonito donde se acopia el producto y se realiza el proceso de retirar la cascara a la semilla estrella.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta promover asistencia técnica para esta clase de cultivo.</li> <li>• En los cultivos de Sacha Inchi se observa la falta de mantenimiento preventivo y correctivo.</li> <li>• Promover el cultivo en la región ya que actualmente solo existen 12 hectáreas sembradas.</li> <li>• Mejorar la comunicación con los asociados e incentivar el cultivo de Sacha Inchi.</li> </ul>

#### 4.5.11. Registro Fotográfico



Cultivo De Sacha Inchi



Área de secamiento

#### 4.5.12. Conclusiones

- Después de adelantar el proceso de Direccionamiento Estratégico, se puede concluir que Asoproagro es una organización que cada día se fortalece, después de haber invertido cerca de dos años en la investigación a todo nivel sobre el producto del Sacha inchi. Se confirma que la calidad de la semilla por su composición química es de las mejores del mundo como aceite antioxidante.
- Dado que actualmente se tienen sembradas únicamente 12 hectáreas, la producción de almendra es relativamente baja, el laboratorio que la comercializa (Omega 3, 6 y 9) solicita permanentemente más producto, a pesar que se está perdiendo rentabilidad ante la falta de realizar la extracción de aceite directamente. Sin embargo la asociación marcha firme y es así como ya poseen sede propia en la vereda Patio Bonito donde se acopia el producto de las distintas fincas, se realiza el proceso de retirar la cascara (descocotado) y se vende la almendra. Antes que adquirir la maquinaria necesaria para la realización de la extracción, se ve como posible plan de negocios la siembra de sachá inchi asociada a otros cultivos (cacao, plátano) a nombre de la asociación, aprovechando la calidad del producto y la comercialización asegurada.

El señor representante legal de la organización José Ibáñez persona emprendedora y líder de esa organización no ahorra esfuerzo alguno por estar permanentemente al frente del proyecto, con otras entidades se viene gestionando apoyo en posibles proyectos alternos como el posible cultivo de cacao y ganadería para fomentar el nivel de vida.

## 5. MÓDULO PLAN DE NEGOCIOS

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

### 5.1. CLAUSULA DE CONFIDENCIALIDAD

Este Plan del Negocio es propiedad de ASOPROAGRO 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 ASOPROAGRO en cabeza de su Representante JOSE DE JESUS IBÁÑEZ a la dirección Avenida principal Municipio El Retorno sede de Cootregua.

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 ASOPROAGRO.

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 DEL  
GUAVIARE ASOPROAGRO.

Dirección: Avenida principal Municipio el Retorno sede Cootregua.

Fecha: 25 DE ABRIL DE 2017.

### DOCUMENTO ORIGINAL FIRMADO

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

## 5.2. INFORMACIÓN DE CONTACTOS

Para mayor información, comuníquese por favor con:

Nombre de la persona a contactar	JOSE DE JESUS IBÁÑEZ
Cargo	Representante legal
Empresa / Proyecto	ASOPROAGRO
E-mail	sachainchiguaviare@gmail.com
Teléfono	311 2027189
Dirección	Avenida principal Municipio el Retorno sede Cootregua

### 5.2.1. Órganos Directivos

Ibáñez Ibáñez José de Jesús	Miembro Junta Directiva
Losada Murcia Carlos Wilson	Miembro Junta Directiva
Barreto Vallejo Félix Alberto	Miembro Junta Directiva
Orozco Martha Cecilia	Miembro Junta Directiva

## 5.3. CONCEPTOS CLAVES

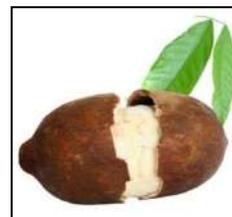
La economía del departamento gira alrededor del sector agropecuario, con actividades como la explotación forestal, la pesca, y en los últimos años, la ganadería y la agricultura, con un gran impulso en los últimos años. No hay actividades de transformación de productos agropecuarios y las vías de comunicación terciarios dificultan la comercialización de estos hacia la capital departamental para luego ser distribuidos en otras regiones como el Meta o el centro del país.

Lo anterior ha estimulado que el producto más importante en los últimos 25 años haya sido la coca. Según informe 2015 de UNODC y el SIMCI se reportan 5.423 hectáreas de coca en el Guaviare, disminuyendo con respecto a 2014. En los últimos años el cultivo de coca es cada vez más marginal, los cultivos se ubican más lejos de los centros poblados, por ende no resulta ser una actividad muy atractiva. Las comunidades campesinas buscan nuevas alternativas productivas que los acerquen a la legalidad y que ofrezcan beneficios económicos similares.

La Asociación de productores agropecuarios del Guaviare “Asoproagro” ha encontrado en el cultivo de Sacha Inchi, un modelo que se ajusta a las condiciones y expectativas de las familias campesinas.

## 5.4. PRODUCTO Y/O SERVICIO

La Sacha Inchi, conocida por la cultura Inca, se “redescubre” la planta y se inician investigaciones en el Perú, en 1988, en la línea de mejoramiento genético, con la recolección de información sobre diversos usos y modalidades del cultivo, así como la colección y evaluación de ecotipos de *Plukenetia* spp.



El Copoazú (*Theobroma grandiflorum*) es un árbol frutal tropical que se encuentra distribuido en forma silvestre en la cuenca de la Amazonía de los países de Brasil, Ecuador, Perú, Colombia y Bolivia. El mayor valor de esta planta lo constituyen sus frutos que son carnosos y de sabor agridulce agradable. Con la pulpa se elaboran bebidas, licores, compotas, dulces, gelatinas y otras golosinas. Además de cafeína, los frutos contienen teobromina, que es un alcaloide muy conocido por sus propiedades estimulantes. Las semillas constituyen, en la región del Amazonas, el cacao verdadero, y de ellas se obtiene el 45% de grasa blanca y aromática, que es digestiva para la especie humana. Del fruto también se aprovecha su semilla, que contiene porcentajes altos de proteína y grasa, para la preparación de cupulate, un producto con características similares al chocolate. La manteca de Copoazú posee propiedades emolientes y lubricantes de la piel, dejando un delicioso aroma.

### 5.4.1. Necesidad Identificada

La Asociación de productores agropecuarios del Guaviare “ASOPROAGRO” integrada por líderes comunales presidentes de Junta de Acción Comunal; desde hace varios años lideran un proceso que desde la concertación comunitaria, ensayos y capacitación, encontramos en el cultivo de Sacha Inchi, un modelo que se ajusta a las condiciones y expectativas de las familias campesinas; por tal motivo se ha iniciado con su fomento; proceso del cual se cuenta con 12 hectáreas implementadas con el apoyo de Hilfswerk Austria International y la FAO, a través del proyecto “Sacha Inchi - una alternativa para dinamizar la economía de las familias campesinas ubicadas en zona de conflicto”

Se trata de aprovechar una situación existente y verificable, que consiste en la identificación de un negocio relacionado con el producto de un cultivo demandado por los industriales nacionales e internacionales. La planta cultivable Sacha Inchi se adaptan a las condiciones geográficas y ambientales del departamento lo cual ya ha sido ensayada durante los dos últimos años, por ser una zona tropical, con brillo solar que superan las 1.500 horas año y contar con suelos de texturas francas y franco arenosas, siendo estas condiciones edafoclimáticas las recomendadas para el cultivo de esta oleaginosa, lo que ha sido bien recibida por los campesinos.

La propuesta, además de que ayuda a la solución del problema de la región, es una oportunidad de negocio de alta rentabilidad por ser relativamente fácil su manejo, innovador y estar en concordancia con la tendencia mundial de productos de salud, belleza y bienestar. Además de contribuir a la obtención de una seguridad alimentaria más sostenible y ambientalmente correcta, la disminución de los niveles de pobreza e inequidad y la disminución de prácticas erosivas, así como la disminución de los cultivos ilícitos.

Cabe anotar que en Perú el cultivo de la Sacha Inchi se encuentra en segundo renglón de mayor interés por los cultivadores de coca para hacer sustitución voluntaria, no solo por ser un cultivo de rápido rendimiento (8 meses) y de tener producción constante, sino por permitir los procesos agroindustriales in situ, lo que se asemeja al modelo de producción de la coca. El actual Ministro de Agricultura el Doctor Aurelio Iragorri propuso a la Sacha Inchi como uno de los 3 principales cultivos en el postconflicto.

## 5.4.2. Líneas de Negocio

### 5.4.2.1. “Mazorca de Copoazú (*Theobroma Grandiflorum*)”

Es un árbol frutal tropical que se encuentra distribuido en forma silvestre en la cuenca de la Amazonía de los países de Brasil, Ecuador, Perú, Colombia y Bolivia. El mayor valor de esta planta lo constituyen sus frutos que son carnosos y de sabor agridulce agradable. Con la pulpa se elaboran bebidas, licores, compotas, dulces, gelatinas y otras golosinas. Además de cafeína, los frutos contienen teobromina, que es un alcaloide muy conocido por sus propiedades estimulantes.

Las semillas se encuentran en la región del Amazonas, las cuales contienen el cacao verdadero, y de ellas se obtiene el 45% de grasa blanca y aromática, que es digestiva para la especie humana. Del fruto también se aprovecha su semilla, que contiene porcentajes altos de proteína y grasa, para la preparación de cupulate, un producto con características similares al chocolate. La manteca de Copoazú posee propiedades emolientes y lubricantes de la piel, dejando un delicioso aroma.

### 5.4.2.2. “Sacha Inchi (*Plukenetia volubilis*)”



Cultivo Vereda Patio Bonito El Retorno

La Sacha Inchi conocida por la cultura Inca, se “redescubre” la planta y se inician investigaciones en el Perú en 1988 en la línea de mejoramiento genético con la recolección de información sobre diversos usos y modalidades del cultivo.

Se establecen cultivos pioneros en Colombia en los departamentos del Meta, Putumayo en Sopetrán, Liborina, Barbosa y Bajo Cauca en Antioquia y actualmente en casi todos departamentos de Colombia, con pisos térmicos que varían desde los 0 hasta los 2.600 msnm . El aceite natural de la semilla de sachu inchi, se caracteriza por tener en su composición

química el más alto contenido de grasas insaturadas 92.7% y el más bajo contenido de grasas saturadas 6.5%.

El aceite de sacha inchi tiene el más alto contenido de ácido graso esencial linoleico, el cual es muy escaso en la naturaleza y es esencial porque el organismo humano no lo puede sintetizar a partir de otros alimentos, lo necesita para cumplir funciones fisiológicas vitales, es esencial para mantener la buena salud, su carencia genera deficiencias y diversas enfermedades.

Hasta la fecha el mejoramiento genético se viene realizando por empresas privadas, quienes cuentan con una unidad de Fito mejoramiento registrada ante el ICA; y poseen hoy 69 acepciones, cuatro géneros y tres variedades mejoradas

Probadas en algunos ambientes del país. El proceso de transformación lo vienen realizando empresas de Cundinamarca, Cauca, Caldas, Putumayo y Valle quienes hacen extracción de aceite virgen y extra virgen, una de ellas cuenta con un producto que recibió el galardón de “Antójate de Antioquia” como mejor producto gourmet en el 2010; para su proceso productivo las empresas garantizan la compra del 100 por ciento de la producción de los agricultores a través de un contrato futuro. También empresas peruanas como Agroindustrias Amazónicas, Amazon Health Productos y Osho compran grano en Colombia para ser exportado a Perú e industrializado.

En la actualidad con recursos del Fondo Nacional de Regalías (SGR) se desarrolla en Antioquia por varias Universidades y empresas un proyecto denominado, “Investigación Técnico-Social de las Oleaginosas promisorias Higuierilla y Sacha Inchi con miras a su desarrollo agroindustrial”,

### **Usos**

Producto alimenticio para consumo directo; como aderezo en la elaboración de ensaladas, bocados, salsas, frituras, confituras. etc.

Producto básico para la elaboración de cosméticos, cremas humectantes, medicinas, antioxidantes, antiinflamatorios.

### **Beneficios Potenciales**

Antioxidante natural. Refuerza el sistema inmunológico. Contribuye a regular la presión arterial. Disminuye el metabolismo de la glucosa en la diabetes. Prevención de la arritmia y muerte súbita. Previene la artritis reumatoide, combate la colitis ulcerosa. Desinflama los bronquios. Combate la neumonía bacteriana y viral. Combate eczemas, psoriasis y acné. Efectos anti cancerígenos (colon, mama, próstata, pulmón) Reduce el colesterol y los triglicéridos. Excelente antiinflamatorio.

### **Principio Activo**

Ácidos grasos del grupo Omega (El grupo Omega son ácidos grasos que nuestro organismo no puede producir, pero que resultan indispensables para nuestra salud).

## Etapa de Desarrollo

En Colombia, por ser un país que posee cuenca amazónica obviamente ha existido de manera silvestre; pero al hablar del Sacha Inchi como cultivo, este es “originario” del Putumayo, ya que este departamento es limítrofe con Perú, país del que es nativo. De esta manera el Sacha Inchi ingresó por Putumayo y tuvo acogida en este sector de la Amazonía Colombiana. Se puede estimar una producción nacional de 685 hectáreas sembradas de sachá inchi principalmente en los departamentos de Putumayo, Antioquia y Cauca, sin desconocer que de forma silvestre lo encontramos en la región Orinoquia, Amazonia y en menor medida en el Choco.



En el departamento del Guaviare se ha venido hablando del cultivo desde hace aproximadamente 6 años hasta el punto de incluirlo como uno de los cultivos promisorios en el plan de competitividad del departamento del año 2008, dadas las condiciones edafoclimáticas óptimas para su manejo, su comportamiento y rusticidad; sin embargo hasta la fecha solo se han realizado ensayos a baja escala sin llegar a cultivarlo bajo los parámetros establecidos por el cultivo.

Teniendo en cuenta lo anterior, la propuesta de ASOPROAGRO con base en los ensayos realizados en nuestra unidad productiva con buenos resultados, se pretende implementar 10 hectáreas de Sacha Inchi en condiciones naturales garantizando una producción limpia, sin químicos, con abonos e insecticidas orgánicos contribuyendo de esta manera con la protección del medio ambiente y la dinamización económica de la región.

### **5.4.3. Licencias, Permisos, Patentes**

El Instituto Colombiano Agropecuario ICA, Cuenta con oficina en el municipio de San José del Guaviare, y en el Municipio del Retorno donde se han radicado los proyectos sobre el cultivo de Sacha Inchi, Copoazu y maderables, igualmente se han radicado documentos al INVIMA con el fin de que esa entidad conozca sobre la producción de dichos productos en el departamento del Guaviare.

## 5.5. MERCADO

Como se ha podido identificar hasta el momento, ASOPROAGRO se concentrará en ser proveedor de materias primas para empresas transformadoras en productos finales para consumidores finales e intermedios, así que para poder implementar estrategias efectivas de mercado se proponen desarrollar los siguientes objetivos en el plan de mercadeo.

- Identificar y definir el mercado potencial nacional así como el mercado objetivo al que se va a enfocar el mercadeo inicialmente.
- Describir la oferta de la Sacha Inchi en Colombia y su impacto en la suplección de la demanda.
- Conocer los principales competidores en la cadena productiva.
- Definir los clientes detalladamente en términos de hábitos de consumo y características del sector.

Estos objetivos se consideran claves en la implementación del plan de negocio propuesto por lo tanto para hacer una exploración de los mismos se abordan las siguientes descripciones:

### 5.5.1. Análisis del sector

Desde su re-descubrimiento el Perú ha tomado la delantera como el principal país productor y comercializador de productos derivados del sacha inchi en especial el aceite, entre las principales empresas oferentes de este país se encuentran:

- Industrias SISA SAC
- Agroindustrias Amazónicas S.A.
- Olivos del Sur SAC
- Agro Omega 3 SAC
- Promociones e Inversiones RODA S.A.
- Amazonic Nature Supply SAC
- Amazonic Sun E.I.R.L.
- Reátegui Hidalgo Lincoln
- Agro Selva
- Pakari Agro
- Negocios Agroindustriales Loreto SAC

Estas empresas se mencionan ya que inciden directamente en el mercado nacional pues son los principales proveedores de materia prima como la que la empresa pretende comercializar. Se encuentran ubicadas por supuesto en su mayoría en la región amazónica y aprovechan el sustento de los cultivos para su comercialización a nivel local e internacional y por su proximidad compartida con la región amazónica colombiana se ubica como uno de los principales destinos de dichas cosechas de cultivo.

Por otro lado encontramos a los productos locales que en algunos casos también son los mismos transformadores en productos terminados así que la dinámica en el sector puede ser en sentido de competidor – cliente.

### 5.5.2. Análisis del mercado

La almendra de Sacha Inchi en Colombia cuenta con un mercado definido e identificado en donde para entrar en la cadena se plantea iniciar como productor primario, buscando un aliado comercial con el conocimiento y experiencia en el sector de tal manera que nos asegure la compra de nuestro producto, se estudia la posibilidad de realizar una alianza con Asoproagro para que inicialmente adquiriera la producción ya que ellos ya poseen acopio rural y maquina despulpadora, además tienen los aliados comerciales con quienes trabajan desde hace 5 años. Ese tema se abordó en la reunión de las dos asociaciones y donde el representante legal de ASOPROAGRO se compromete con el apoyo integral incluyendo la comercialización del sachu inchi producido por los asociados de ASOPROAGRO y así con este apoyo, alcanzar los niveles óptimos de producción y de conocimiento del sector saltar al segundo eslabón de la cadena como acopiador regional y/o transformador.

ASOPROAGRO se ubica en el eslabón primario, siendo necesario acudir a empresas ubicadas en el segundo eslabón y de esta manera llegar al consumidor final con un producto de excelente calidad y así generar un sinnúmero de beneficios a las personas que intervienen en el proceso.

Mercado Internacional: Las exportaciones de aceites se pueden identificar con la partida arancelaria del sistema armonizado número 151590, la cual hace referencia a: “Las demás grasas y aceites vegetales fijos, incluido el aceite de jojoba, y sus fracciones, incluso refinados, pero sin modificar químicamente” (Rosero, 2015). Dentro de los principales mercados podemos identificar los siguientes cinco: Estados Unidos, Francia, Alemania, Bélgica y Reino Unido. Para obtener estos se tiene en cuenta: el valor de importaciones del producto (en dólares), el crecimiento de las importaciones del producto del año 2013 al 2014, se identificó el principal proveedor de aceite en cada país, la participación de las exportaciones Colombianas del producto, el arancel general y el arancel preferencial para Colombia, las restricciones, el medio de transporte que se puede emplear directamente hasta cada país, el PIB del año 2014 (en dólares), el PIB per cápita del mismo año, la inflación del año 2014, el desempleo, el sistema de gobierno y el riesgo de no pago. • Mercado nacional: El mercado del Sacha Inchi en Colombia está conformado por aquellos clientes que consumen el aceite y otros que lo consumen en su forma básica, es decir la tostada del Sacha Inchi, similar al maní, que se vende fundamentalmente en establecimientos naturistas. Por otro lado, las empresas más representativas que abastecen con el aceite de Sacha Inchi al mercado nacional fundamentalmente en el putumayo y al internacional son: Agroindustrias Amazónicas, seguida por Negocios peruanos Agroindustriales Loreto SAC, Agro Omega 3 e Industrias Roda, respectivamente. Las ventajas comparativas para el crecimiento de la demanda interna están dadas por las propiedades alimenticias y curativas del Sacha Inchi que, a su vez, guardan relación directa con las tendencias en las preferencias de los consumidores. Hay un crecimiento significativo en el mundo y en nuestro país, en preferir en el consumo los productos light o dietéticos.

Comportamiento histórico de la demanda A partir de enero de 2013, el aceite de sacha inchi dejó de formar parte de la lista de los llamados “Novel Food”<sup>1</sup> en Europa. Esto generará nuevas y mayores oportunidades para su comercialización, ya que no sólo será aplicado en la industria cosmética. Cabe señalar que si bien su uso como alimento ha sido recientemente permitido, el aceite de sacha inchi ya habría conquistado el exigente paladar de los europeos desde 2004. Ese año el aceite de Sacha Inchi elaborado por la empresa “El Cacique”, ganó la medalla de Oro en el Concurso Internacional Gourmet – Aceites del Mundo, organizado en el marco del Salón Foods & Goods en Paris. En 2010, volvieron a recibir dicho premio.

**Tabla No 7. Importaciones Mundiales de Sacha Inchi**

**Importaciones Mundiales de Sacha Inchi**

RK	País Socio	US\$ (millones)					Volumen (TN)					Precio Ref. 2013
		2009	2010	2011	2012	2013	2009	2010	2011	2012	2013	
1	<b>España</b>	18	21	28	28	36	7,430	10,207	13,030	13,837	15,001	2.4
2	<b>Países Bajos</b>	17	14	17	33	33	9,622	8,872	7,531	12,710	11,263	2.9
3	<b>Alemania</b>	8	8	8	12	26	2,273	2,041	1,715	4,472	11,095	2.3
4	<b>Marruecos</b>	9	11	14	12	16	398	612	737	622	746	21.9
5	<b>Bélgica</b>	5	7	13	13	15	2,249	4,334	7,214	7,688	7,311	2.0
	<b>Subtotal</b>	57	61	80	97	126						
	<b>Mundo</b>	95	106	144	148	172						

Fuente: Trademap

Elaboración: Inteligencia de Mercados – PROMPERU

Fuente: Euromonitor Internacional, citado en Chirinos, 2009

Proyección de la Demanda. Con base en el estudio de aceites comestibles realizado por Euromonitor Internacional (citado por Chirinos, 2009) se puede afirmar que los volúmenes de ventas de aceites y grasas se pueden presentar una reducción en una tasa de 1% anual en promedio. La margarina y los aceites regulares continuarán perdiendo ventas en la medida que crezca la preocupación por la salud que llevará a incrementar las ventas de los aceites funcionales. Como resultado de esta combinación de factores, el volumen de consumo de aceites tiende a reducirse en 3,2% por año. Son clientes potenciales todas las personas que se preocupan por su salud así como las empresas que comercializan los productos light o dietéticos.

La distribución de tales productos se hace a través de las casas naturistas o de los autoservicios. Estos puntos de venta están dirigidos a las personas que por el ritmo de trabajo o la vida intensa que llevan están propensos a adquirir dolencias y males, y pueden ser víctimas de ataques al corazón, gastritis, ansiedad, tensión y depresión, entre otras; personas que trabajan en oficinas, no hacen deporte y consumen muchas calorías y grasa saturada, dolencias que no diferencian edades, sexos, ni mucho menos niveles socio-económicos. Estas personas, al adquirir conciencia de su situación, se preocupan en consumir alimentos dentro de la tendencia bio (productos naturales que carecen de elementos químicos). Esta es una tendencia muy acentuada de estos tiempos, ya que quienes están preocupados por tener una vida

saludable siempre están revisando qué alimentos consumir y cuáles evitar, tratan de consumir alimentos ricos en sustancias que eviten ciertos males peligrosos como la insuficiencia respiratorias, las cardiopatías, buscando sobre todo que fortalezcan el sistema inmunológico que es el encargado de combatir a los agentes como hongos, virus y bacterias que causan enfermedades. Este mismo sistema reforzado también evita el estrés y el envejecimiento, por esto los clientes actuales y potenciales son aquellos que tienen la tendencia de prevenir y luchar contra los males indicados, quienes valorizan cada vez más el origen del producto y sus condiciones de producción que son los factores que determinan las cualidades del producto.

Consumidores en países como Estados Unidos son cada vez más conscientes de la necesidad de una alimentación sana y equilibrada para evitar problemas de salud. Originalmente, los consumidores de alimentos orgánicos eran personas con educación superior e ingresos altos, concentradas en ciudades universitarias o en las dos costas. Ahora, las principales cadenas de alimentación han decidido entrar en el mercado de estos productos lo que ha permitido su difusión a otros estratos económicos.

Por lo que la información nos puede aclarar que la extracción de los principales componentes de los derivados de Sacha Inchi son beneficiosos para mercados emergentes en Colombia al aprovechar la región compartida de modo parecido a como lo hacen en Perú principal productor y comercialización de los productos de Sacha Inchi.

### 5.5.3. Mercado Objetivo

Para la determinación de los mercado objetivo se trató de acercar las principales necesidades que tienen los clientes homogéneos y determinar sus perfiles para poder estandarizar el tipo de producto requieren para sus producciones y poderlo conciliar con las capacidades y las expectativas productivas que la organización posee, así que en este orden de ideas se buscó clientes con las características de: importar materia prima proveniente de Perú en forma de semillas, almendras y de propio aceite procesado para su transformación final en Colombia; requerimientos con periodicidad alta en las estacionalidades del año por ejemplo mes, bimestre semestre etc. y por último que su abastecimiento dependa de productores y no de cultivos propios o que si poseen dichos cultivos no sean suficientes para cubrir sus demandas, para este fin la organización pudo acceder a diferentes bases de datos y según el perfil definido claramente se logró transcribir un listado de clientes específicos.

En Colombia encontramos empresas que demandan semilla para transformar y ofrecen aceite de sachá inchi como:

- Agroindustrias Sacha Inchi de Colombia (Putumayo)
- Agroindustrias ECHZ (La Hormiga, Putumayo)
- Industrias ECHA (San Miguel, Putumayo)
- Ecoinchi – Puerto Asís-Putumayo
- Frutyamazonicos – Puerto Caicedo – Putumayo
- Colegio agropecuario – Manuel Pinzón - Fusagasugá
- Topicoil de Colombia – Bogotá

- Casa naturista los conquistadores - Fusagasugá
- Omega Oils de Colombia (Medellín, Antioquia)
- Biorefineria S.A.S (Medellín, Antioquia)
- Laboratorio SOLUNA (Copacabana, Antioquia)
- Amazon Purity (Putumayo)

Entre otros y de los cuales se pudo lograr acercamiento efectivo y se logró unos primeros acuerdos comerciales puntuales con las siguientes empresas con negociaciones de precio definidos obtenidos de condiciones propias del mercado y de la inelasticidad de la demanda:

**Tabla No 8. Aproximación Acuerdos Comerciales**

<b>EMPRESA</b>	<b>REPRESENTANTE</b>	<b>PRECIO OFRECIDO X KILO</b>	<b>PUNTO DE ENTREGA DEL PRODUCTO</b>
FRUTIAMAZONICOS S.A.S	Pedro Cubillos	\$ 6.000	Bogota D.C
INDUSTRIAS ECHZ	Edwin Chamorro	\$ 5.500	Bogota D.C
COLEGIO AGROPECUARIO FUSAGAZUGA	Padre Umberto/Rector	\$ 6.000	Bogota D.C

Fuente: Gestando

#### 5.5.4. Competidores

Siendo la competencia los productores de almendra de Sacha Inchi ubicados en los departamentos de Putumayo, Antioquia, Amazonas, Caquetá y Meta dirigen su producto al segmento de empresas industriales ubicadas en el segundo eslabón de la cadena donde a nivel nacional podemos identificar 10 de ellas las cuales deben importar semilla para abastecer el mercado nacional. El principal segmento son la empresas transformadoras de la semilla, que basado en los datos del mercado y proporcionada por la misma industria encontramos un faltan en la oferta de semilla Sacha Inchi, es allí donde ASOPROAGRO identifico la oportunidad de negocio con el objetivo de iniciar unos cultivos de dicha semilla en la región.

En la actualidad hay poca producción del aceite de Sacha Inchi en Colombia, sin embargo, el producto es comercializado en Colombia en forma directa a través de la firma Nacional de Sacha Inchi, Omega Oils de Colombia, Agroindustrias La Dorada y Prome SAS, Biorefineria S.A.S (Grupo Sacha Colombia).

El precio de la almendra de Sacha Inchi siendo esta del eslabón primario de la cadena, cuenta con un precio fluctuante de acuerdo a la dinámica e interés de los industriales y comercializadores quienes determinan el precio para los productores; contando en la actualidad con precio pagado de \$6.000 Kilo

### 5.5.5. Productos Sustitutos

Siendo el sacha inchi una semilla oleaginosa que se usa en la industria cosmética, farmacéutica, alimentaria, suplementos nutricionales para humanos, animales y la producción de biodiesel podemos encontrar productos sustitutos como:

- Aceite de oliva: es un aceite vegetal de uso principalmente culinario que se extrae del fruto recién recolectado del olivo denominada aceituna. Casi la tercera parte de la pulpa de la aceituna es aceite, y por esta razón desde muy antiguo se ha extraído fácilmente su aceite con una simple presión ejercida por un primitivo molino (almazara). Su uso es fundamentalmente culinario, pero se ha empleado para usos cosméticos, así como cotidianos en las lámparas de aceite.
- Aceite de canola: El aceite de canola se obtiene de las semillas molidas de las plantas de canola. Estas semillas contienen alrededor del 44 por ciento de aceite, más de la mitad que los frijoles de soya. Este gran porcentaje de aceite viene en un pequeño paquete; las semillas de canola son diminutas y similares a las semillas de amapola, aunque tienen un color café neoráceo. Una vez molidas, los restos de la semilla, que son ricos en proteína, se usan como alimento para ganado.
- Aceites Gourmet: Se les denomina aceites gourmet y destacan dentro de la gastronomía como una variedad de aderezos que, combinados adecuadamente con los ingredientes de un platillo, provocan una explosión de sabores en el paladar.

### 5.5.6. Ventajas Competitivas

La principal ventaja competitiva de la organización radica en la capacidad de reaccionar a eventuales subidas productivas y a su sólida estructura solidaria ya que la organización cuenta con integrantes productores con experiencia consolidados en familias que agrupan a más 25 unidades productivas individuales con número de integrantes mayores a 3 individuos con lo cual se abarca un gran número de hectáreas a disposición de la organización además de contar con personal calificado comprometido durante todo el año.

Otra ventaja competitiva es que por su impacto social de tipo solidario la subordinación de la organización no está dada en términos de empleado – empresario sino una relación de asociado y asociado por lo que las ganancias son por el bien de la organización integralmente y no de tipo individual o privado.

La explotación de los cultivos en la región tiene características similares a los que se produce con sus pares Peruanos así que las condiciones especiales de producción de los cultivos son los esperados a la calidad que espera el mercado para este tipo de producto.

Por último los precios de los productos de valor por kilo están dentro de los parámetros del mercado dejándolos a nivel competitivo a comparación de la competencia.

### 5.5.7. Participación en el Mercado

A partir de los acercamientos comerciales con fines investigativos se determinó que es importante garantizar la venta de las cosechas antes de hacer inversiones en cultivos para lo cual se llegó a un acuerdo comercial de venta con tres principales clientes que están ya dispuesto a comprar la totalidad de la producción.

**Tabla No 9. Potenciales Clientes**

<b>EMPRESA</b>	<b>REPRESENTANTE</b>
FRUTIAMAZONICOS S.A.S	Pedro Cubillos
INDUSTRIAS ECHZ	Edwin Chamorro
COLEGIO AGROPECUARIO FUSAGAZUGA	Padre Umberto/Rector

Fuente: Gestando

Esto cambiando con la proyección de cultivar inicialmente 10 hectáreas de Sacha Inchi y sabiendo que estandarizadamente una hectárea cultivada de Sacha Inchi, según datos proporcionados por Asoproagro; produce en el primer año de cultivo, de 1.200 a 1.400 kilo/grano, y en el segundo año es de 2000 kilos /grano, así pues la participación será de 12 ton en el primer año y de 20 ton en el segundo siendo esta la participación en el mercado en volumen en los dos primeros años de producción, para las 10 Hectáreas bases disponibles.

### 5.5.8. Proyecciones de Venta

Según los datos suministrados en el estudio de mercado y apoyados en Asoproagro podemos decir que el valor del kilo está en \$6.000 y cruzado con la información de producción el ingreso será:

**Tabla No 10. Proyección Ventas Sacha Inchi**

VALOR KILO	\$ 6.000	AÑO 1	AÑO2
Nº HECTAREAS	10		
	Kilos/grano	1.200	2.000
	INGRESO/ HEC	\$ 7.200.000	\$ 12.000.000
	TOTAL	\$ 72.000.000	\$ 120.000.000

Fuente: Gestando

Esto según los estándares ya definidos en cultivos de este tipo y en condiciones normales con una vida útil de 8 años por hectárea por lo cual utilizaremos este modelo obtenido de la prueba piloto ya realizada en una hectárea en campo real:

**Tabla No 11. Proyección Ventas arreglo agroforestal**

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
Producto 1- Estrella de Sacha Inchi	Kilos	960	2.400	3.072	3.072	3.072	3.072	3.072	3.072
	Precio Unitario	\$ 3.000	\$ 3.120	\$ 3.245	\$ 3.375	\$ 3.510	\$ 3.650	\$ 3.796	\$ 3.948
	Valor Total	\$ 2.880.000	\$ 7.488.000	\$ 9.968.026	\$ 10.366.747	\$ 10.781.416	\$ 11.212.673	\$ 11.661.180	\$ 12.127.627
Producto 2 - Copoazu	Kilos	0	8100	8100	8100	8100	8100	8100	8100
	Precio Unitario	\$ 0	\$ 246	\$ 256	\$ 266	\$ 277	\$ 288	\$ 299	\$ 311
	Valor Total	\$ 0	\$ 0	\$ 2.072.304	\$ 2.155.196	\$ 2.241.404	\$ 2.331.060	\$ 2.424.303	\$ 2.521.275
Producto 3 - Madera	M3	0	0	0	0	0	0	0	0
	Precio Unitario	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Valor Total	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>TOTAL ANUAL</b>		<b>\$ 2.880.000</b>	<b>\$ 7.488.000</b>	<b>\$ 12.040.330</b>	<b>\$ 12.521.943</b>	<b>\$ 13.022.820</b>	<b>\$ 13.543.733</b>	<b>\$ 14.085.483</b>	<b>\$ 14.648.902</b>

Notamos que su comportamiento es muy similar a los datos suministrados por el estado del arte tradicional en este caso los de Asoproagro.

### 5.5.9. Estrategias de Mercadeo

1. De precio: la estrategia que la organización de baso fue principalmente en la suministrada por el mercado natural del cultivo de la Sacha Inchi donde se mantuvo un precio similar a los estándares del mercado e incluso menos según las negociaciones preliminares realizados con los potenciales clientes
2. De promoción: En este sentido la organización detecto que la promoción de los productos radica en la preventa. Es decir ofrecer el producto y realizar las ventas antes de iniciar con el cultivo e inclusive antes de la cosecha ya que depende de fluctuaciones cambiantes del mercado y así se minimizan los riesgos de perdida de producción y adicionalmente se mantiene una política clara de precio mientras se cristaliza la producción de venta.
3. De distribución: Es claro que los clientes son transformadores de materia prima, para tal fin ya se tienen adelantados y cotizados los servicios de transporte a los principales puntos de acopio en las diferentes ciudades del país y se determinó el valor del trasporte desde las diferentes veras hasta un punto de recogida general en la cabecera municipal y de ahí a las ciudades principales donde se encuentran los clientes, de acuerdo a la cotización de los transportadores de carga, el recorrido de la unidad productiva a la ciudad de San José se estima en \$70.000 tonelada y el recorrido San José hasta el punto de entrega en la ciudad de Bogotá en \$110.000 tonelada.

## 5.6. OPERACIÓN

### 5.6.1. Generalidades del Cultivo

El Sacha Inchi es una planta hermafrodita, de rápido crecimiento, crece desde los 100 hasta los 1500 msnm, una humedad relativa promedio de 78% y una temperatura media de 26°C. Si la intensidad de luz es baja, la planta necesita mayor número de días para completar su ciclo vegetativo. Existe mayor fructificación cuando se encuentra plenamente expuesta a los rayos solares. Sus frutos son cápsulas que poseen de 4 a 7 lóbulos (puntas) dentro de los cuales se encuentran las semillas o almendras, que son ovaladas, de color marrón oscuro, ligeramente abultadas en el centro y achatadas hacia el borde.

### 5.6.2. Estrategias Operacionales

El cultivo de Sacha Inchi se adapta a diferentes tipos de condiciones climáticas, sin embargo exige 4 factores que influyen directamente para su crecimiento, desarrollo y producción. Entre los factores que tienen mayor importancia en el cultivo destacan los siguientes:

- **Precipitación:** El Sacha Inchi necesita un adecuado y continuo suministro de agua para un buen proceso fisiológico como la floración, maduración de frutos y llenado de semillas, que se ven afectados por la falta de humedad en el suelo. En tiempos secos es necesario aplicar riegos; pero hay que tener en cuenta que lluvias prolongadas por varios días ocasiona mortandad de plantas en plena producción. La precipitación óptima oscila desde los 1000 y 1700 mm/año.
- **Temperatura:** Las altas temperaturas ocasionan caídas de flores, frutitos recién formados y maduración prematura de frutos. El cultivo del sacha inchi prospera desde los 10 hasta los 36°C, siendo el óptimo entre 22 y 32°C.
- **Altitud:** El Sacha Inchi crece desde el nivel del mar hasta más de 2100 msnm (metros sobre el nivel del mar).
- **Luminosidad:** Hay una mayor fructificación cuando la planta se encuentra en plena exposición a los rayos solares. A bajas intensidades de luz la producción disminuye.

#### 5.6.2.1. Costos de Fabricación

**Tabla No 12. Instalación y sostenimiento parcela de una hectárea**

RUBRO DE COSTO: MANO DE OBRA	1 año		
	Jornales	V/unit	V/Total
1. Establecimiento del cultivo	Jornales	V/unit	V/Total
Trazado	4	\$ 35.000	\$ 140.000
Ahoyado para tutores (70 por jornal)	7	\$ 35.000	\$ 256.500
Ahoyado para Copoazu	3	\$ 35.000	\$ 105.000
Ahoyado para maderables	2	\$ 35.000	\$ 70.000

RUBRO DE COSTO: MANO DE OBRA	1 año		
Instalación de tutores (70 por jornal)	7	\$ 35.000	\$ 245.000
Instalación alambre	6	\$ 35.000	\$ 210.000
Ahoyado para Sacha Inchi	8	\$ 35.000	\$ 280.000
Aplicación Correctivos abono orgánico	4	\$ 35.000	\$ 140.000
Siembra de Sacha Inchi	5	\$ 35.000	\$ 175.000
Siembra de Copoazu	2	\$ 35.000	\$ 70.000
Siembra de maderables	2	\$ 35.000	\$ 70.000
Cerramiento lote	4	\$ 35.000	\$ 140.000
Construcción caseta abonos orgánicos	4	\$ 35.000	\$ 140.000
SUBTOTAL	58		\$ 2.041.500
2. Manejo y sostenimiento del cultivo	Jornales		
Control de malezas (3 por año)	15	\$ 35.000	\$ 525.000
Control fitosanitario	4	\$ 35.000	\$ 140.000
Fertilización	4	\$ 35.000	\$ 140.000
Resiembras	2	\$ 35.000	\$ 70.000
Apuntalada o Amarre Aéreo	11	\$ 35.000	\$ 385.000
Podas de formación (Sacha, copoazu y maderable)	12	\$ 35.000	\$ 420.000
SUBTOTAL	48		\$ 1.680.000
3, Cosecha y Beneficio (Mano Obra)			
Cosecha	12	\$ 35.000	\$ 420.000
Selección y empaque (800 Kgrs)	12	\$ 35.000	\$ 420.000
TOTAL	24		\$ 840.000
TOTAL RUBRO M.O	130		\$ 4.561.500

Fuente: Asoproagro

**Tabla No 13. Relación general de insumos establecimiento de 1ha**

5. INSUMOS	1 Año		
	Cant	V/unitario	V/Total
Semillas			
Plántula Sacha	581	\$ 2.000	\$ 1.162.000
Plántulas Copoazu	297	\$ 3.000	\$ 891.000
Plántulas maderables	82	\$ 2.000	\$ 164.000
Insumos (bocachi)			
Melaza (bulto de 30 kg)	3	\$ 20.000	\$ 60.000
Levadura (Kg)	2	\$ 23.000	\$ 46.000
Insumos (caldo súper 4)			

5. INSUMOS	1 Año		
	Cant	V/unitario	V/Total
Melaza (bulto de 30 kg)	2	\$ 20.000	\$ 40.000
Cal (bulto de 50 kg)	2	\$ 30.000	\$ 60.000
Sulfato de cobre (Kg)	5	\$ 17.000	\$ 85.000
Sulfato de zinc (Kg)	5	\$ 12.000	\$ 60.000
Sulfato de magnesio (Kg)	5	\$ 6.000	\$ 30.000
Ácido bórico (Kg)	5	\$ 14.000	\$ 70.000
Tela de toldillo (mt)	2	\$ 7.800	\$ 15.600
Angeo plástico (Mt)	2	\$ 2.500	\$ 5.000
Hilasa (cono)	1	\$ 14.000	\$ 14.000
Otros insumos			
Roca fosfórica (Bulto por 50 Kgr)	12	22.000	\$ 264.000
Grapa corta	10	7.000	\$ 70.000
Alambre liso triple acerado Calibre 12 (ML)	3.520	270	\$ 950.400
Mecanizada terreno (pases de rastra)	3	150.000	\$ 450.000
Tutores (postes en madera rolliza de 2.30mts de 5cm de diámetro)	176	\$ 8.000	\$ 1.408.000
Tutores (postes en madera de 2.30mts de 10cmx10cm)	128	\$ 12.000	\$ 1.536.000
Análisis de suelos	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Caseta para preparación de abonos orgánicos			
Columnas de madera 10x10cm x 2,50m	2	22.000	\$ 44.000
Columnas de madera 10x10cm x 3m	2	26.000	\$ 52.000
Cumbreras de 8x5cm x 5m	2	22.000	\$ 44.000
Cumbreras de 8x5cm x 3m	3	18.000	\$ 54.000
Bajantes de 5x5cm x 5m	3	12.000	\$ 36.000
Teja zinc x 3mts cal # 33	10	26.000	\$ 260.000
Lona verde (mts)	15	2.200	\$ 33.000
Puntilla de 3.1/2" (Lbs.)	2	3.800	\$ 7.600
Puntilla de 2" (Lbs.)	2	3.800	\$ 7.600
Herramientas, equipos y elementos para el cerramiento del lote			
Bomba aspersora Clásica 20 litros. Royal Cóndor	1	280.000	\$ 280.000
Tijera podadora manual	1	25.000	\$ 25.000
Caneca plástica azul de 55 galones con tapa y aro para preparación de fertilizantes	1	150.000	\$ 150.000
Rollos de alambre de púas por 500 mts.	4	180.000	\$ 720.000
Postes para cerramiento predio de 10 x 10 Madera, de 2,2 mts	100	12.000	\$ 1.200.000
Grapas corta, para cerramiento predio	3	7.000	\$ 21.000

5. INSUMOS	1 Año		
	Cant	V/unitario	V/Total
Transporte de materiales e insumos San José- centro veredal y plántulas	1	\$ 400.000	\$ 400.000
<b>TOTAL INSUMOS 1 PARCELA</b>			<b>\$ 10.815.200</b>

Fuente: Asoproagro

Total instalación e insumos parcela de una hectárea.. \$ 15.376.700

**Tabla No 14. Valor manejos y sostenimiento de cultivo por un año.**

2. MANEJO Y SOSTENIMIENTO DEL CULTIVO	Jornales		Valor
Control de malezas (3 por año)	12	\$ 35.000	\$ 420.000
Control fitosanitario	6	\$ 35.000	\$ 210.000
Fertilización	3	\$ 35.000	\$ 105.000
Resiembras			
Apuntalada o Amarre Aéreo			
Podas de formación (Sacha, copoazu y maderable)	6	\$ 35.000	\$ 210.000
<b>SUBTOTAL</b>	<b>27</b>		<b>\$ 945.000</b>
3, Cosecha y Beneficio (Mano Obra)	Jornales	V/unitario	V/Total
Cosecha	30	\$ 35.000	\$ 1.050.000
Selección y empaque (800 Kgrs)	10	\$ 35.000	\$ 350.000
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>		<b>\$ 1.400.000</b>
<b>TOTAL RUBRO M.O</b>	<b>67</b>		<b>\$ 2.345.000</b>

Fuente: Asoproagro

### 5.6.2.2. Sistema Productivo

#### A. Control de Malezas

La maleza está formada por plantas que compiten por espacio, agua, luz y nutrientes, dificultando el crecimiento del sacha inchi. Es necesario realizar la limpieza manual de maleza con machetes y con equipos mecánicos como las guadañas.

El material vegetal cortado se debe colocar en las calles del cultivo para hacer sombra y disminuir la proliferación de maleza, mejorar la retención de humedad y disminuir la erosión. Los residuos de cosechas, podas y control de maleza deben utilizarse en la producción de compost.

El desmalezado debe realizarse cada 3 meses y con mayor frecuencia si las lluvias son constantes, ya que favorece el crecimiento de las malezas compitiendo por los nutrientes del suelo. Esta labor toma mayor importancia en los primeros meses de la plantación.

#### Sanidad del Cultivo de Sacha Inchi

El cultivo de Sacha Inchi, como cualquier otro, es atacado por diversas plagas que causan daños y enfermedades. Las enfermedades o daños en los cultivos son causados por diversas plagas que son favorecidas por factores como la humedad y la temperatura, así como por el mal manejo agronómico para lo cual se optara a la elaboración y aplicación de preparados orgánico.

#### B. Cosecha

A los 8 meses después de la siembra, se puede observar los primeros frutos maduros e iniciar la cosecha. Es a partir de los 9 meses que ya podremos obtener un mayor volumen y tener



cosechas cada 15 a 20 días. Ésta tarea se realiza usando canastas; recogiendo sólo las cápsulas que se encuentran de color marrón y que aún permanecen en la planta. Se debe evitar el recojo de las semillas (almendras), que han caído al suelo por la característica de dehiscencia que tiene el fruto (expulsión de las semillas cuando han alcanzado la madurez); pues ellas están contaminadas y dañarían el lote producido, además no cosechar las cápsulas verdes o que aún no han alcanzado la madurez completa.

## C. Post cosecha

Después de la cosecha se procede al secado, extendiendo el producto sobre una manta o era de cemento. El tiempo promedio de exposición al sol es de 6 a 8 horas, lo que dependerá de la intensidad del sol y el contenido de humedad del producto.

### Secado

Los frutos o cápsulas cosechadas, deben pasar al secado, el cual se puede realizar bajo cobertores o directamente al sol, tomando cuidado en la limpieza necesaria que corresponde para un producto alimenticio, la humedad se debe reducir hasta un 12% antes de pasar al descapsulador.

### Descapsulador

La trilla o descapsulador consiste en el descascarado de los frutos. Según el Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA) San Martín, dependiendo del eco tipo, entre 43% y 55% está constituido por semilla seca y entre 45% y 57% por cáscara. En la experiencia de Agroindustrias Amazónicas el 50% es cascara y el 50% semilla. El proceso de descapsulador se realiza en máquinas especialmente diseñadas por la empresa, para separar la cáscara de la cápsula de las semillas de sacha inchi.



Proceso de secado de la estrella de sacha inchi.

### 5.6.2.3. Procesos

#### Elección del Terreno

El terreno donde se pretende instalar el cultivo es ligeramente plano, de tipo franco arenoso con buena presencia de materia orgánica, que permitirá una buena filtración evitando los encharcamientos.

## Preparación del Terreno

Teniendo en cuenta que el terreno ha venido siendo utilizado para la siembra de maíz, yuca y plátano, con rastrojos bajos; se procederá a machetear toda la vegetación y limpiar el terreno, realizar repique de los tallos y restos vegetales para facilitar su descomposición los cuales se distribuirán uniformemente sobre la superficie del suelo, para formar una cobertura vegetal que al descomponerse aporte nutrientes al suelo; evite la erosión y el brote temprano de las malezas.

## De la Plantación

Teniendo en cuenta que en los territorios del departamento del Guaviare predominan las tierras planas o ligeramente onduladas, siendo la primera la predominante en el área donde se desarrollara el proyecto, se utilizarán distancias de 3 metros entre plantas y 3 metros entre hileras permitiéndonos una densidad de 1.111 plantas por hectárea con la utilización de tutores muertos de madera de 9.5cm x 9.5cm x 2.30mts de alto con dos filas de alambre; la primera a 1 metro del suelo y la segunda a 2 metros, a una distancia de 6 metros entre postes y 3 metros entre hileras dándonos como resultado 523 tutores o postes.

## Ahoyado

En los puntos donde irán las Sinchinas se procede a realizar hoyos de 25x25x25 cm, el cual se debe remojar con caldo bordelés para realizar el proceso de desinfección del suelo y así eliminar hongos en la tierra que puedan afectar la plantación.

## Siembra

Se realiza la desinfección de las semillas remojándola en agua con ceniza durante 12 horas con la finalidad de eliminar pequeños organismos adheridos a las semillas. La siembra se realizará utilizando los dos tipos (siembra directa e indirecta) de tal manera que nos permita minimizar costos sin arriesgar el proceso de prendimiento.



### **5.6.2.4. Fertilización**

A pesar de que el Sacha Inchi crece en diferentes condiciones de suelo, como todo cultivo, requiere nutrientes para incrementar las cosechas. Es importante tomar en consideración la fertilidad del suelo para la frecuencia y cantidad de abonamiento. Con este fin, se realizó el análisis de caracterización físico y química del suelo donde se implementara la plantación. Se utilizarán productos orgánicos producidos en la finca como bocachi, bioles, preparados de ají, ajo etc.

El uso de materia orgánica y de productos minerales orgánicos contribuye a proteger el ecosistema, disminuye el uso de productos tóxicos y constituye una buena práctica del biocomercio.

- Fertilización del hoyo: La dosis de aplicación estimada será de 1 kilogramo de bocachi y 100 gramos de roca fosfórica por planta ya que los suelos presentan pH menor de 4,5.
- Fertilizaciones complementarias del suelo: Se aplicaran dosis de 0,5 kilogramos de bocachi (véase la preparación en el anexo) y 100 gramos de roca fosfórica por planta dos veces al año, al inicio y al final de la época de lluvias.
- Fertilizaciones foliares: Se utilizaran productos foliares como bioles (véase la preparación en el anexo), al menos cada 90 días como complemento de las fertilizaciones del suelo, para incrementar las cosechas y disminuir las enfermedades y las plagas.

#### 5.6.2.5. Riego

##### ➤ Sistema a utilizar en el proyecto

Dadas las condiciones de nuestro departamento con una precipitación mono modal, con un promedio de 2.800 mm anuales; un nivel de evotranspiración de 1.170 mm de media anual y 84,2% de humedad relativa promedio; condiciones favorables para los requerimientos del cultivo no tendría necesidad de riego según conclusiones de Frutyamazonicos en su visita de campo, sin embargo haciendo un análisis de costo de los distintos sistemas de riego existentes en el mercado y las exigencias hídricas permanentes del cultivo; se decide por la implementación del sistema de riego por goteo para lo cual se tomara el agua una fuente permanente al lado del lote, se llevara hasta el centro del cultivo donde se plantea dividir el lote en dos mitades para irrigar el lote de forma alterna.

##### ➤ Podas

Se realizan para obtener plantas bien conformadas, vigorosas y fuertes. Distribuyendo las ramas en el tutor se obtendrán buenas cosechas, mejoran la aeración y permiten un buen ingreso de los rayos solares a toda la planta. La materia orgánica —ramas y hojas— obtenida como producto de las podas debe acomodarse sobre las calles como colchón para abonar el suelo e impedir la proliferación de malezas.

##### ➤ Poda de formación

Se eliminan las ramas o guías que crezcan a una altura menor de 50 centímetros del suelo. Se deben dejar dos ramas para guiarlas sobre la espaldera o tutor. Esta poda se realiza a 60 días en siembra directa. Es importante mencionar que se debe formar una horqueta con solo dos ramas que se guían sobre la espaldera o tutor.

### ➤ Poda de producción

Se eliminan las ramas secas, enfermas e improductivas para facilitar el crecimiento de ramas de buena producción. Se deben cortar las guías y ramas improductivas que no presenten frutos para impulsar el desarrollo de las ramas productivas. Esta poda se realiza cuando la planta empieza a producir, cada 30 a 60 días luego de la cosecha. Hay que evitar que las ramas lleguen al suelo; se debe dejar libre una altura despejada mínima de 20 centímetros entre el suelo y la rama. Así mismo, conviene evitar el crecimiento de guías que se enlacen entre filas.

#### 5.6.2.6. Capacidad De Producción

La capacidad productiva está dada en el supuesto de:

HECTAREA	AÑO 1	AÑO2
Kilos/grano	1.200	2.000

Esto según los datos suministrados por Asoproagro en cultivos de este tipo. La meta es llegar a los 20 ton por cosecha teniendo una capacidad instalada de 10 hectáreas y habiendo realizado una primera cosecha de prueba prototipo.

#### 5.6.2.7. Inventario

Dentro del estudio de mercado que se realizó, se determinó la factibilidad de vender la producción incluso antes de ser cosechada lo que implicaría una producción por demanda del producto y no quedarían en la mayoría de los casos, según las negociaciones comerciales adelantadas, excedentes de producción o producto que se deba almacenar fuera de las ventas proyectadas.

Por lo tanto no habrá un manejo de inventario de producto terminado ni de producto en proceso significativo que afecte la unidad productiva en términos de pérdida de producto o sobrecostos de mantenimiento de los inventarios.

#### 5.6.2.8. Abastecimiento

Una ventaja de la ubicación de proyecto en plena región tropical de Guaviare es la facilidad de obtención de las semillas de Sacha Inchi ya que son de fácil compra y venta en la región y por la experiencia que posee la unidad productiva es autosuficiente en este insumo fundamental para la iniciación del cultivo como tal.

Los demás insumos a los que haya lugar según las características del terreno como los abonos, o la cal entre otros, son popularmente usados en la región y no representan un riesgo de desabastecimiento importante.

### 5.6.2.9. Localización

Específicamente en la región del río guayabero en el departamento del Guaviare en Colombia, una región de clima tropical húmedo con condiciones naturales específicas para la producción de Sacha Inchi.

## 5.7. ORGANIZACION

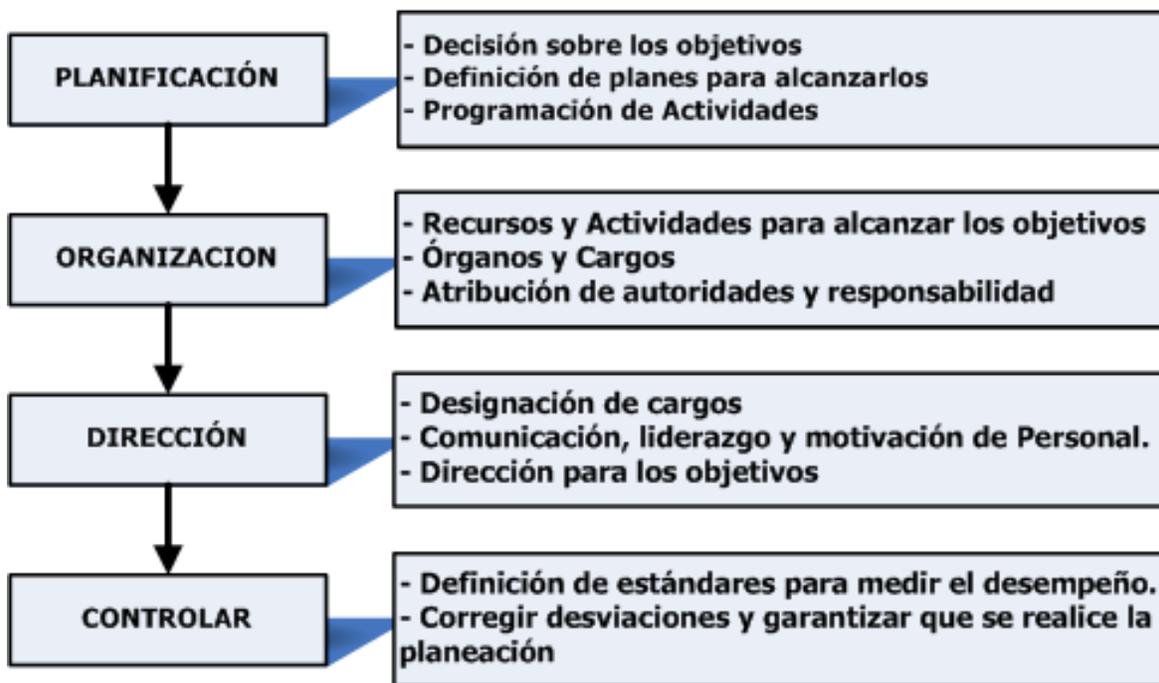
La asociación de productores agropecuarios del Guaviare “ASOPROAGRO” en una organización que nace de la necesidad de unir esfuerzos entre presidentes de la juntas de acción comunal de las veredas antes mencionadas jurisdicción del ,Municipio de El Retorno con el propósito de buscar solución a problemas comunes entre las comunidades y alternativas de producción para dinamizar la economía de las familias y a su vez impulsar la sustitución de voluntaria de cultivos ilícitos .

En el año 2012 a través de diálogos comunales se encontró en el Sacha Inchi una alternativa para el cumplimiento de un propósito . en el año 2013 se empezó a investigar fuentes secundarias sobre este producto; cuál era su historia donde se cultivaba , cuál era su comercio y en el año 2014 se empezó hacer ensayos en las fincas de los asociados.

### 5.7.1. Áreas Funcionales

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

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



Fuente: GESTANDO

Figura No 3. Áreas Funcionales

### 5.7.2. Personal Requerido

Tabla No 15. Personal

ÁREA	2015	2016	2017	2018	2019
Administrativa	2	2	2	2	2
Mercadeo y ventas	1	1	1	1	1
Producción	6	6	6	6	6
Áreas transversales	1	1	1	1	1

Fuente: Gestando

## 5.8. ANÁLISIS DE RIESGOS

Tabla No 16. Riesgos

RIESGO	PROBALIDAD	IMPACTO	ESTRATEGIAS
Falta de compromiso de las familias beneficiarias.	Baja	Bajo	Realizar un proceso de la selección y entrenamiento antes de ingresarlos.
Plagas o enfermedades que afecten el cultivo.	Baja	Medio	Asegurar una asistencia técnica y acompañamiento permanente
Lluvias que afecten el cultivo.	Bajo	Bajo	Prevenir con limpia de canales y drenajes.
Baja en el precio de compra	baja	Bajo	Se almacena la semilla en un lugar adecuado evitando la humedad.

Fuente: Gestando

## 5.9. ECONÓMICO FINANCIERO

### 5.9.1. Supuestos Económicos

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

Tabla No 17. Supuestos Macroeconómicos

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

Fuente: DANE

**Tabla No 18. Flujo De Inversiones**

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

Fuente: Gestando-ASOPROAGRO

**Tabla No 19. Flujo de Egresos**

Costos Variables Unitarios		AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materia Prima (Costo Promedio)	\$/ unid.	1.526,0	1.587,0	1.650,5	1.716,5	1.785,2
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$/ unid.	328,0	341,1	354,8	369,0	383,7
Materia Prima y M.O.	\$/ unid.	1.854,0	1.928,2	2.005,3	2.085,5	2.168,9
<b>Otros Costos de Fabricación</b>						
Otros Costos de Fabricación	\$	4.696.000	5.099.600	5.512.542	6.025.357	6.916.608
<b>Costos Producción Inventariables</b>						
Materia Prima	\$	12.208.000	13.267.654	14.419.287	15.670.881	17.031.113
Mano de Obra	\$	2.624.000	2.851.763	3.099.296	3.368.315	3.660.685
Materia Prima y M.O.	\$	14.832.000	16.119.418	17.518.583	19.039.196	20.691.798
Depreciación	\$	0	0	0	0	0
Agotamiento	\$	0	0	0	0	0
Total	\$	14.832.000	16.119.418	17.518.583	19.039.196	20.691.798
Margen Bruto	\$	62,92%	62,56%	62,20%	61,83%	61,46%
<b>Gastos Operacionales</b>						
Gastos de Ventas	\$	2.300.000	2.392.000	2.487.680	2.587.187	2.690.675
Gastos Administración	\$	1.000.000	1.040.000	1.081.600	1.124.864	1.169.859
Total Gastos	\$	3.300.000	3.432.000	3.569.280	3.712.051	3.860.533

Fuente: Gestando

**Tabla No 20. Flujo de ingresos**

Total Ventas		AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio Promedio	\$	5.000,0	5.150,0	5.304,5	5.463,6	5.627,5
Ventas	unid.	8.000	8.360	8.736	9.129	9.540
Ventas	\$	40.000.000	43.054.000	46.341.173	49.879.321	53.687.608

Fuente: Gestando

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

Impuestos		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Renta</b>						
Patrimonio	\$	11.333.520	23.479.488	36.508.395	50.436.188	65.100.509
Renta Presuntiva sobre patrimonio Liquidado	%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Renta Presuntiva	\$	0	340.006	704.385	1.095.252	1.513.086
Renta Liquida	\$	17.172.000	18.402.982	19.740.768	21.102.717	22.218.668
Tarifa Impuesto de Renta	%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Tarifa a pagar sobre impuesto renta(Según ley 1429)	%	0,00%	0,00%	25,00%	50,00%	75,00%

Fuente: Gestando

**Tabla No 22. Estado de Resultados**

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	40.000.000	43.054.000	46.341.173	49.879.321	53.687.608
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	14.832.000	16.119.418	17.518.583	19.039.196	20.691.798
Depreciación	0	0	0	0	0
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	4.696.000	5.099.600	5.512.542	6.025.357	6.916.608
Utilidad Bruta	20.472.000	21.834.982	23.310.048	24.814.768	26.079.201
Gasto de Ventas	2.300.000	2.392.000	2.487.680	2.587.187	2.690.675
Gastos de Administración	1.000.000	1.040.000	1.081.600	1.124.864	1.169.859
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	17.172.000	18.402.982	19.740.768	21.102.717	22.218.668
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	17.172.000	18.402.982	19.740.768	21.102.717	22.218.668
Impuesto renta +CREE	5.838.480	6.257.014	6.711.861	7.174.924	7.554.347
Utilidad Neta Final	11.333.520	12.145.968	13.028.907	13.927.793	14.664.321

Fuente: Gestando

**Tabla No. 23. Balance General**

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo</b>						
Efectivo	0	17.172.000	29.736.502	43.220.256	57.611.112	72.654.857
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	0	17.172.000	29.736.502	43.220.256	57.611.112	72.654.857
Terrenos	0	0	0	0	0	0

<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Activo</b>						
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	0	0	0	0	0	0
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
<b>ACTIVO</b>	<b>0</b>	<b>17.172.000</b>	<b>29.736.502</b>	<b>43.220.256</b>	<b>57.611.112</b>	<b>72.654.857</b>
<b>Pasivo</b>						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	5.838.480	6.257.014	6.711.861	7.174.924	7.554.347
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligación Fondo Emprender (Contingente)	0	0	0	0	0	0
<b>PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>5.838.480</b>	<b>6.257.014</b>	<b>6.711.861</b>	<b>7.174.924</b>	<b>7.554.347</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital Social	0	0	0	0	0	0
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	0	0	0
Utilidades Retenidas	0	0	11.333.520	23.479.488	36.508.395	50.436.188
Utilidades del Ejercicio	0	11.333.520	12.145.968	13.028.907	13.927.793	14.664.321
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
<b>PATRIMONIO</b>	<b>0</b>	<b>11.333.520</b>	<b>23.479.488</b>	<b>36.508.395</b>	<b>50.436.188</b>	<b>65.100.509</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>0</b>	<b>17.172.000</b>	<b>29.736.502</b>	<b>43.220.256</b>	<b>57.611.112</b>	<b>72.654.857</b>

Fuente: Gestando

**Tabla No 24. Flujo de Caja**

<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Flujo de Caja Operativo</b>						
Utilidad Operacional		17.172.000	18.402.982	19.740.768	21.102.717	22.218.668
Depreciaciones		0	0	0	0	0
Amortización Gastos		0	0	0	0	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-5.838.480	-6.257.014	-6.711.861	-7.174.924
Neto Flujo de Caja Operativo		17.172.000	12.564.502	13.483.754	14.390.856	15.043.744
<b>Flujo de Caja Inversión</b>						
Variación Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Variación Inv. Materias Primas e insumos <sup>3</sup>		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Flujo de Caja Operativo</b>						
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	0	0	0	0	0	0
<b>Flujo de Caja Financiamiento</b>						
Desembolsos Fondo Emprender	0					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
Capital	0	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	0	0	0	0	0	0
Neto Periodo	0	17.172.000	12.564.502	13.483.754	14.390.856	15.043.744
Saldo anterior		0	17.172.000	29.736.502	43.220.256	57.611.112
Saldo siguiente	0	17.172.000	29.736.502	43.220.256	57.611.112	72.654.857

Fuente: Gestando

**Tabla No 25. Indicadores Financieros**

Indicadores Financieros Proyectados					
Liquidez - Razón Corriente	2,94	4,75	6,44	8,03	9,62
Prueba Ácida	3	5	6	8	10
Rotación cartera (días),	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rotación Inventarios (días)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotación Proveedores (días)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total	34,0%	21,0%	15,5%	12,5%	10,4%
Concentración Corto Plazo	0	1	1	1	1
Ebitda / Gastos Financieros	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional	42,9%	42,7%	42,6%	42,3%	41,4%
Rentabilidad Neta	28,3%	28,2%	28,1%	27,9%	27,3%
Rentabilidad Patrimonio	100,0%	51,7%	35,7%	27,6%	22,5%
Rentabilidad del Activo	66,0%	40,8%	30,1%	24,2%	20,2%

Fuente: Gestando

## 5.10. DETERMINANTES AMBIENTALES

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

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

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

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

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

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

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

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

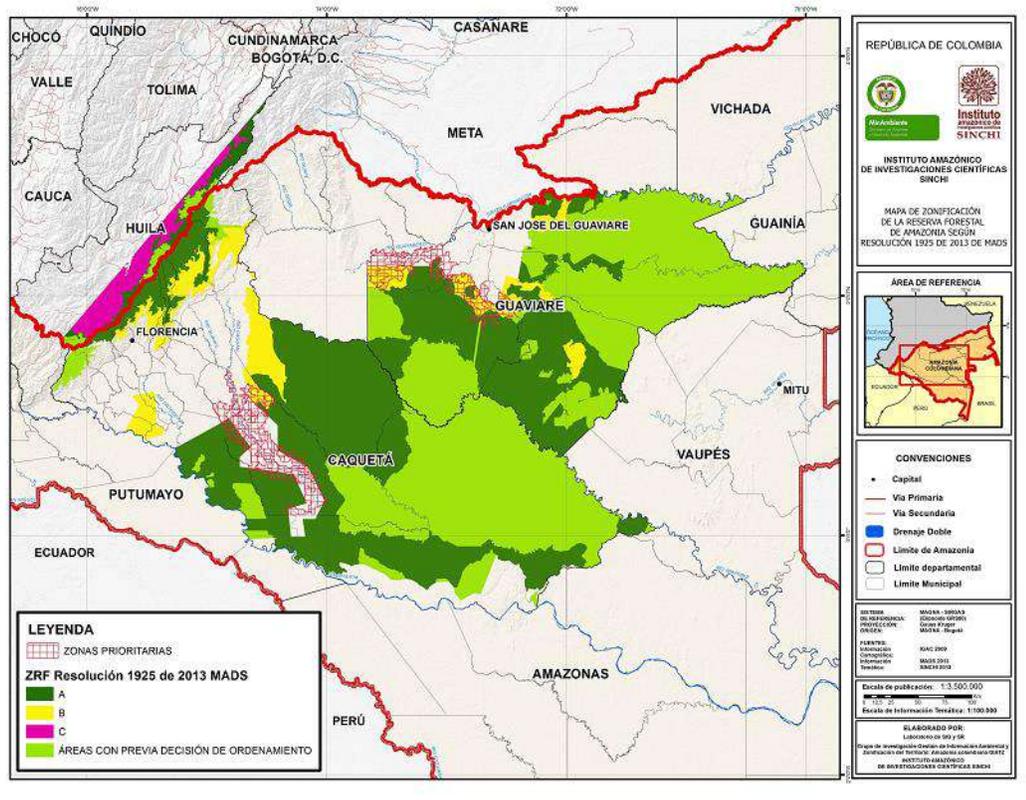
DEPARTAMENTO	COBERTURA HA	PARTICIPACIÓN
AMAZONAS	9.691.841,17	32%
CAQUETÁ	6.456.392,43	22%
CAUCA	49.437,60	0%
GUAINIA	7.042.409,69	24%
GUAVIARE	5.011.336,47	17%
HUILA	536.776,96	2%
PUTUMAYO	773.738,80	3%
VAUPÉS	328.150,92	1%

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

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

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

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



Fuente: Instituto Sinchi

## SINAP y Territorios Colectivos

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

## Autoridades Ambientales

*Dos corporaciones funcionan como autoridades ambientales en la jurisdicción de los departamentos de Caquetá y Guaviare: la Corporación para el Desarrollo Sostenible del Sur de la Amazonia-CORPOAMAZONIA- y la*

*Corporación para el Desarrollo Sostenible del Norte y Oriente de la Amazonia-CDA- las cuales están a cargo de los procedimientos que se sintetizan en la Figura No 2.”<sup>3</sup>*



*Fuente: diseño autor*

*Figura No 2. Procedimientos CARs*

### 5.11. ANEXO 3

- Acuerdo de Confidencialidad
- Análisis Multicriterio

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

## 6. MÓDULO ADECUACIÓN FINANCIERA

### 6.1. ALCANCES

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

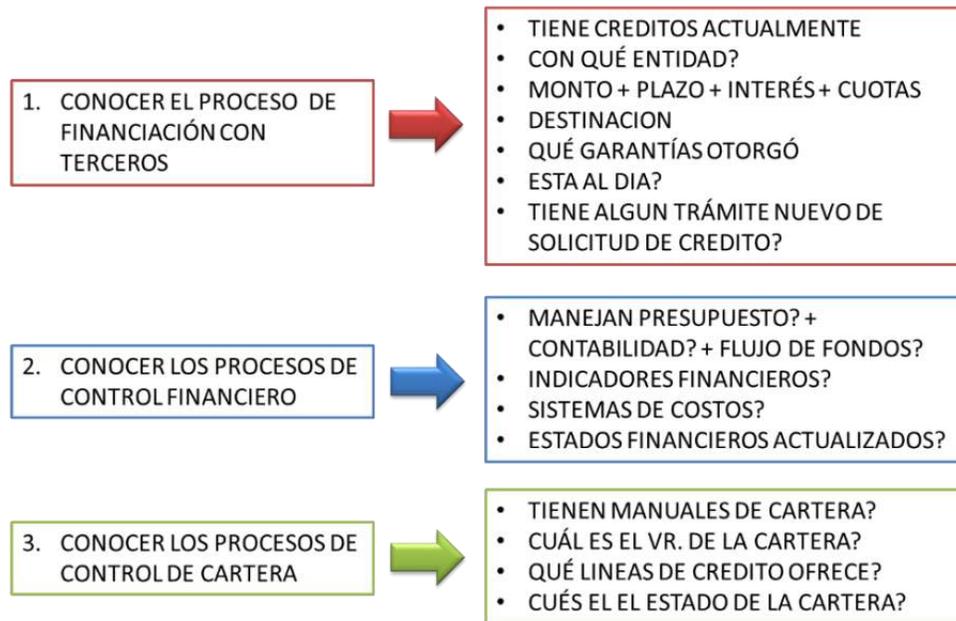
### 6.2. ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA

#### 6.2.1. Diagnóstico Financiero

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

Se hizo un levantamiento de información inicial mediante la aplicación de una encuesta financiera para la conformación de una línea de base. Las preguntas fueron dirigidas a encontrar qué tanta estructura financiera se tenía en cada organización, para ello se diseñó su contenido con el alcance de la Figura No 4.

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 4. 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

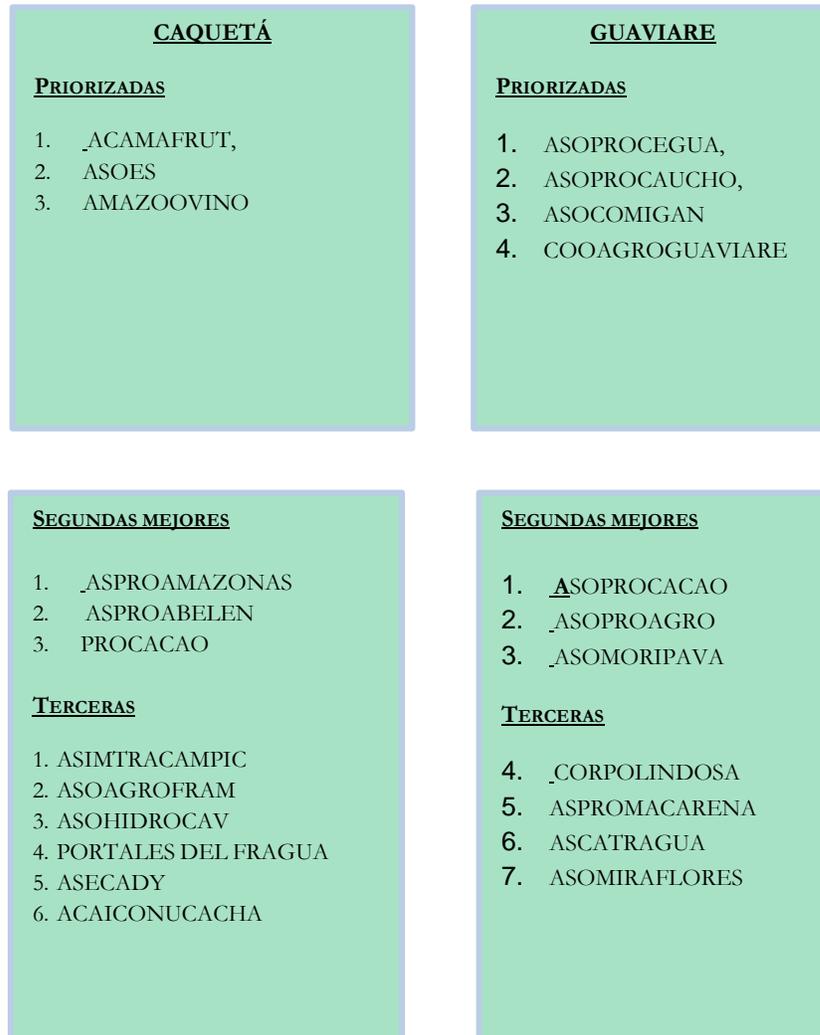
se entiende que un trabajo organizado y metódico con ellas permitirá tener resultados en un menor tiempo.

### **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 5.



Fuente: GESTANDO

**Figura No 5. 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.

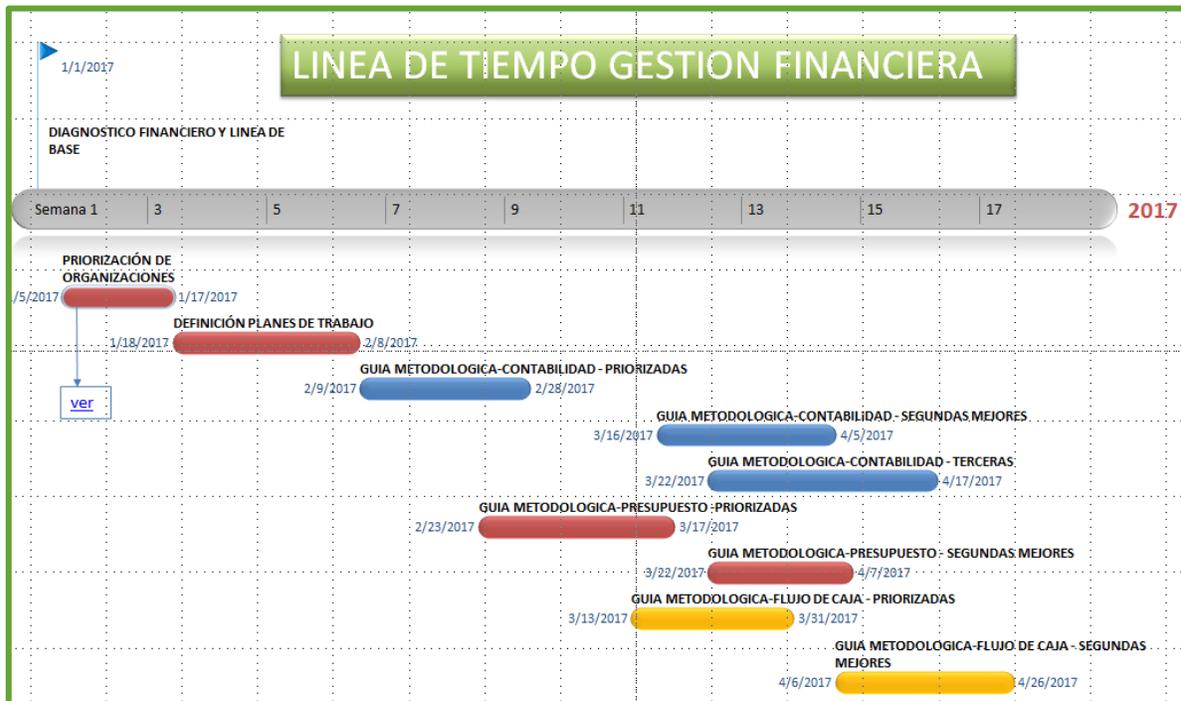
En el aparte de análisis de la gestión adelantada en cada departamento, se puede observar los resultados de la aplicación de la guía metodológica de donde se obtuvo la información con que cada asesora financiera regional procedió a hacer la clasificación correspondiente.

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 6. Línea de Tiempo Gestión Financiera**

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

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

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

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

#### 6.2.4. Definición de Planes de Trabajo

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

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

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

Fuente: Gestando

**Figura No 7. 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:

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

Fuente: Gestando

**Figura No 8. Plan de Trabajo**

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

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

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

Fuente. Gestando

**Figura No 9. Planes capacitación y visitas**

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

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

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

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

Fuente: Gestando

**Figura No 10. Informe Gestión**

### 6.3. ADECUACIÓN FINANCIERA EN ASOPROAGRO

#### 6.3.1. Análisis Financiero

**Tabla No 25. Estados situación financiera<sup>4</sup>**

ITEM	2015		2016		ANALISIS HORIZONTAL	
	\$	%	\$	%	Variación en \$	Variación %
ACTIVO CORRIENTE	1,186,444	100	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
Caja y bancos	626,444	53	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
Deudores	560,000	47	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
Inventarios	0	0	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
ACTIVO FIJO	0	0	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1,186,444</b>	<b>100</b>	<b>N. A.</b>	<b>N. A.</b>	<b>N. A.</b>	<b>N. A.</b>
PASIVO CORRIENTE	0	0	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
OBLIGACIONES BANCARIAS A CORTO PLAZO	0	0	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
PROVEEDORES	0	0	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	0	0	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>N. A.</b>	<b>N. A.</b>	<b>N. A.</b>	<b>N. A.</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>1,186,444</b>	<b>100</b>	<b>N. A.</b>	<b>N. A.</b>	<b>N. A.</b>	<b>N. A.</b>

Fuente: Gestando

<sup>4</sup> Al momento del levantamiento de la información se proveyeron estados financieros únicamente del año 2015.

### 6.3.2. Estado de Resultados

**Tabla No 26. Estado de resultados**

ITEM	2015		2016		ANALISIS HORIZONTAL	
	\$	%	\$	%	Variación en \$	Variación %
VENTAS	830,000	100	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
COSTO DE VENTAS	0	0	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
UTILIDAD BRUTA	830,000	100	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
GASTOS OPERACIONALES	862,500	104	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
UTILIDAD OPERACIONAL	-32,500	-4	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
GASTOS NO OPERACIONALES	0	0	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
OTROS INGRESOS	0	0	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
UTILIDAD NETA	-32,500	-4	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.

Fuente: Gestando

**Tabla No 27. 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	1,186,444	N.A.

Fuente: Gestando

**Tabla No 28. Comportamiento Indicadores Financieros**

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

Fuente: Gestando

**Tabla No 29. Comportamiento Indicadores Financieros**

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		2015	2016
RENTABILIDAD	SOBRE LA INVERSIÓN-ROA	-3%	N.A.
	SOBRE LA INVERSIÓN- RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	-3%	N.A.
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - BRUTO	100%	N.A.
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - OPERACIONAL	-4%	N.A.
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - NETO	-4%	N.A.

Fuente: Gestando

**Tabla No 30. 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	1	N.A.
	DÍAS DE CARTERA	243	N.A.

Fuente: Gestando

### 6.3.3. Proceso Contable

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

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

### 6.3.4. Proceso Flujo de Caja

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

### 6.3.5. Proceso de Presupuesto

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

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

La situación que caracteriza a las “segundas mejores organizaciones” hace que la ruta de trabajo para acceder a recursos de crédito e incentivos financieros dependa fundamentalmente de la posibilidad de que estas organizaciones logren consolidar un proceso contable estable y periódico, aunque se recomienda en todo caso en que tal vinculación sea estable, de períodos cortos, y con entrega de informes con una periodicidad mensual en lo posible.

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

### 6.3.7. Recomendaciones para escalar nivel

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

Tabla No 31. Síntesis instrumentos

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



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

Fuente: Gestando

#### 6.4. ANEXO 4

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

