



FORTALECIMIENTO SOCIOEMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA

“ASPROABELEN”

Asociación de Productores Agroforestales
Alternativos de Belén de los Andaquíes



FORTALECIMIENTO
SOCIOEMPRESARIAL
Y ADECUACIÓN
FINANCIERA

“ASPROABELEN”

Asociación de Productores Agroforestales
Alternativos de Belén de los Andaquíes



FORTALECIMIENTO SOCIOEMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA

“ASPROABELEN” ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROFORESTALES ALTERNATIVOS DE BELÉN DE LOS ANDAQUÍES

NOMBRE	ORGANIZACIÓN	CARGO	TELÉFONO	MUNICIPIO SEDE	CORREO ELECTRONICO
EDGAR ARTUNDUAGA	ASPROABELEN	REPRESENTANTE LEGAL	3105617220	BELEN DE ANDAQUIES	artunduaga57@hotmail.com

Octubre 2017

Elaboró:
GESTANDO-ASPROABELEN

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

José Gabriel Jiménez Castelblanco
Consultor. Instituto Sinchi

CONTENIDO

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

4.5.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	16
4.5.1.	Misión	16
4.5.2.	Visión	16
4.5.3.	Principios corporativos	16
4.5.4.	Valores	17
4.5.5.	Análisis DOFA y matriz cruzada.....	17
4.5.6.	Objetivo general.....	22
4.5.7.	Objetivos específicos	22
4.5.8.	Áreas claves.....	22
4.5.9.	Organigrama.....	23
4.5.10.	Gestión.....	23
4.5.11.	Registro fotográfico	24
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	26
5.4.1.	Necesidad identificada	26
5.4.2.	Línea de Negocio	27
5.4.3.	Licencias, permisos, patentes.....	28
5.5.	MERCADO	30
5.5.1.	Análisis del Sector.....	30
5.5.2.	Análisis del mercado.....	31
5.5.3.	Mercado objetivo	31
5.5.4.	Ventajas competitivas.....	32
5.5.5.	Proyección de ventas	32
5.5.6.	Estrategias de mercadeo	32
5.6.	OPERACIONES	33
5.6.1.	Estrategias operacionales	33
5.6.2.	Costos de fabricación.....	33
5.6.3.	Sistema productivo	34
5.6.3.1.	Procesos	34
5.6.3.2.	El vivero de cacao orgánico.....	35
5.6.4.	Capacidad de producción.....	36
5.6.5.	Inventario.....	36
5.6.6.	Abastecimiento	36
5.6.7.	Localización.....	36
5.6.8.	Tecnología y equipos.....	36
5.7.	ORGANIZACIÓN	37
5.7.1.	Socios	37
5.7.2.	Áreas funcionales.....	37
5.7.3.	Personal.....	38
5.8.	ANÁLISIS DE RIESGOS	38
5.9.	ECONÓMICO FINANCIERO	39
5.9.1.	Flujo de inversiones	39



5.9.2.	Flujo de egresos	40
5.9.3.	Flujo de ingresos.....	41
5.9.4.	Estado de resultados.....	41
5.10.	DETERMINANTES AMBIENTALES	42
5.11.	ANEXO 3.....	45
6.	MÓDULO ADECUACIÓN FINANCIERA	46
6.1.	ALCANCES	46
6.2.	ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA	46
6.2.1.	Diagnóstico Financiero	46
6.2.2.	Clasificación.....	47
6.2.2.1.	Caracterización de los niveles de clasificación	47
6.2.3.	Planeación.....	50
6.2.4.	Definición de planes de trabajo.....	51
6.3.	ADECUACIÓN FINANCIERA EN ASPROABELEN	54
6.3.1.	Análisis financiero	54
6.3.2.	Estado de resultados.....	55
6.3.3.	Proceso contable	56
6.3.4.	Proceso flujo de caja	56
6.3.5.	Proceso de presupuesto	56
6.3.6.	Ruta de trabajo para acceder a recursos de crédito e incentivos financieros ...	57
6.3.7.	Recomendaciones para escalar nivel.....	57
6.4.	ANEXO 4.....	60

INTRODUCCION

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

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

En el presente documento se consolidan los resultados de la aplicación de los cinco (5) Módulos: Línea Base, Diagnóstico Situacional, Direccionamiento Estratégico, Plan de Negocios y Adecuación Financiera para la **Asociación de Productores Agroforestales Alternativos de Belén de Los Andaquíes “ASPROABELEN”**

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

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

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



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

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

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

1.1. LA ECONOMÍA SOLIDARIA

1.1.1. Principios de la economía solidaria

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

1.1.2. Fines de la economía solidaria

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

1.1.3. Características de las organizaciones de economía solidaria

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

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

1.2. ENFOQUE AGROAMBIENTAL DE LAS INTERVENCIONES PRODUCTIVAS¹

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Fuente: Instituto Sinchi

Figura No 1. Esquema Agroambiental

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

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

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

Fuente: Instituto Sinchi.

2. MÓDULO LÍNEA BASE

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

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

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

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

2.1. DIMENSIÓN SOCIOECONÓMICA

La sede principal se encuentra en el municipio de Belén de los Andaquíes donde su economía se basa en la agricultura y ganadería, no cuentan con sede propia, están constituidos con una base social de 35 asociados quienes tienen estipulada una cuota de afiliación por valor de \$5.000 pesos y una cuota mensual de sostenimiento de \$2.000 pesos. Su actividad asociativa se desprende de la Corporación CORPOSOLANO (Corp. Solano fue fundada en Colombia con fondos del Ministerio alemán de Cooperación Económica y Desarrollo para “la conservación de la protección del clima, los bosques y la biodiversidad”). En el 2012 Belén de los Andaquíes comenzó una asociación municipal con la ciudad de Hannover, mediante el cultivo de plantas nativas en sistemas agroforestales de cacao para evitar la deforestación y al mismo tiempo mejorar las condiciones de vida con la creación de nuevas fuentes de ingresos.

2.2. DIMENSIÓN PRODUCTIVA

Su negocio se centra en la producción de cacao orgánico, para lograr este objetivo cuentan con el acompañamiento de un técnico en campo quien es el encargado de orientar las actividades a seguir. Actualmente están tramitando su Certificado de Calidad ante el BCS. En el 2018 aspiran estar exportando a Alemania 500 kilos de cacao. Su zona de impacto son las veredas de Sarabando Medio, San Isidro, San Luis, Aletones, Aguadulce, Venadito, Tortuga, cuentan con 33 asociados cada uno con un 1 ha en promedio.

2.3. DIMENSIÓN COMERCIAL Y AGROINDUSTRIAL

Teniendo en cuenta que su aliado estratégico es la ciudad de Hanover en Alemania, su objetivo principal es la exportación del producto a ese país.

2.4. DIMENSIÓN AMBIENTAL

Belén de Los Andaquíes hace parte del área hidrográfica de la gran cuenca del Amazonas, declarado como municipio Verde, Protector del Agua, mediante ordenanza 028 del 24 de noviembre de 2013. En él se encuentra El Parque Nacional Natural Alto Fragua Indi Wasi y nueve iniciativas de conservación local.

2.5. DIMENSIÓN GÉNERO Y JUVENTUD

No tienen vinculada juventudes y mujeres al proceso.

2.6. CONCLUSIONES

Es una Junta Directiva muy comprometida, activa y bien organizada, cuentan con su propio técnico de campo que está en constante apoyo del trabajo de los asociados. Necesitan recursos para adquirir un terreno y poder realizar un proceso de secado de todos los asociados que llevan su producto, ya que cada uno realiza su proceso a su manera en las fincas.

2.7. ANEXO 1

- Encuestas Línea Base

3. MÓDULO DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

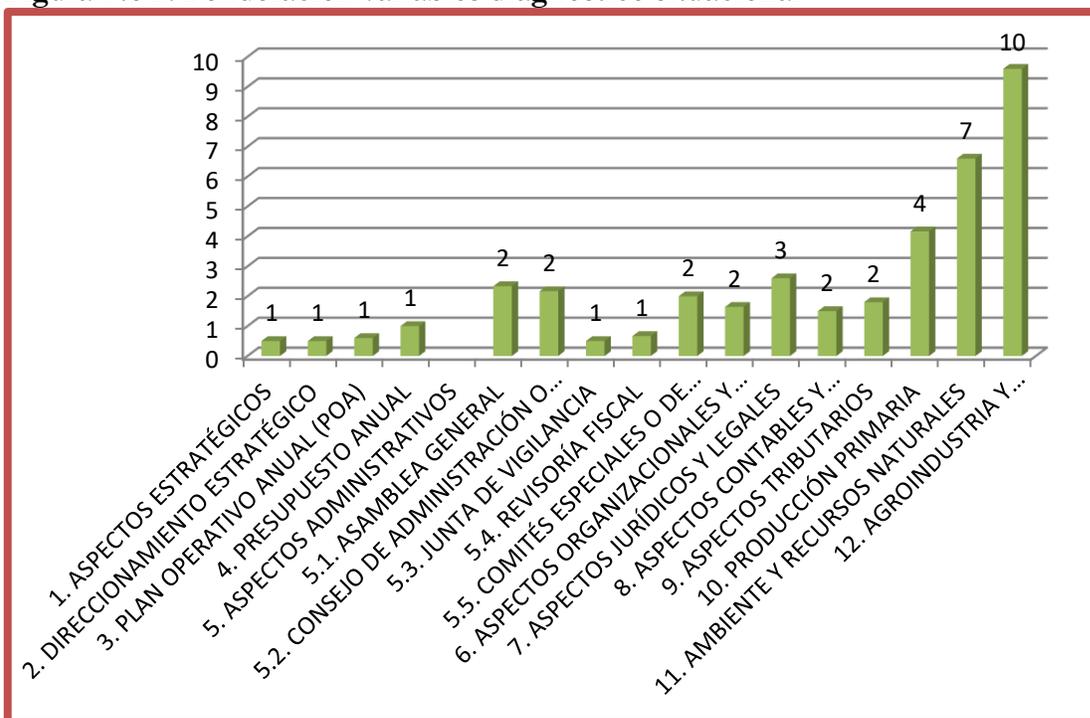
Con el Diagnóstico Situacional se realiza un análisis detallado para identificar los factores que están influyendo sobre la situación empresarial con el fin de proponer acciones viables y factibles para solución de los problemas existentes.

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

Una vez calificado cada módulo, se procede a calcular un promedio ponderado y se gráfica la situación, que permite identificar en qué aspectos es fuerte la Asociación y en dónde se debe fortalecer. ASPROABELEN 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

No cuentan con ningún aspecto estratégico definido, en la labor de elaboración de direccionamiento estratégico se debe acompañar el proceso de elaboración de la misión, visión, principios y valores.

3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

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

3.3. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

La asociación no maneja Plan Operativo Anual.

3.4. PRESUPUESTO ANUAL

Las organizaciones necesitan mantener el control sobre sus finanzas. ASPROABELEN no ha elaborado un Presupuesto Anual ya que la organización no cuenta con recursos económicos teniendo en cuenta que se encuentran en periodo de siembra y mantenimiento de cultivos, cada asociado toma obligaciones crediticias en forma particular para poder iniciar su periodo de siembra.

3.5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

3.5.1. Asamblea General

Se realiza cada año antes del 31 de marzo.

3.5.2. Consejo de Administración o Junta Directiva

Se reúnen cuando encuentran la necesidad de tomar alguna decisión.

3.5.3. Junta de Vigilancia o Fiscal

En este momento no cuentan con Junta de Vigilancia.

3.5.4. Revisoría Fiscal

Actualmente no cuentan con Revisoría Fiscal.

3.5.5. Comités Especiales o de Trabajo

No cuentan con Comités Especiales.

3.6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES O DE RECURSOS HUMANOS

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

3.7. ASPECTOS JURÍDICOS Y LEGALES

ASPROABELEN se encuentra registrada en la Cámara de Comercio de Florencia desde el 10 de agosto de 2014 y sus estatutos están registrados. Es una organización muy nueva y se encuentra en un proceso de exportación.

3.8. ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS

No cuentan con Estructura Financiera, cuando requieren documentos contables buscan la asesoría de un contador que les pueda colaborar.

3.9. ASPECTOS TRIBUTARIOS

Solamente están obligados a declarar Industria y Comercio.

3.10. PRODUCCIÓN PRIMARIA

ASPROABELEN es una asociación cacaotera, como ya se ha mencionado, en este momento la organización se encuentra en proceso de siembra y mantenimiento de cultivo, cuentan con un técnico de campo que les ofrece el asesoramiento en el manejo y tienen muy claro la cantidad de cacao que van a producir para ser exportado (500 kilos).

3.11. AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

Actualmente tienen un técnico de campo quien les capacita en la implementación de agricultura limpia y cacao orgánico, así como en la disposición correcta de desechos en sus fincas.

3.12. AGROINDUSTRIA Y COMERCIALIZACIÓN

Actualmente están tramitando su certificación de calidad ante la BCS (Recibe soporte de la CorpSolano de la empresa BCS Öko-Garantie GmbH, Nuremberg, Alemania, que fue elegida en diciembre de 2013 para el seguimiento y la supervisión del proceso de certificación del cacao en Colombia). A través de CORPSOLANO cuentan con un convenio comercial para exportar en el 2018 con la ciudad de Hanover en Alemania un total de 500 kilos de cacao. La oportunidad que tiene con su aliado estratégico es poder vender con un 30% más del valor con respecto al mercado nacional y adicionalmente ganar un 30% cuando el producto se encuentre en Alemania. En su plan de negocios quieren adquirir un lote para poder organizar su centro de acopio y secado y así garantizar la calidad de secado del cacao.

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

4.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA



La asociación cuenta con su sede principal en el municipio de Belén de los Andaquíes en la dirección Carrera 3 No 2D-32 barrio ciudad modelo la cual es arrendada. Tiene una cobertura en 18 veredas del área rural de Belén de Los Andaquíes.

4.2.1. Relación de veredas

Tabla No 2. Cobertura

VEREDAS
• Vereda Agua Dulce
• Vereda El Chocho
• Vereda El Porvenir
• Vereda Aletones
• Vereda San Antonio
• Vereda El Prado los Ángeles
• Vereda El Mirador
• Vereda La Soledad
• Vereda San Isidro
• Vereda Las minas
• Vereda Las delicias
• Vereda La tortuga
• Vereda La Génova
• Vereda San Luis
• Vereda Alto San Luis
• Vereda El Diamante
• Vereda El Salado
• Vereda El Sánchez

Fuente. ASPROABELEN

4.3. RESEÑA HISTORICA DE LA ORGANIZACIÓN

El 10 de agosto de 2014 nace la Asociación de Productores Agroforestales Alternativos de Belén de los Andaquíes ASPROABELEN con el acompañamiento de CORPOSOLANO en el marco del proyecto “50 cooperaciones municipales para el clima hasta 2015” que promueve la cooperación entre ciudades alemanas y municipios en el sur global en las áreas de la prevención del cambio climático y de la adaptación al mismo.

En estas cooperaciones los socios elaboran programas y proyectos que deben contener los objetivos que quieren alcanzar, la forma cómo realizar los proyectos y también los recursos necesarios y asignados. Se trabaja y coopera por ejemplo en los siguientes ámbitos: la adaptación a las consecuencias del cambio climático, la gestión de residuos, las energías renovables, la eficiencia energética así como la educación y la transferencia de conocimientos.

En el 2012 Belén de los Andaquíes comenzó una asociación municipal con la ciudad de Hannover después de que la ex oficial de la Agenda 21, Silvia Hesse y el experto en preservación medioambiental y conocedor en temas colombianos Klaus Hecht lograron convencer al alcalde de la comunidad colombiana, Jaime Uriel Mejía Zuluaga, para el proyecto. Mediante el cultivo de plantas nativas en sistemas agroforestales de cacao se evitará la deforestación y al mismo tiempo se mejorarán las condiciones de vida de las comunidades con la creación de nuevas fuentes de ingresos.

La asociación climática entre la municipalidad del Condado de Neuss Renania y Solano ha declarado la protección de la selva tropical como su objetivo prioritario. Al mismo tiempo, se pretende mejorar las condiciones de vida de la población a través de la implementación de las energías renovables y fuentes alternativas de ingresos y el cultivo de cacao sostenible en sistemas agroforestales con estándares orgánicos y de comercio justo.

ASPROABELEN se inicia en el 2014 con un grupo de 35 familias que realizan créditos en forma personal con el Banco Agrario de Colombia para poder dar comienzo al proceso de siembra y se firmó una carta de comercialización entre la Corporación CORPOSOLANO-La asociación climática del Condado de Neuss Renania y ASPROABELEN donde la corporación CORPOSOLANO realiza y vigila todo el proceso de comercialización desde Belén de los Andaquíes hasta Cartagena de Indias para proceder al proceso de embarque.

Actualmente obtuvieron su certificación de calidad ante la BCS. El soporte lo recibe CORP SOLANO de la empresa BCS Öko-Garantie GmbH, Nuremberg, Alemania, que fue elegida en diciembre de 2013 para el seguimiento y la supervisión del proceso de certificación del cacao en Colombia. La empresa cuenta con una oficina en Colombia, cuyo director es Luis Alejandro Franco. La BCS Öko-Garantie GmbH empezó muy rápidamente proceso de certificación luego de recibir la aprobación.

4.4. FICHA TÉCNICA

La asociación nace hace dos años y medio con 35 asociados de los cuales 30 son hombres y 5 mujeres, tienen sus sede principal en el municipio de Belén de los Andaquíes y cuentan con el apoyo técnico de la corporación CORPOSOLANO.

Tabla No 3. Ficha Técnica

		FICHA TECNICA				 	
IDENTIFICACIÓN	Nombre y Sigla de la entidad participante:	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROFORESTALES ALTERNATIVOS DE BELEN DE LOS ANDAQUIIES "ASPROABELEN"					
	Tipo:	Cooperativa		Asociación	X		
	Número total de Asociad@s	35	No de Hombres	30	No. De Mujeres	5	
	Actividad productiva:	9499 ACTIVIDADES DE OTRAS ASOCIACIONES N.C.P.					
	Fecha de constitución:	10 de Agosto de 2014					
	NIT:	900.782.049-1					
	Nombre del Representante legal:	EDGAR ARTUNDUAGA					
	No. Documento de identificación:	17.680.954					
UBICACIÓN	Departamento:	CAQUETA					
	Municipio:	BELEN DE LOS ANDAQUIIES					
	Vereda:	BELEN DE LOS ANDAQUIIES					
	Dirección:	CRA 3 No. 2D-32 BARRIO CIUDAD MODELO					
	Teléfonos:	3105617220					
DESCRIPCIÓN DEL OBJETO SOCIAL: BUSCAR EL MEJORAMIENTO SOCIAL Y ECONÓMICO DE LOS ASOCIADOS, Y AFILIADOS, DE SUS ENTORNO SOCIAL MEDIANTE LA ORGANIZACIÓN POLÍTICA Y ECONÓMICA DE ELLOS							

4.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.5.1. Misión

La unidad productiva cacao orgánico ASPROABELEN se dedica a producir y comercializar grano de cacao seco de excelente calidad al 100% natural para satisfacer el mercado local, nacional e internacional, generando además de mejores ingresos, empleo y bienestar a sus asociados, contribuyendo con el desarrollo económico, social y ambiental de la región.

4.5.2. Visión

Para el año 2020 la unidad productiva cacao orgánico ASPROABELEN se proyecta como la asociación número uno en la región productora de cacao orgánico con enfoque agroambiental y comercializará 100 toneladas de grano de cacao seco orgánico. Destinará el 20% de las ganancias para adquirir la maquinaria necesaria para transformar el producto en sus diferentes derivados.

4.5.3. Principios corporativos

Se establecieron los siguientes principios corporativos:

- **Responsabilidad** con nuestros asociados, con nuestros clientes y con el medio ambiente de desarrollar actividades con la certeza que siempre tengan un beneficio común.

- **Solidaridad** como la ayuda mutua, el deseo de ayudar y servir a los demás.
- **Honestidad** en todas nuestras acciones, ayudar en forma transparente
- **Respeto** somos una asociación que tiene en cuenta las opiniones de todos sin discriminación.
- **Participación** hacemos parte de un país democrático donde la participación es fundamental para cumplir los objetivos, ASPROABELEN promueve la participación para hacer parte activa de todos los procesos democráticos de nuestra región.
- **Compromiso** tenemos un alto grado de compromiso con el medio ambiente, ya que producimos un cacao orgánico que contribuye a una producción con enfoque agroambiental.
- **Tolerancia:** Las dificultades del día a día no son un obstáculo para cumplir nuestras metas, somos tolerantes con las adversidades y sacamos lo mejor para hacernos más fuertes
- **Igualdad** en ASPROABELEN todos somos iguales, tenemos los mismos derechos y deberes

4.5.4. Valores

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

- **Transparencia:** Todas las actividades que desarrolla la asociación serán divulgadas a sus asociados de manera clara, equilibrada y realista.
- **Mejoramiento Calidad de Vida:** Respetamos las opiniones ajenas y la información que se maneje de la asociación es de uso privado.
- **Sentido de Pertenencia:** El trabajo que adelantamos en la asociación lo realizamos buscando el beneficio de nuestra base social.
- **Ética:** Nuestro producto nació y siempre será un cacao orgánico.
- **Aceptabilidad Técnica:** Aceptamos todos los aportes técnicos que nos ayuden a mejorar la calidad de nuestro producto.
- **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 ASPROABELEN, mientras que en la tabla No 5 aparecen los resultados de los cruces entre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con miras a la proyección empresarial de la organización.

Tabla No 4. Resultado análisis DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
SOCIAL	SOCIAL	SOCIAL	SOCIAL
TRABAJO EN EQUIPO	LAS DISTANCIAS ENTRE VEREDAS DIFICULTA LAS REUNIONES	EXCELENTES RELACIONES CON LAS ENTIDADES GUBERNAMENTALES	DESINFORMACIÓN DE LOS ASOCIADOS POR LA ALIANZA ENTRE CORPSOLANO Y ASPROABELEN
SOCIALIZACIÓN DE LA INFORMACION	FALTA COMUNICACIÓN	BUEN NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	
UNION DE LOS ASOCIADOS			
FINANCIERA	FINANCIERA	FINANCIERA	FINANCIERA
LOS INGRESOS ESTAN ASEGURADOS	LOS ASOCIADOS NO PAGAN PUNTUALMENTE LA CUOTA DE SOSTENIMIENTO	APROVECHAR EL MOMENTO DEL POSTCONFLICTO PARA ADQUIRIR PROYECTOS	LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN SON VARIABLES EN EL MERCADO LOCAL
CLIENTES	CLIENTES	CLIENTES	CLIENTES
TODOS LOS ASOCIADOS TIENEN SUS CULTIVOS ADECUADOS	NO SE HA INICIADO LA PRODUCCIÓN	ALIANZA ESTRATÉGICA PARA EXPORTACIÓN	VARIACIÓN DE COSTOS QUE PUEDE BAJAR LA RENTABILIDAD
PRODUCCION	PRODUCCION	PRODUCCION	PRODUCCION
MERCADO ASEGURADO	FALTA CAPACITACIÓN EN EL PROCESO DE SECADO	TENER UNA ALIANZA ESTRATÉGICA PARA EXPORTAR CACAO ORGÁNICO	ENVIDIA DE OTRAS ENTIDADES QUE HACEN MALA IMAGEN A LA ASOCIACIÓN

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
PRODUCTO CUENTA CON SELLO DE CALIDAD		VENTA DE ABONO ORGÁNICO	
PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS
LOS DIRECTIVOS SON LOS ENCARGADOS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS	NO HAY MANUALES DE FUNCIONES	PROCESO DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL Y ADECUACION FINANCIERA	NO ASIGNAR PROYECTOS POR FALTA DE FORTALECIMIENTO
TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO
DIRECTIVOS OMPROMETIDOS	FALTA CAPACITACIÓN EN PROCESOS ADMINISTRATIVOS	CAPACITACIÓN DE OTRAS ENTIDADES	

Fuente: GESTANDO-ASPROABELEN

Tabla No 5. Matriz Cruzada

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS - FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES -	ESTRATEGIAS – DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES -
SOCIAL		
	SE BUSCA UNA ALIANZA CON LA ALCALDIA APROVECHANDO LAS BUENAS RELACIONES PARA EJECUTAR PROYECTOS	MEJORAR LOS CANALES DE COMUNICACIÓN IMPLEMENTANDO COMUNICADOS RADIALES
FINANCIERA		
	INCREMENTAR LA BASE SOCIAL PARA CUMPLIR CON LA PRODUCCIÓN Y ASÍ MEJORAR LOS INGRESOS DE LA ASOCIACIÓN	DEFINIR SANCIONES PARA AQUELLOS ASOCIADOS QUE NO CUMPLEN CON LAS CUOTAS DE SOSTENIMIENTO
CLIENTES		
	VINCULAR NUEVOS ASOCIADOS QUE ESTEN DISPUESTOS A CULTIVAR CACAO ORGÁNICO Y SE INICIEN COMO EXPORTADORES	MIENTRAS INICIA LA PRODUCCION Y EL PROCESO DE EXPORTACION CONTAR CON CULTIVOS ALTERNATIVOS QUE GENEREN INGRESOS A LOS ASOCIADOS
PRODUCCION		
	GENERAR INGRESOS ADICIONALES PARA LA ASOCIACIÓN A TRAVÉS DE LA VENTA DE ABONO ORGÁNICO	BUSCAR UNA CAPACITACIÓN A TODOS LOS ASOCIADOS EN PROCESO DE SECADO
PROCESOS INTERNOS		
	APOYARSE EN LAS PROFESIONALES DE GESTANDO PARA CAPACITACIONES ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS	EN CONJUNTO CON LAS PROFESIONALES DE GESTANDO BUSCAR OPCIONES PARA DISEÑAR MANUALES DE FUNCIONES ESTRUCTURADOS
TALENTO HUMANO		
	DEFINIR PUESTOS DE TRABAJO CON SUS RESPECTIVOS MANUALES DE FUNCIONES Y PERFILES DE LOS CARGOS	SOLICITAR AL SENA APOYO EN CAPACITACIONES A LA JUNTA DIRECTIVA
AMENAZAS	ESTRATEGIAS - FORTALEZAS-AMENAZAS-	ESTRATEGIAS – DEBILIDADES- AMENAZAS-
SOCIAL		
	ORGANIZAR EN TODAS LAS VEREDAS DONDE ESTAN LOS ASOCIADOS JORNADAS DE	UTILIZAR HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS COMO REDES SOCIALES, RADIO PARA REALIZAR LAS CONVOCATORIAS Y PODER

	CAPACITACIÓN PARA JOVENES Y NIÑOS	MEJORAR LA COMUNICACIÓN
FINANCIERA		
	BUSCAR ALTERNATIVAS DE COMPRA DE INSUMOS EN OTRAS REGIONES ESCOGIENDO LA OFERTA MAS ECONÓMICA	DEFINIR MULTAS PARA LOS ASOCIADOS QUE NO CUMPLAN EL PAGO DE LA CUOTA DE SOSTENIMIENTO Y PLANTEAR EL INCREMENTO DE LA MISMA EN LA ASAMBLEA
CLIENTES		
	BUSCAR ALTERNATIVAS DE COMPRAS POR INTERNET DE INSUMOS DETERMINANDO LA MEJOR OFERTA EN CALIDAD Y PRECIO	ESTABLECER CULTIVOS ALTERNATIVOS QUE PERMITAN TENER INGRESOS A LOS ASOCIADOS MIENTRAS INICIA EL PERIODO DE COSECHA BUSCANDO LA CONSERVACIÓN DEL AMBIENTE
PRODUCCION		
	DISEÑAR LA PÁGINA WEB DE LA ASOCIACIÓN DONDE SE REGISTRE EL SELLO DE CALIDAD COMO PRODUCTORES ORGÁNICOS	ORGANIZAR LOS BENEFICIADEROS EN LAS FINCAS PARA REALIZAR EL MISMO PROCESO DE SECADO EN TODAS LAS FINCAS DE LOS ASOCIADOS
PROCESOS INTERNOS		
	CON LAS PROFESIONALES DE GESTANDO PROGRAMAR CAPACITACIONES SOBRE TEMAS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS	DEFINIR MANUALES DE FUNCION A LOS CARGOS QUE SE DEBEN CREAR CUANDO LA ASOCIACION ESTE FUNCIONANDO COMO UNA EMPRESA
TALENTO HUMANO		
	APROVECHAR EL PLAN DE NEGOCIO PARA FORTALECER LA ASOCIACIÓN	

Fuente: GESTANDO-ASPROABELEN

4.5.6. Objetivo general

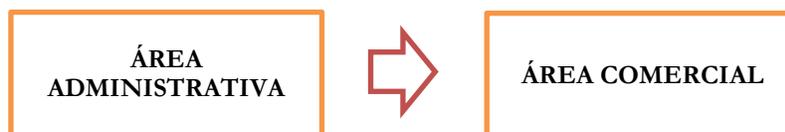
ASOAPROBELEN es una asociación de productores agropecuarios con enfoque agro empresarial y agroambiental dedicado a la producción de bienes y servicios en procura del desarrollo y bienestar de sus asociados y sus familias, el uso sostenible del territorio, la gerencia de proyectos y el acompañamiento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

4.5.7. Objetivos específicos

- Desarrollar procesos de producción y transformación de los productos agrícolas, forestales y pecuarios que garanticen su comercialización en el mercado nacional y con fines de exportación.
- Buscar y mantener la integración de los asociados y afiliados para la solución de los diferentes problemas que tienen que ver con la producción y transformación de sus productos, el desarrollo de sus comunidades y el bienestar familiar.
- Gestionar y ejecutar planes, programas y proyectos productivos, sociales y culturales en beneficio de los asociados y la comunidad en general.
- Recuperar prácticas tradicionales de producción como la junta de trabajos y el cambio de mano de tal forma que se puedan reafirmar los valores de la identidad.
- Crear un fondo rotatorio a través del cual se distribuyan bienes y servicios para las familias asociadas
- Gestionar el acceso a créditos con el Banco Agrario y otras entidades bancarias para el desarrollo económico y social de los asociados y afiliados.
- Propender por la conservación y mejoramiento de los recursos naturales y el medio ambiente.
- 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 a la información recogida con el Representante Legal y la Junta Directiva, podemos determinar que las áreas claves de la asociación y a las que mayor impacto van a tener son:



- **Área Administrativa:** Los directivos están comprometidos con el fortalecimiento de la asociación y están totalmente dispuestos a la implementación del plan de trabajo encaminado a sustituir los cultivos ilícitos.
- **Área Comercial:** La asociación cuenta con una alianza estratégica con la ciudad de HANNOVER en Alemania para exportar toda la producción que se tiene esperado llegar a 500 toneladas de grano seco.

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"> • Excelente comunicación con los asociados • Capacitación por parte de CORPSOLANO • Mejoramiento calidad de vida de 35 familias • Buenas relaciones con las entidades gubernamentales • Comercialización asegurada • Tienen sello verde y están certificado como productores de cacao orgánico. 	<ul style="list-style-type: none"> • El pago de cuota de sostenimiento no se están haciendo en forma correcta • Incrementar la base social • Implementación del presupuesto • Implementación de flujo de caja

4.5.11. Registro fotográfico



Ilustración 1. Reunión en la sede de ASPROABELEN en el municipio de BELEN DE LOS ANDAQUIES con el Representante Legal y la Junta Directiva – Direcciónamiento Estratégico



Ilustración 2 Reunión en la sede de ASPROABELEN en el municipio de BELEN DE LOS ANDAQUIES con el Representante Legal y la Junta Directiva – Direcciónamiento Estratégico

4.5.12. Conclusiones

- ASPROABELEN es una organización cacaotera muy joven, con 2 años y medio de puesta en marcha de sus actividades, la cual tiene una gran oportunidad al poseer un sello verde y Certificación de Calidad como productores de cacao orgánico, otorgado por la BCS Öko-Garantie GmbH, entidad que está acreditada desde el 11 de mayo de 1992 como entidad de control privada para la inspección y certificación conforme al Reglamento Europeo para productos ecológicos.
- Sus directivos están muy comprometidos con el fortalecimiento empresarial y totalmente dispuestos a elaborar un plan de negocios que contribuya al crecimiento de la asociación.
- Son actores principales en su región del control de la deforestación ya que cuentan con 50 hectáreas de cacao de las cuales 40 están sembradas con cacao orgánico y las otras 10 con cacao convencional.



5. MÓDULO PLAN DE NEGOCIOS

EL Plan de Negocios ASPROABELEN 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

5.1. CLAUSULA DE CONFIDENCIALIDAD

Este Plan del Negocio es propiedad de ASPROABELEN 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 ASPROABELEN en cabeza de su Representante EDGAR ARTUNDUAGA a la dirección Cra. 3 No 2D-32 B/ Ciudad Modelo
- 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 ASPROABELEN.
- 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 AGROFORESTALES Y AMBIENTALISTAS ALTERNATIVOS DE BELEN DE LOS ANDAQUIES - ASPROABELEN-

Dirección: Cra. 3 No 2D-32 B/ Ciudad Modelo

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.	EDGAR ARTUNDUAGA
Cargo	Representante legal
Empresa / Proyecto	ASRPROABELEN
E-mail	artunduaga57@hotmail.com
Teléfono	3105617220
Dirección	Cra. 3 No 2D-32 B/ Ciudad Modelo

5.2.1. Órganos directivos

Pedro Calderón Polonia	Principal Junta Directiva
Ever Castro	Principal Junta Directiva
Gilberto Guerrero	Principal Junta Directiva
Rafael Calderón	Principal Junta Directiva
Milton Antury	Principal Junta Directiva

5.3. CONCEPTOS CLAVES

- AGROFORESTAL: Que pertenece o está relacionado con el cultivo y el comercio de plantas agrícolas y forestales
- BIODIVERSIDAD: Diversidad de especies vegetales y animales que viven en un espacio determinado.
- FITOSANITARIO: De la prevención y curación de las enfermedades de las plantas o relacionado con ello.
- REVERTIR: Ir a parar [una cosa o acción] en otra.
- SALVAGUARDAR: Defender o proteger a alguien o algo.

5.4. PRODUCTO

5.4.1. Necesidad identificada

Belén de los Andaquíes pertenece a la región amazónica y está situada en la parte occidental del departamento de Caquetá en el cruce de los Andes orientales de la cuenca amazónica. Las fuertes diferencias de altitud (200-3000 m) conllevan a grandes diferencias climáticas. La región se caracteriza por una alta biodiversidad, mientras que también ofrece la mayor tasa de deforestación en Colombia debido a la ganadería extensiva, la tala, minería y cultivo de plantas de manera ilegal. Casi la mitad de la población de Belén de los Andaquíes vive en zonas rurales, donde opera principalmente la agricultura o la ganadería. En el municipio hay problemas ambientales por la tala y quema de árboles, la deforestación, la falta de separación de residuos, pozos de agua potable contaminados, las emisiones de CO₂ en la micro-industria, el uso de glifosato, el ganado en las zonas residenciales, la falta de saneamiento, y los efectos de los cultivos de coca ilegal.

En el 2012, Belén de los Andaquíes comenzó una asociación municipal con la ciudad de Hannover después de que la exoficial de la Agenda 21, Silvia Hesse y el experto en preservación medioambiental y conocedor en temas colombianos Klaus Hecht lograron convencer al alcalde de la comunidad colombiana, Jaime Uriel Mejía Zuluaga, de apostarle al proyecto, mediante el cultivo de plantas nativas en sistemas agroforestales de cacao que contribuirá a evitar la deforestación, y al mismo tiempo, se mejorarán las condiciones de vida de los pueblos indígenas mediante la creación de nuevas fuentes de ingresos.

5.4.2. Línea de Negocio

“Sostenimiento del Cultivo del Cacao Agroforestal - Gremio de Cacao- con 35 asociados, en 50 hectáreas de cacao orgánico y una producción aproximada de 36 toneladas por año, construcción del centro de acopio (incluye una planta fermentadora, una planta secadora y una planta transformadora de chocolatinas finas de exportación)”

La agricultura orgánica es un sistema de producción que trata de utilizar al máximo los recursos de la finca para proteger el medio ambiente y la salud humana, la fertilidad del suelo y la actividad biológica y al mismo tiempo no utilizar fertilizantes y plaguicidas. La agricultura orgánica es mucho más que simplemente no usar agroquímicos. En Centroamérica, se está produciendo una gran variedad de productos orgánicos, entre ellos: café, cacao, miel de abeja, ajonjolí y hortalizas.

El establecimiento de una cadena de valor a nivel local en Colombia del cacao certificado de comercio justo ha sido considerado fundamental para la asociación. La razón es que en Solano y en Belén de los Andaquíes existen difíciles condiciones económicas que imponen la necesidad de abrir nuevas fuentes de ingresos a pequeña escala para la población y los campesinos.

El establecimiento de una cadena de valor no sólo mejora la situación económica de la población, sino que también contribuye a la preservación de la selva tropical y la biodiversidad. La venta exclusiva de chocolate fino en las regiones asociadas ayudará a mantener la cohesión y estabilidad climática a largo plazo.

Descripción de la tecnología

➤ Ventaja

Beneficio nutricional: el cacao orgánico aumenta los beneficios del cacao tradicional, como ya se mencionó los granos de cacao orgánico han demostrado beneficios sorprendentes para la salud. Tales como revertir el envejecimiento, reducir riesgos cardiovasculares, reducir enfermedades coronarias e incluso actúan como antidepresivos.

Beneficio ambiental y conservacionista: el cultivo de cacao integrado con árboles (protección del suelo) favorece la conservación del medio ambiente. El impacto de cultivar cacao orgánico es aún más positivo que el cacao tradicional, dado que no utiliza agroquímicos para su cultivo.

➤ Desventajas

El cacao orgánico tiene un precio superior al cacao convencional, sin embargo el precio del mismo estará determinado por la calidad al realizar una excelente fermentación y secado de las almendras

5.4.3. Licencias, permisos, patentes

➤ Certificación orgánica CERTIMEX. Sello verde para la Unión Europea

En el caso específico de Comercio Justo con México es requisito indispensable que todos los integrantes sean pequeños productores. Por pequeño productor se entiende a aquel productor o aquella productora que no depende estructuralmente de la mano de obra contratada, que opera su unidad de producción predominantemente con su propia mano de obra y con la mano de obra no remunerada de sus familiares y/o de intercambio laboral comunitario (www.comerciojusto.com.mx).

Los siguientes procedimientos son aplicables tanto para la inspección como certificación CERTIMEX de productos orgánicos o ecológicos como los de comercio justo México, Comercio Justo Internacional (FLO) y café orgánico bajo sombra “Café Bird Friendly”:

- ❖ El grupo de pequeños productores, el productor individual y el procesador y/o comercializador solicita por escrito los servicios de inspección y certificación a CERTIMEX, la solicitud puede hacer referencia a uno o más tipos de certificaciones que se requieran.
- ❖ CERTIMEX envía el cuestionario de solicitantes de inspección de grupo de pequeños productores (GPP), de productor individual (PI) y/o procesador, según sea el caso, para primera inspección o inspección de continuación según corresponda.
- ❖ El solicitante diligencia el o los cuestionarios y los regresa a CERTIMEX.
- ❖ Se revisa el cuestionario, en caso de requerirse mayor información CERTIMEX podrá solicitarla. Una vez cumplido esto se elabora la propuesta o propuestas de costos de inspección y certificación de acuerdo a las tablas de tarifas.
- ❖ Se informa al proveedor el nombre del inspector asignado para ejecutar el control.
- ❖ Se elabora un contrato de prestación de servicios y se le envía al proveedor, junto con la carpeta básica de información CERTIMEX y las Normas de acuerdo con los tipos de certificados que requiera (Normas CERTIMEX para productos ecológicos u orgánicos, normas de Comercio Justo México A.C., Normas de café orgánico bajo sombra, etc.)
- ❖ El proveedor revisa los documentos, la propuesta de costos y el contrato y si está de acuerdo con estos últimos los firma y los regresa a la oficina de CERTIMEX.
- ❖ Deposita el 60% de la propuesta de costos.
- ❖ El proveedor está facultado para objetar al inspector asignado y en ese caso deberá comunicarlo por escrito a CERTIMEX en un plazo no mayor de ocho días después de emitido los costos de inspección y certificación.
- ❖ Una vez firmado el contrato y depositado el 60% de los costos estimados, se registra al proveedor con un número asignado por la oficina de CERTIMEX, este número de registro en un futuro corresponderá al número de certificación.

- ❖ El inspector y el operador establecen comunicación y de común acuerdo precisan el inicio de la inspección.
- ❖ Aprobado el inspector asignado, se emite el encargo de inspección al inspector, en el que se indica el número que le corresponderá al informe de dicha inspección, las normas bajo las cuales se hará la inspección, el tiempo asignado para la inspección y recomendaciones específicas.

➤ **Símbolo de pequeños productores SPP**

El SPP es una iniciativa creada por y para los pequeños productores organizados para que los podamos identificar en el mercado local e internacional. Además es una iniciativa 100% propiedad de los pequeños productores organizados, quienes tienen los criterios y funcionamiento del sistema:

- ❖ Se vuelve copropietario de un sistema de comercio justo y sustentable.
- ❖ Los criterios, normas, precios, funcionamiento son decididos por los mismos pequeños productores.
- ❖ Se hace realidad la gran alianza para salvaguardar el futuro sustentable de los pequeños productores, sus comunidades, culturas y proyectos, además de la práctica de un comercio justo auténtico.
- ❖ Se puedes formar parte de un mercado para Organizaciones de Pequeños Productores que incluyen los principios y valores descritos en la Declaración de Principios y Valores
- ❖ Se generan mayores ingresos y apoyo a la economía de las familias de la organización de pequeños productores.
- ❖ Sólo se certifica a Organizaciones de Pequeños Productores, no plantaciones privadas, ni pequeños productores no organizados

Los pasos para la certificación SPP son los siguientes:

- ❖ Consultar los diferentes documentos del SPP, como son la Declaración de Principios y Valores y la Norma General
- ❖ Elegir una o varias certificadora(s) de la Lista de Organismos de Certificación autorizados (OC).
- ❖ Diligenciar el formato de solicitud en línea. Es necesario solicitar previamente un nombre de usuario y contraseña D-SPP.
- ❖ Una vez aceptada la cotización, se inicia el proceso de evaluación mediante el diligenciamiento y envío del Formato de Autoevaluación al OC, con el requerido soporte documental. La primera evaluación puede ser ‘documental’ o ‘documental acortada’, dependiendo del caso. Las evaluaciones documentales y ‘completas’, se alternan de manera anual.
- ❖ Los pagos de la evaluación para la certificación se hacen directamente al OC en cuestión.
- ❖ Si la evaluación es positiva, se firma el contrato de Uso del SPP con sus anexos, como son: Código de Conducta y Reglamento Gráfico. Se envía a FUNDEPPO. Además, debe pagarse la Cuota de Inscripción Anual a FUNDEPPO, consultando el Reglamento de Costos.

- ❖ La certificación se cobra de acuerdo a una tabla de días de trabajo, dependiendo del tipo de procedimiento a aplicar. Cada OC tiene su propia tarifa por día de trabajo.
- ❖ Además se paga una Cuota de Inscripción Anual a FUNDEPPO dependiendo de la cantidad de socios productores de la Organización.

5.5. MERCADO

5.5.1. Análisis del Sector



Belén de los Andaquíes cuenta con un área aproximada de 1.180,9 km², 40% pertenece a la Reserva Forestal de la Amazonia creada por la Ley 2^a de 1959 y al Parque Nacional Alto Fragua Indi-Wasi; y cerca de un 12% ha sido reservado por el Estado para el desarrollo de actividades de exploración de hidrocarburos. Adicionalmente se localizan los resguardos indígenas La Esperanza y La Cerinda con 1.278,1 ha y 51,6 ha respectivamente.

Limita por el norte con el Departamento de Huila, por el oriente con los municipios de Florencia y Morelia, por el Sur con el Municipio de Valparaíso y por el Occidente con el Municipio de San José del Fragua.

En el censo de 2005 el DANE reporta que 94,6% de las unidades censales del Municipio de Belén de los Andaquíes desarrollan actividades agrícolas, el 94,7% desarrollan actividades pecuarias y el 2,3% desarrollan actividades piscícolas.

El sector primario está representado por actividades agrícolas entre las que sobresalen los cultivos de productos tradicionales como Plátano, Yuca, Maíz y Caña Panelera, frutales como arazá, piña y chontaduro. La actividad forestal está restringida a algunas hectáreas establecidas en Caucho y palma africana. La actividad ganadera contó en el año 2005 con 37.040 hectáreas en pastos y un hato de ganado bovino representado por 27.888 animales. Igualmente se reportó una población de 1.545 porcinos y 1.250 caballar.

De acuerdo con el Proyecto SIMCI del Programa de las Naciones Unidas contra las drogas, los cultivos con fines ilícitos pasaron de 40 ha en el 2001 a 132 ha en el 2006.

Según los datos del censo 2005, el 8,2% de las unidades censales reportaron actividad industrial, 48,6% comercial y el 23,0% con la prestación de servicios.

Las actividades productivas terciaria ocupan buena parte de la fuerza laboral de la cabecera municipal a través de entidades e instituciones como la alcaldía, las entidades descentralizadas, la banca y los órganos civiles como procuraduría, registraduría, fiscalía, etc.

La infraestructura vial cuenta con cerca de 23 km de vías primarias que comunican a Belén con San José del Fragua y con Morelia; y 81 km de vías municipales o terciarias en regular estado, que comunican la cabecera con los principales asentamientos rurales del municipio como Puerto Torres, San Cristóbal, La Herradura, Pueblo, El Banco, entre otras. La infraestructura aérea más cercana se localiza en la ciudad de Florencia.

5.5.2. Análisis del mercado

Los consumidores en general de la UE han desarrollado un interés por productos compatibles con un estilo de vida más saludable. Ello se ha reflejado en el aumento del consumo de productos alimenticios saludables, exóticos y orgánicos, y también de productos dietéticos (“light”) y preparaciones vitamínicas. La Unión Europea tiene una posición mundial dominante en la molienda de granos de cacao. El 50% de los suministros mundiales de granos de cacao están destinados a la Unión Europea, ascendiendo a un valor de U\$6.1 miles de millones de dólares equivalentes a 1.9 millones de toneladas. Dentro de la Unión Europea (UE 27) los principales compradores son Países Bajos de Holanda (19.4%), Alemania (11.8%), Bélgica (5.8%), Francia (4%), Reino Unido (3.1%), Italia (2.7%).

Durante el período 2007-2011, la demanda de cacao en grano creció a una tasa promedio anual de 17.1%. Holanda como principal importador de cacao, demanda este producto en diferentes preparaciones, sin embargo su mayor demanda está concentrada en cacao en grano (59%), Chocolates (18%), manteca de cacao (10%), pasta de cacao (9%) y cacao en polvo (5%).

5.5.3. Mercado objetivo

El objetivo de la asociación es cultivar cacao orgánico, para exportarlo a Alemania a dos empresas transformadoras de chocolatinas por Cartagena de Indias, en un contenedor compartido llamado ORIONCO SHIPPING de ROHERDAM HOLANDA que cuenta con un agente en la aduana colombiana para poder organizar el tema del transporte marítimo, razón por la cual debe tener un intermediario certificado encargado de todo el proceso de exportación que para este plan de negocios es CORPSOLANO.

- Wichelm Eberherdt Back-n Schokoladen fabrik e k. D-64385 Reichelsheim-Beerfurth Alemania (Procesador de Cacao y Fabricante de Chocolatinas).
- Zoher Schokoladen Manufaktur. A-8333 Riegersnburg - Austria (Procesador de Cacao y Fabricante de Chocolatinas)

5.5.4. Ventajas competitivas

- Entrar al mercado de la Unión Europea con cacao orgánico y certificado con Sello Verde y Comercio Justo.
- Contar con el acompañamiento en el proceso de exportación con una organización certificada como CORPSOLANO.
- Los costos de transporte son más económicos por la ubicación del municipio.

5.5.5. Proyección de ventas

Tabla No 7. Ventas

VENTAS	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas de cacao orgánico x toneladas	16	72	108	180	240
Venta de cacao orgánico precio por tonelada	10.000.000	10.470.000	10.962.090	11.477.308	12.016.742
Total Ventas	160.000.000	753.840.000	1.183.905.720	2.065.915.481	2.884.018.012

Fuente: Gestando

5.5.6. Estrategias de mercadeo

➤ Precio

Como es un producto de exportación, el precio lo define la Fábrica que va a comprar el cacao y siempre va a estar un 30% más del valor comercial que se encuentre en Colombia, adicionalmente van a pagar a la asociación otro 30% por tener certificación de Comercio Justo.

➤ Promoción

Diseñar la página Web para ofrecer los productos a otros países de la Comunidad Europea

➤ Distribución

Para poder exportar a la Unión Europea es necesario cumplir con la legislación sanitaria y de protección del medio ambiente adoptada en el año 2000, que establece medidas obligatorias a terceros exportadores para reducir el desperdicio y promover el reciclaje del material de empaque; así mismo es preciso que los exportadores se informen de la legislación en materia de terminología, símbolos, requisitos de empaque, marcado y etiquetado.

Para lograr cumplir con la calidad de exportación requerida para el cacao orgánico es preciso cumplir con los conceptos de calidad integral centrándose en los siguientes aspectos técnicos que están antes de la comercialización del producto:

- ❖ Control ecológico de malezas
- ❖ Podas fitosanitarias y de mantenimiento.
- ❖ Control Integrado de plagas y enfermedades.
- ❖ Aplicación de abonos orgánicos.
- ❖ Importancia de la regulación de la sombra.

- ❖ Uso de Material Genético de calidad
- ❖ Importancia de la Cosecha y Post cosecha como elementos en la calidad final del producto.
 - ✓ Curado del cacao
 - ✓ Origen de los defectos del cacao
- ❖ Sensibilizar y capacitar en la aplicación de técnicas que garanticen la obtención de grano seco de óptima calidad física y sensorial para la exportación del cacao engrano.

5.6. OPERACIONES

5.6.1. Estrategias operacionales

- Capacitaciones a los productores en poscosecha para obtener un producto de mayor calidad
- Capacitación de CORPSOLANO en proceso de exportación
- Capacitación a los operadores en manejo de las plantas procesadoras

5.6.2. Costos de fabricación

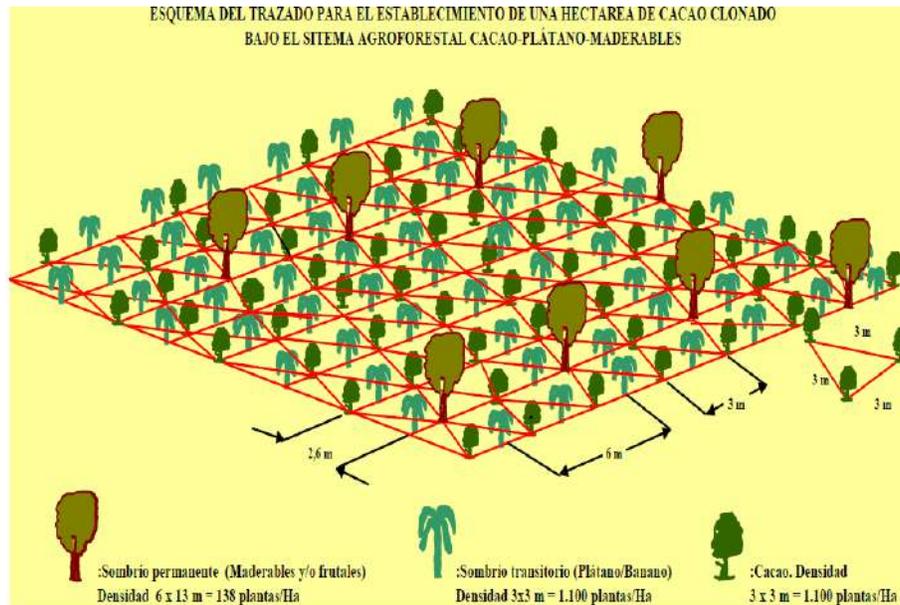
Tabla No 8. Costos de producción

COSTOS DE PRODUCCION MENSUALES	
INDIRECTOS O FIJOS	
Nomina	5.237.717
Distribución	13.500.000
TOTAL COSTOS FIJOS	18.737.717
DIRECTOS O VARIABLES	
Materia Prima	90.000.000
Arriendo	400.000
Mano de Obra Indirecta	5.700.000
Servicios	400.000
Etiquetas	3.750.000
TOTAL COSTOS VARIABLES	100.250.000
TOTAL COSTOS	118.987.717

Fuente: Gestando

5.6.3. Sistema productivo

5.6.3.1. Procesos



Fuente: Fondo Nacional del Cacao “El Cultivo del Cacao; Un Negocio Rentable, Competitivo y Ambientalmente Sostenible en Colombia” Ingeniero David Barón Urquijo

Figura No 3. Esquema establecimiento

Tabla No 9. Fases establecimiento

PASOS SECUENCIALES PARA EL ESTABLECIMIENTO DE CULTIVOS TECNIFICADOS DE ALTA PRODUCCION EN CONDICIONES IDEALES			
No.	MOMENTOS PUNTUALES PARA OBTENER UN CULTIVO EXITOSO DE CACAO	MES	EDAD DEL INJERTO O CLON
1	Selección del terreno (análisis físico y químico del suelo)	0	
2	Limpia, trazo, ahoyado, correctivos físicos y químicos del terreno	1	
3	Siembra de sombríos transitorios y permanentes	2	
4	Montaje vivero y siembra de semillas de patronaje	3	
5	Manejo plantulas de cacao en desarrollo - Fertilización y riego (Vivero)	4 y 5	
6	Ahoyado y trasplante patrones de cacao a sitio definitivo	5 y 6	
7	Injertación en campo de modelos según condiciones finca/productor	8	
8	Destape de injertos 15 - 20 días de realizados y reinjertación	8	
9	Raleo de hojas en el patron costado injerto y despunte del patron	9	1
10	Despatronaje y cicatrización de injertos que presenten 3 pares de hojas min.	10 y 11	2 y 3
11	Regulación de sombrero transitorio y cuidados en entresaque y cosecha	12 y 13	4 y 5

Fuente: Gestando

Tabla No 10. Momentos para un cultivo exitoso

No.	MOMENTOS PUNTUALES PARA OBTENER UN CULTIVO EXITOSO DE CACAO	MES	EDAD DEL INJERTO O CLON
12	Plateo y fertilización orgánica dirigida a gotera de plantas de cacao	13	5
13	Poda de formación - selección 2 - 3 ramas principales	14 y 15	6 y 7
14	Fertilización completa elementos mayores y menores	16	8
15	Refuerzo poda de formación - arquitectura de los árboles de cacao (entresaque ramas y eliminación de chupones)	17 y 18	9 y 10
16	Fertilización orgánica plantas de cacao	19	11
17	Eliminación floraciones prematuras, selección plumillas y eliminación de chupones	20 y 22	12 y 14
18	Fertilización completa elementos mayores y menores	23	15
19	Protección formación 1era cosecha - Rondas sanitarias cada 7 días	24 y 26	16 y 18

Fuente: Gestando

ÉPOCA Y FRECUENCIA DE PRINCIPALES LABORES CULTURALES	
LABOR	EPOCA
CONTROL DE MALEZAS	3 - 4 al año
PODA	2 al año: Principal Febrero - Marzo, Secundaria: Agosto - septiembre
FERTILIZACIÓN	2 al año: Abril y Septiembre
MANEJO FITOSANITARIO	Monilia y Phytophthora: Manual: Remoción de frutos, semanal entre mayo a julio y noviembre a enero. Quincenal el resto del año.
	Aplicación de Oxiclورو de Cu cada 20 días entre mayo a julio y noviembre a enero. 10 aplicaciones al año.
	Cáncer de tronco: semestral. Aplicación localizada en árboles afectados.
COSECHA	Cada 20 días en picos de cosecha y cada 30 días en épocas intermedias

Fuente: Gestando

Figura No 4. Momento e intensidad de las labores

5.6.3.2. El vivero de cacao orgánico

Es el lugar donde se siembran las semillas y crecen las plantas hasta el momento de su trasplante al campo. Los viveros son estructuras simples, compuestas de postes sembrados a 3 metros de distancia el uno del otro y que sostienen fustes rollizos de plantas, reglas de madera, cañas de bambú y alambre a 2 metros sobre el suelo. Sobre ellas se ponen hojas de palma,

musáceas y ramas o materiales de cedazo plástico que permitan proveer sombra en el techo del vivero y también sombra lateral.

5.6.4. Capacidad de producción

Teniendo en cuenta que se cuenta con un grupo de 35 asociados con un promedio de 50 hectáreas de cacao orgánico, se inicia el plan de negocios con 70 toneladas anuales en 2017.

5.6.5. Inventario

El stock de inventario que se tiene estimado está determinado con base en que se inició el plan de negocios con 70 toneladas anuales en 2017 y para los años siguientes según el presupuesto de ventas.

5.6.6. Abastecimiento

Los asociados que hacen parte del plan de negocios son los proveedores del cacao orgánico de exportación.

5.6.7. Localización

Los asociados se encuentran ubicados en 18 veredas del municipio de Belén de los Andaquíes y la oficina principal se va a ubicar en la cabecera municipal.

5.6.8. Tecnología y equipos

Tabla No 11. Infraestructura, capacitación e insumos

No.	Rubros	Costos (\$ COP)
1.	Infraestructura de beneficio para garantizar la calidad de los granos de cacao para 3 años	206.000.000
1.1	Construcción de una planta de fermentación mediante cajones sobre correderas con techos en 2 sitios diferentes (cordillera y piedemonte).	100.000.000
1.2	Construcción de una planta secadora en 2 sitios diferentes (cordillera y piedemonte).	78.000.000
1.3	Adecuación de un sitio de acopio para almacenar y empaclar los granos de cacao	28.000.000
2.	Infraestructura de transformación de cacao a chocolate y chocolatinas para 3 años	900.000.000
2.1	Construcción del edificio con cuarto frío, su propias fuente de energía y planta de agua potable	400.000.000
2.2	Maquinaria para el procesamiento del cacao a chocolate y chocolatinas que consiste de: Mesas de acero inoxidable, tostadora a gas, peladora, mezcladora, dosificadora, balanza, máquina para derretimiento de manteca de cacao, extrusora, rodillos de granito y de hierro, unidad de atemperación, conche (agitador mecánico que se emplea en la producción del chocolate con el objeto de remover la masa de cacao y poder distribuir homogéneamente la manteca del cacao a lo largo del volumen del chocolate)	500.000.000
3.	Capacitación y entrenamiento para mejorar el desempeño de los campesinos para 3 años	60.000.000

No.	Rubros	Costos (\$ COP)
3.1	20 talleres sobre certificación orgánica y de comercio justo, siembra agroforestal, fermentación, secado del cacao, transformación de cacao a chocolate y chocolatinas	60.000.000
4.	Certificación para generar pago de una prima a los campesinos sobre la venta de cacao para 3 años	100.000.000
4.1	Certificación orgánica y de comercio justo en cumplimiento de los estándares internacionales de Norteamérica y Europa, implementación de un sistema de control interno	100.000.000
5.	Insumos para la siembra de cacao para 3 años	250.000.000
5.1	Material vegetal para la injertación de los árboles de cacao faltantes, plántulas de frutales y maderables	100.000.000
5.2	Herramientas para las fincas para la siembra del cacao	75.000.000
5.3	Fertilizantes y pesticidas biológicas para las fincas	75.000.000
TOTAL		1.516.000.000

Fuente: Gestando

5.7. ORGANIZACIÓN

ASPROABELLEN es una asociación sin ánimo de lucro que nació el 10 de agosto de 2014 con 35 asociados

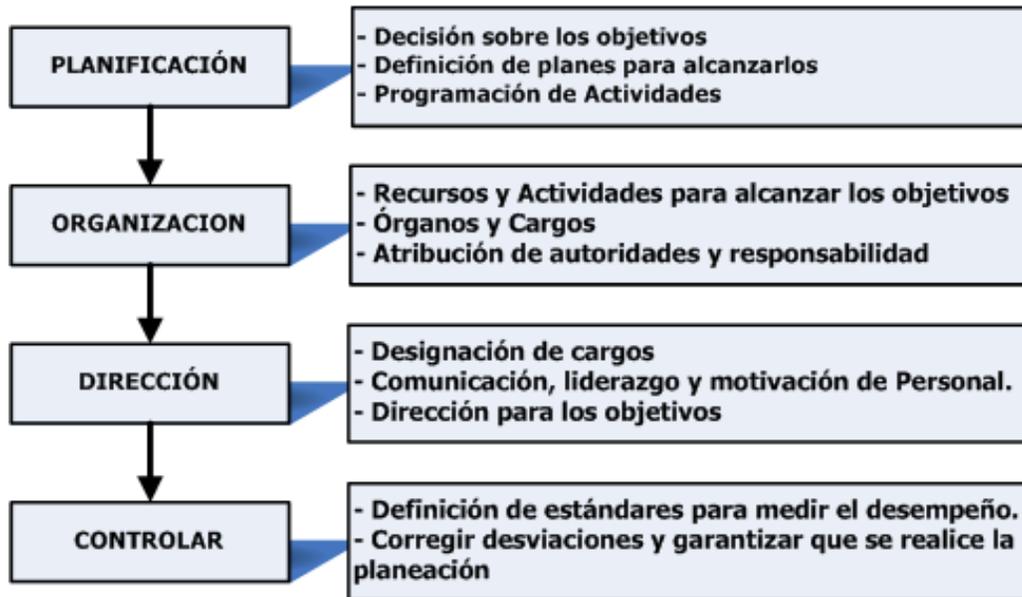
5.7.1. Socios

El plan de negocios cuenta con 35 asociados distribuidos en 18 veredas en el municipio de Belén de los Andaquíes.

5.7.2. Áreas funcionales

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

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



Fuente: GESTANDO

Figura No 5. Áreas Funcionales

5.7.3. Personal

Teniendo en cuenta el presupuesto, la proyección de producción y la exportación, la Junta Directiva y el Representante Legal han tomado la decisión de tener inicialmente una planta de personal de 12 funcionarios distribuidos de la siguiente manera:

Tabla No 12. Personal

ÁREA	2017	2018	2019	2020	2021
Comercial	2	2	2	2	2
Técnica	8	8	8	8	8
Financiera	1	1	1	1	1

Fuente: Gestando

5.8. ANÁLISIS DE RIESGOS

Tabla No 13. Riesgos

RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	ESTRATEGIAS
Problemas con la vía ya sea por el clima o por el orden público.	Alta	Alto	Si es por taponamiento en la vía por el clima o por orden público, la estrategia consiste en transportar el producto por la vía San Vicente-Neiva
La contaminación del producto en la etapa de transporte y almacenamiento para la exportación	Alta	Alto	Contratar una empresa especializada en Exportación que este registrada como CORPSOLANO
Cambios climáticos por elevación de temperaturas por verano	Media	Medio	Diseñar sistemas de riego en cada unidad productiva

Fuente: Gestando

5.9. ECONÓMICO FINANCIERO

5.9.1. Flujo de inversiones

➤ Activos fijos

El año 2017 es el año con mayor inversión ya que es el inicio de operaciones de la asociación empezando por la compra de un terreno para la adecuación del centro de acopio, el cual consta de: 1 planta de fermentación, 1 planta secadora, 1 planta transformadora de chocolatinas, 1 planta para la elaboración de abono orgánico sólido y líquido, cultivos demostrativos y la venta de plántulas injertadas. Para la adecuación de la oficina administrativa se requiere de 3 equipos de cómputo y muebles y enseres.

➤ Activos diferidos

Se tiene presupuestado la certificación orgánica y comercio justo por un valor de 33 millones de pesos mensuales por tres años del 2017 al 2019.

Tabla No 14. Inversión

INVERSIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVOS FIJOS					
Terreno (Centro Acopio)	100.000.000	0	0	0	0
Edificios	606.000.000	0	0	0	0
Equipos de computo	6.000.000	0	0	8.000.000	0
Redes	500.000	0	0	700.000	0
Vehículos (Moto)	0	0	0	7.000.000	0
Herramientas	322.000.000	0	0	0	0
Maquinaria	63.840.000	0	0	0	0
Muebles y Enseres	6.500.000	0	0	0	0
Software	0	0	0	0	0
Otros	14.822.500	0	0	0	0
Subtotal Activos fijos	1.119.662.500	0	0	15.700.000	0
ACTIVOS DIFERIDOS					
Gastos de Instalación	0	0	0	0	0
Contratos de Servicio	0	0	0	0	0
Estudios Administrativos	0	0	0	0	0
Capacitación Personal	0	0	0	0	0
Constitución Legal	13.750.000	33.000.000	33.000.000	0	0
Subtotal Activos diferidos	13.750.000	33.000.000	33.000.000	0	0
CAPITAL INTELECTUAL					
Métodos De Trabajo	0	0	0	0	0
Bases de Datos	0	0	0	0	0
Normas ISO	0	0	0	0	0
I&D	0	0	0	0	0
Estructura Organizativa	0	0	0	0	0
Propiedad Intelectual	0	0	0	0	0
Marcas Comerciales	0	0	0	0	0
Alianzas	0	0	0	0	0
Cualificación Técnica	0	0	0	0	0
Transferencias Tecnológicas	0	0	0	0	0
Otros Activos	0	0	0	0	0

INVERSIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
Subtotal Capital Intelectual	0	0	0	0	0
Subtotal Activos NC					
Acumulado Activos NC					
Capital de Trabajo Inicial					
INVERSIÓN TOTAL	1.133.412.500	33.000.000	33.000.000	15.700.000	0

Fuente: Gestando

5.9.2. Flujo de egresos

➤ Costos de producción

Se proyecta comprar tres equipos en 2017 y renovar equipos y redes en 2020. Se proyecta un arriendo mensual de \$400.000 y el incremento para los años 2018 al 2020 fue del 4,7% con base en la proyección del IPC del DANE.

➤ Costos de comercialización y ventas

En 2017 se va a iniciar la publicidad con la implementación de la página WEB, para poder incursionar en el mercado en otros países de la Unión Europea. De acuerdo a la proyección de ventas realizada, se tiene presupuestado la compra de los bultos de fique orgánico por valor de 15.000 cada uno con una capacidad de 60 kilos marcados y etiquetados.

En la distribución se presupuestó el transporte de las toneladas proyectadas en el plan de ventas, desde Belén de los Andaquíes hasta Florencia, a un costo de \$300.000 por tonelada, y de Florencia a Cartagena de Indias a un costo de \$900.000 por tonelada.

➤ Costos de administración

De acuerdo con la planta de personal que se definió con la Junta Directiva, se proyecta el incremento salarial en el que quedó establecido en el año 2017, es decir, el 7%.

Tabla No 15. Egresos

EGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021
COSTOS DE PRODUCCIÓN					
Recursos Tecnológicos	6.000.000	0	0	8.000.000	0
Talento Humano	0				
Costos Indirectos	2.000.000	4.800.000	5.025.600	5.261.803	5.509.108
Servicios Terceros	0	0	0	0	0
Total Costos de Producción	8.000.000	4.800.000	5.025.600	13.261.803	5.509.108
COSTOS COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS					
Publicidad	3.000.000	0	0	0	0
Relaciones públicas	0				
Empaque	3.750.000	18.000.000	27.000.000	45.000.000	60.000.000
Distribución	13.500.000	64.800.000	97.200.000	162.000.000	216.000.000
Investigación de mercados	0	0	0	0	0
Total costos distr. Y ventas	20.250.000	82.800.000	124.200.000	207.000.000	276.000.000

EGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021
COSTOS ADMINISTRACIÓN					
Gerente	15.000.000	15.705.000	16.443.135	17.215.962	18.025.113
Secretaria	7.500.000	7.852.500	8.221.568	8.607.981	9.012.556
Contador	2.000.000	2.094.000	2.192.418	2.295.462	2.403.348
Coordinador de Proyectos	10.000.000	10.470.000	10.962.090	11.477.308	12.016.742
2 Técnicos de Campo	15.000.000	15.705.000	16.443.135	17.215.962	18.025.113
Maquinista	5.000.000	5.235.000	5.481.045	5.738.654	6.008.371
Operarios (4)	16.000.000	16.752.000	17.539.344	18.363.693	19.226.787
Gastos de oficina	100.000	150.000	200.000	250.000	300.000
Servicios públicos	400.000	450.000	500.000	550.000	600.000
Gastos generales	100.000	150.000	200.000	250.000	300.000
Gastos Manto. y Seguro					
Otros					
Total costos administración	71.100.000	74.563.500	78.182.735	81.965.023	85.918.029
TOTAL EGRESOS	99.350.000	162.163.500	207.408.335	302.226.826	367.427.137

Fuente: Gestando

5.9.3. Flujo de ingresos

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

- Para el año 2017 se inicia el presupuesto de ingresos con 16 toneladas con los precios aplicados y proyectados en el punto 5.5.
- En 2018 se proyectan ventas de 6 toneladas mensuales
- En 2019 se proyectan ventas de 9 toneladas mensuales.
- Para 2020 se proyectan ventas de 15 toneladas mensuales.
- En 2021 se proyectan ventas de 20 toneladas mensuales.

Tabla No 16. Ventas

VENTAS	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas de cacao orgánico x toneladas	16	72	108	180	240
Venta de cacao orgánico precio por tonelada	10.000.000	10.470.000	10.962.090	11.477.308	12.016.742
Total Ventas	160.000.000	753.840.000	1.183.905.720	2.065.915.481	2.884.018.012

Fuente: Gestando

5.9.4. Estado de resultados

De acuerdo a la proyección de ventas que se tiene estimada para 5 años con el plan de negocios “Sostenimiento del Cultivo del Cacao Agroforestal - Gremio de Cacao- con 35 asociados, en 50 hectáreas de cacao orgánico y una producción aproximada de 36 toneladas por año, construcción del centro de acopio (incluye una planta fermentadora, una planta secadora y una planta transformadora de chocolatinas finas de exportación)” y con los gastos estimados, se puede concluir que la empresa es muy rentable si se ajusta a los presupuestos aquí definidos.

Tabla No 17. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS	2017	2018	2019	2020	2021
TOTAL VENTAS	160.000.000	753.840.000	1.183.905.720	2.065.915.481	2.884.018.012
Costos de producción	8.000.000	4.800.000	5.025.600	13.261.803	5.509.108
Costos comercialización y ventas	20.250.000	82.800.000	124.200.000	207.000.000	276.000.000
COSTOS DIRECTOS	28.250.000	87.600.000	129.225.600	220.261.803	281.509.108
MARGEN BRUTO DE VENTAS	131.750.000	666.240.000	1.054.680.120	1.845.653.678	2.602.508.904
COSTOS INDIRECTOS	2.000.000	4.800.000	5.025.600	5.261.803	5.509.108
Costos de administración	71.100.000	74.563.500	78.182.735	81.965.023	85.918.029
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	0	0	0	0	0
UTIL. OPERACIÓN (UAI)	58.650.000	586.876.500	971.471.786	1.758.426.852	2.511.081.767
OTROS INGRESOS vrs residual	0	0	0	0	0
INTERESES OPER.	0	0	0	0	0
UAI	58.650.000	586.876.500	971.471.786	1.758.426.852	2.511.081.767
IMPUESTOS	11.730.000	117.375.300	194.294.357	351.685.370	502.216.353
UTILIDAD NETA	46.920.000	469.501.200	777.177.428	1.406.741.482	2.008.865.414
DIVIDENDOS					
GCIAS NO DISTRIBUIDAS					
ACUM. GCIAS NO DISTRIBUIDAS					

Fuente: Gestando

5.10. DETERMINANTES AMBIENTALES

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

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

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

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

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

Ley 2ª de 1959 y Resolución 1925 de 2013

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

Tabla No 3. Cobertura Departamentos de la Amazonia

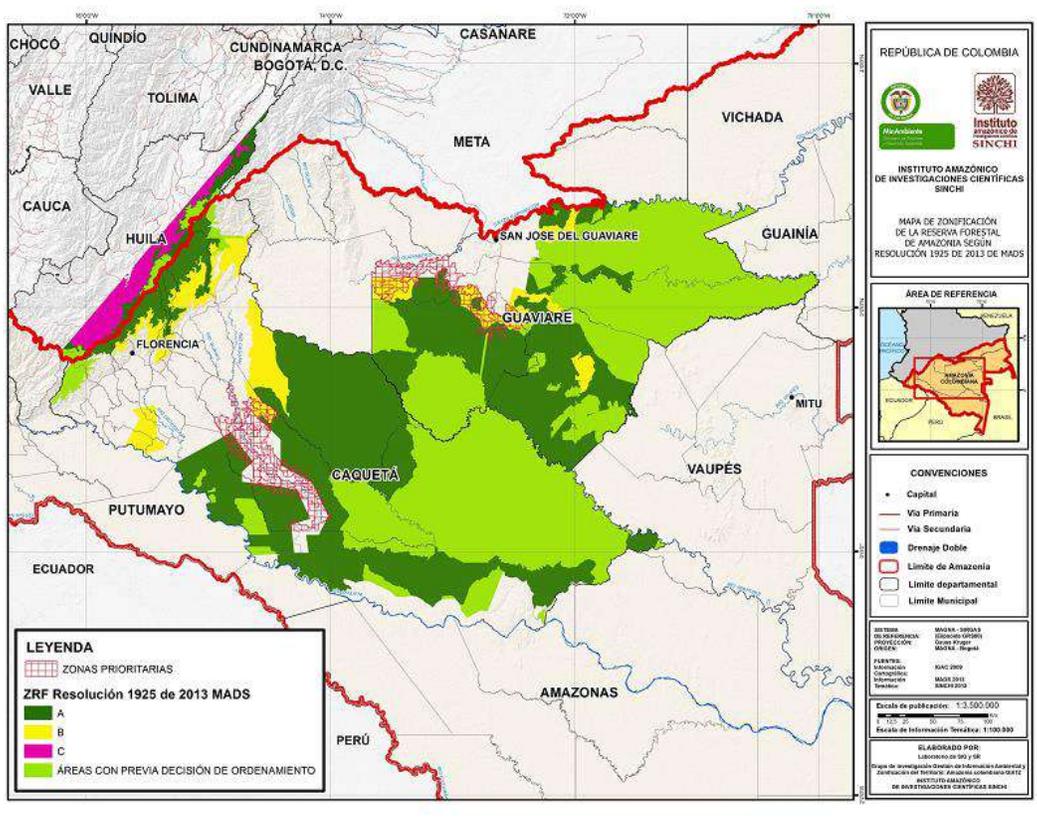
DEPARTAMENTO	COBERTURA HA	PARTICIPACIÓN
AMAZONAS	9.691.841,17	32%
CAQUETÁ	6.456.392,43	22%
CAUCA	49.437,60	0%
GUAINIA	7.042.409,69	24%
GUAVIARE	5.011.336,47	17%
HUILA	536.776,96	2%
PUTUMAYO	773.738,80	3%
VAUPÉS	328.150,92	1%

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

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

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

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



Fuente: 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 2.³

Figura No 2. Procedimientos CARs



FUENTE: DISEÑO AUTOR

5.11. ANEXO 3

- Acuerdo de Confidencialidad
- Análisis Multicriterio

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

6. MÓDULO ADECUACIÓN FINANCIERA

6.1. ALCANCES

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

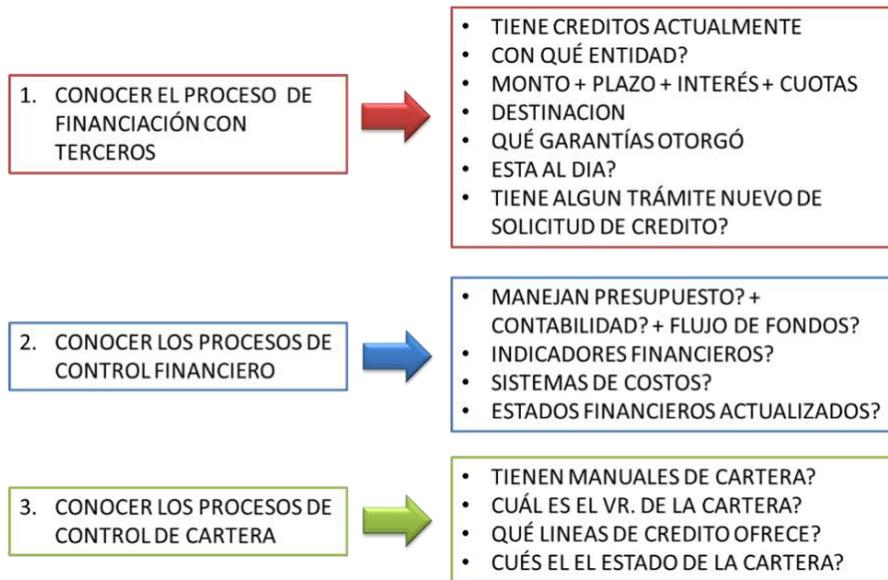
6.2. ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA

6.2.1. Diagnóstico Financiero

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

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

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



Fuente: Gestando

Figura No 6. Contenido adecuación Financiera

6.2.2. Clasificación

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

6.2.2.1. Caracterización de los niveles de clasificación

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

a) Organizaciones Priorizadas

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

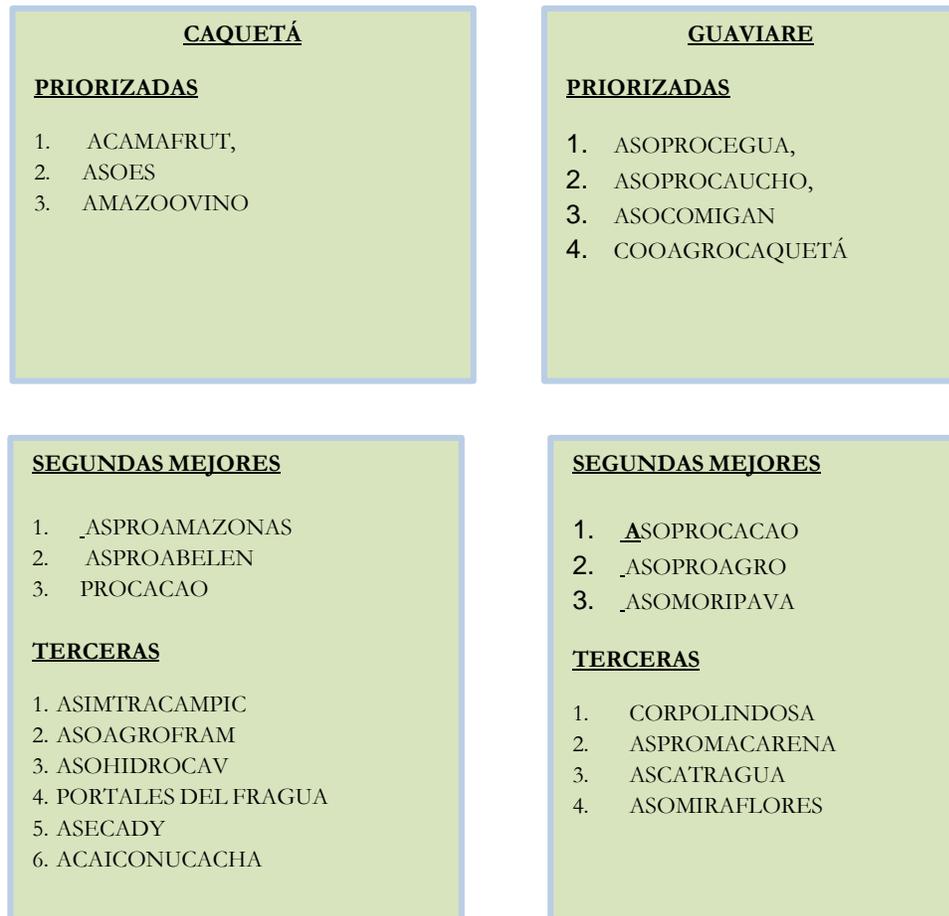
Ahora bien, es posible que como resultado de la evaluación que se haga del diagnóstico que se realice, se encuentren organizaciones con un especial potencial de desarrollo de estos tres instrumentos financieros, lo cual las convierte igualmente en organizaciones priorizadas, pues se entiende que un trabajo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

b) Segundas mejores organizaciones

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

c) Las Terceras Organizaciones

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



Fuente: Gestando

Figura No 7. Niveles Organizaciones

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

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

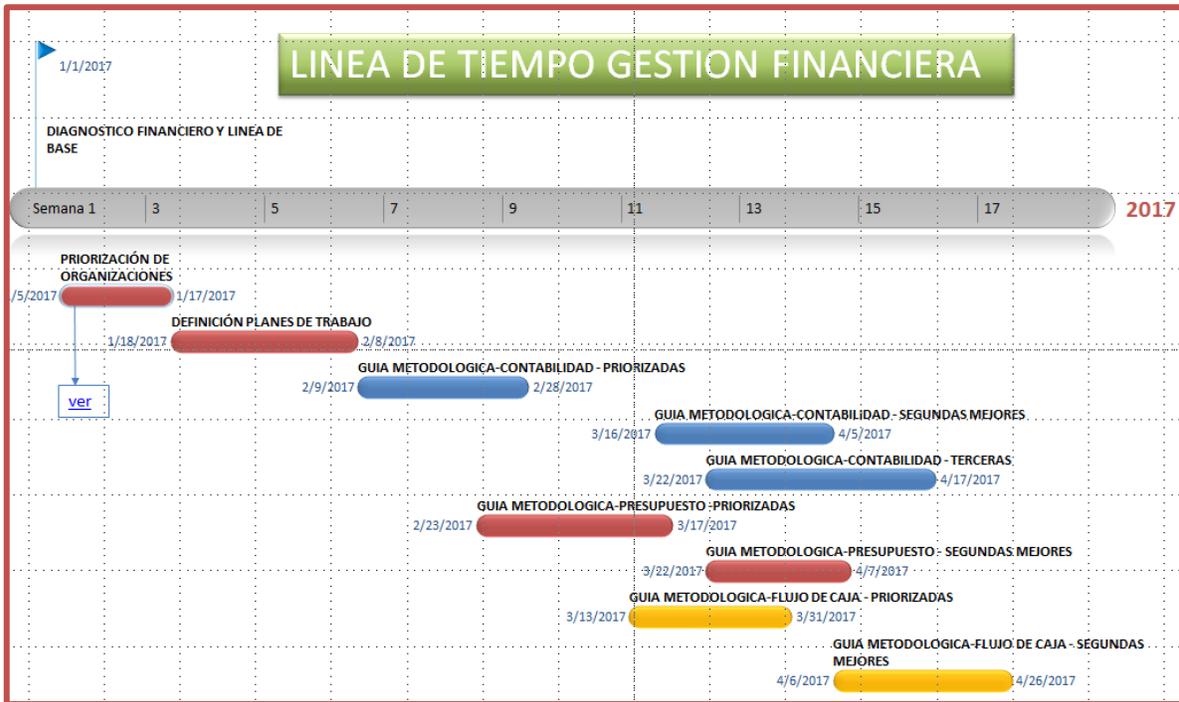
En el aparte de análisis de la gestión adelantada en cada departamento, se puede observar los resultados de la aplicación de la guía metodológica de donde se obtuvo la información con que cada asesora financiera regional procedió a hacer la clasificación correspondiente.

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

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

6.2.3. Planeación

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



Fuente Gestando

Figura No 8. Línea de Tiempo Gestión Financiera

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

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

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

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

6.2.4. Definición de planes de trabajo

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

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

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

Fuente: Gestando

Figura No 9. Plan de Gestión

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

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

Fuente: Gestando

Figura No 10. Plan de Trabajo

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

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

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

Fuente. Gestando

Figura No 11. Planes capacitación y visitas

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

Finalmente, toda la gestión adelantada ha quedado incorporada a un informe final de gestión, donde cada asesor financiero reporta las actividades desarrolladas y los

resultados obtenidos de acuerdo a toda la metodología de gestión que comprende todo el módulo financiero de intervención a las organizaciones de Caquetá y Guaviare. El cuadro siguiente resume los contenidos de dicho informe

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

Fuente: Gestando

Figura No 12. Informe Gestión

6.3. ADECUACIÓN FINANCIERA EN ASPROABELEN

6.3.1. Análisis financiero

Tabla No 18. Estados situación financiera

ITEM	2015		2016		ANALISIS HORIZONTAL	
	\$	%	\$	%	Variación en \$	Variación %
ACTIVO CORRIENTE	N.A.	N.A.	200,000	7	N.A.	N.A.
Caja y bancos	N.A.	N.A.	200,000	7	N.A.	N.A.
Deudores	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
Inventarios	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
ACTIVO FIJO	N.A.	N.A.	2,800,000	93	N.A.	N.A.
TOTAL ACTIVO	N.A.	N.A.	3,000,000	100	N.A.	N.A.
PASIVO CORRIENTE	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
OBLIGACIONES BANCARIAS A CORTO PLAZO	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
PROVEEDORES	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
TOTAL PASIVO	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
PATRIMONIO	N.A.	N.A.	3,000,000	100	N.A.	N.A.

Fuente: Gestando

6.3.2. Estado de resultados

Tabla No 19. Estado de resultados

ITEM	2015		2016		ANALISIS HORIZONTAL	
	\$	%	\$	%	Variación en \$	Variación %
VENTAS	N.A.	N.A.	18,500,000	100	N.A.	N.A.
COSTO DE VENTAS	N.A.	N.A.	15,500,000	84	N.A.	N.A.
UTILIDAD BRUTA	N.A.	N.A.	3,000,000	16	N.A.	N.A.
GASTOS OPERACIONALES	N.A.	N.A.	3,000,000	16	N.A.	N.A.
UTILIDAD OPERACIONAL	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
GASTOS NO OPERACIONALES	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
OTROS INGRESOS	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
UTILIDAD NETA	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.

Fuente: Gestando

Tabla No 20. Comportamiento Indicadores Financieros

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		2015	2016
LIQUIDEZ	RAZÓN CORRIENTE	N.A.	N.A.
	PRUEBA ACIDA	N.A.	N.A.
	CAPITAL DE TRABAJO	N.A.	200,000

Fuente: Gestando

Tabla No 21. Comportamiento Indicadores Financieros

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

Fuente: Gestando

Tabla No 22. Comportamiento Indicadores Financieros

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		2015	2016
RENTABILIDAD	SOBRE LA INVERSIÓN-ROA	N.A.	0%
	SOBRE LA INVERSIÓN- RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	N.A.	0%
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - BRUTO	N.A.	16%
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - OPERACIONAL	N.A.	0%
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - NETO	N.A.	0%

Fuente: Gestando

Tabla No 23. Comportamiento Indicadores Financieros

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

Fuente: Gestando

6.3.3. Proceso contable

ASPROABELEN fue una de las organizaciones con mayor desarrollo del proceso contable, partiendo de una valoración inicial de 15 puntos y finalizando en 53. Este puntaje, a pesar de no ubicarse en los niveles altos, sí evidencia un compromiso de los líderes por avanzar en su implementación. La organización manejaba los asuntos contables de manera informal y pasó a un resultado sobresaliente en la formalización del ejercicio contable permanente en la asociación, presentando estados financieros básicos. Adicionalmente, en la parte de manejo de documentos comerciales, evidenció el uso de soportes reglamentados y documentos contables para justificar los movimientos y operaciones de la organización. En general se detectaron mejoras en aumento del recurso contable.

6.3.4. Proceso flujo de caja

Con un puntaje de calificación de 9 puntos al inicio, la organización no aplicaba algún proceso financiero de efectivo. Al cierre del programa alcanzó una calificación de 51 puntos, indicando un avance bastante representativo. Se mostró interés en emplear mejoras en la organización con base en buenas prácticas para alcanzar los objetivos. Se evidenciaron resultados positivos.

6.3.5. Proceso de presupuesto

Se evidenció un salto en el puntaje de calificación de 8 a 50, lo que significa que avanzó significativamente en la aplicación e implementación de las herramientas financieras brindadas. Se continúa trabajando hacia el diseño y proyección de este proceso. Por el momento los miembros de junta ya realizaron el documento financiero y resta poner a consideración y aprobación de los asociados. Se continúa en el avance de las actividades.

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

- Por su reciente formación como organización empresarial se puede decir que su etapa es la de emprendimiento de alto desarrollo y en esa condición su acceso a crédito está todavía restringido hasta tanto logre consolidar un mercado estable que permita ver a las entidades financieras que tiene un posicionamiento estable en el mercado.
- Su desarrollo debe estar centrado en la vinculación de más asociados y de esta forma lograr una consolidación patrimonial que le permita soportar financieramente su siguiente proceso.

6.3.7. Recomendaciones para escalar nivel

- Como se mencionó, su siguiente nivel debe estar apoyado en la vinculación de más asociados que le den fortaleza patrimonial.
- Simultáneamente, debe aprovechar su reciente creación para desarrollar desde ya una estructura administrativa y financiera con el propósito de generar la información necesaria para la adecuada toma de decisiones. Esta construcción de información es más fácil de hacerla desde un inicio y la recomendación es que se haga desde la misma estructura de personal con la vinculación de un profesional contable que puede ser de planta o por contrato, pero se debe recomendar que sea un servicio con alta periodicidad y no como es costumbre, de hacerlo solo para los cierres de vigencia.

Tabla No 24. Síntesis instrumentos

ESTRUCTURA FINANCIERA	LINEA BASE	PLAN DE TRABAJO				PLAN CAPACITACION
		COMPROMISOS	PROGRESO	PENDIENTE	RECOMENDACIONES	
PROCESOS CONTABLES	NO se contaba con una contabilidad básica que permitió conocer el estado financiero de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar informes contables revisados. • Desarrollar el proceso contable. • Contratación de un profesional contable de base o de tiempo parcial de mayor frecuencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar informes contables revisados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de un profesional contable de base o de tiempo parcial de mayor frecuencia. • Desarrollar el proceso contable 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay que insistir con la organización en la importancia de los instrumentos financieros de la intervención, si quieren tener acceso a las entidades financieras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en contabilidad básica. • Capacitación de cómo hacer informes financieros eficientes.
PRESUPUESTO	NO se contaba con los fundamentos para la elaboración de un presupuesto y no se conocía la importancia de este instrumento de análisis financiero y de gestión financiera.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del presupuesto 2017. • Capacitación acerca de la metodología de elaboración presupuestal. <p>Control y seguimiento de la ejecución presupuestal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del presupuesto 2017. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación acerca de la metodología de elaboración presupuestal. • Control y seguimiento de la ejecución presupuestal 	<ul style="list-style-type: none"> • El tema de manejo presupuestal está fuera de los propósitos de la organización, pues no le dieron la dimensión que esto representa para lograr un buen manejo empresarial. Hay que insistir en su desarrollo e implementación y en el uso de la herramienta 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en manejo de presupuestos para la toma de decisiones.

ESTRUCTURA FINANCIERA	LINEA BASE	PLAN DE TRABAJO				PLAN CAPACITACION
		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"> • Elaboración del flujo de caja de la organización 2017. • Desarrollo del proceso del flujo de caja. • Análisis, seguimiento y control. 	Elaboración del flujo de caja de la organización 2017	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del proceso del flujo de caja. • Análisis, seguimiento y control. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay que insistir en que la organización reconozca la importancia de este instrumento financiero. Es uno de los componentes fundamentales para la determinación de las necesidades de crédito, y la forma de mostrar la capacidad de pago de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en la elaboración y manejo de flujos de caja.

Fuente: Gestando

6.4. ANEXO 4

- Aplicación Guía Metodológica
- Presupuesto 2017
- Balance General
- Estado de Resultados

