



FORTALECIMIENTO SOCIOEMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA



“ASPROMACARENA”
Asociación Agroecológica para la
Defensa de la Serranía de la Macarena



FORTALECIMIENTO
SOCIOEMPRESARIAL
Y ADECUACIÓN
FINANCIERA

“ASPROMACARENA”
Asociación Agroecológica para la
Defensa de la Serranía de la Macarena



FORTALECIMIENTO SOCIOEMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA

“ASPROMACARENA” ASOCIACION AGROECOLOGICA PARA LA DEFENSA DE LA SERRANIA DE LA MACARENA

NOMBRE	ORGANIZACIÓN	CARGO	TELÉFONO	MUNICIPIO SEDE	CORREO ELECTRONICO
LAURENTINO PERDOMO	ASPROMACARENA	REPRESENTANTE LEGAL	311-8989278	VISTA HERMOSA	aspromacarena2@gmail.com

Octubre 2017



Elaboró:
GESTANDO-ASPROMACARENA

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.....	9
2.4. DIMENSIÓN AMBIENTAL.....	9
2.5. DIMENSIÓN GÉNERO Y JUVENTUD	9
2.6. CONCLUSIONES.....	9
2.7. ANEXO 1.....	9
3. MÓDULO DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	10
3.1. ASPECTOS ESTRATÉGICOS.....	11
3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	11
3.3. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)	11
3.4. PRESUPUESTO ANUAL	11
3.5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	11
3.5.1. Asamblea General.....	11
3.5.2. Consejo de Administración o Junta Directiva	12
3.5.3. Junta de Vigilancia o Fiscal	12
3.5.4. Revisoría Fiscal	12
3.5.5. Comités Especiales o de Trabajo.....	12
3.6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES O DE RECURSOS HUMANOS.....	12
3.7. ASPECTOS JURÍDICOS Y LEGALES.....	12
3.8. ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS.....	12
3.9. ASPECTOS TRIBUTARIOS.....	12
3.10. PRODUCCIÓN PRIMARIA.....	12
3.11. AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES	12
3.12. AGROINDUSTRIA Y COMERCIALIZACIÓN	13
3.13. ANEXO 2	13
4. MÓDULO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	14
4.1. METODOLOGIA.....	14
4.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA	14
4.2.1. Relación de Veredas	14
4.3. RESEÑA HISTORICA DE LA ORGANIZACIÓN.....	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	23
4.5.7. Objetivos Especificos.....	23
4.5.8. Áreas Claves.....	23
4.5.9. Organigrama	24
4.5.10. Gestión.....	24
4.5.11. Registro Fotográfico	25
4.5.12. Conclusiones	25
5. MÓDULO PLAN DE NEGOCIOS	26
5.1. CLAUSULA DE CONFIDENCIALIDAD	26
5.2. INFORMACIÓN DE CONTACTOS	27
5.2.1. Órganos Directivos.....	27
5.3. CONCEPTOS CLAVES	27
5.4. PRODUCTO Y/O SERVICIO.....	28
5.4.1. Necesidad Identificada	28
5.4.2. Líneas de Negocio	30
5.4.3. Etapa de desarrollo del prototipo.....	32
5.4.4. Licencias, Permisos, Patentes.....	32
5.5. MERCADO	32
5.5.1. Análisis del sector.....	33
5.5.2. Análisis del mercado	34
5.5.3. Mercado Objetivo	37
5.5.4. Competidores	39
5.5.5. Productos Sustitutos.....	40
5.5.6. Ventajas Competitivas.....	40
5.5.7. Participación en el Mercado	41
5.5.8. Proyecciones de Venta	42
5.5.9. Estrategias de Mercadeo.....	43
5.6. OPERACIÓN	44
5.6.1. Estrategias Operacionales	44
5.7. ORGANIZACION	56
5.7.1. Áreas Funcionales	57
5.7.2. Personal Requerido	58
5.8. ANÁLISIS DE RIESGOS	59
5.9. ECONÓMICO FINANCIERO	59
5.9.1. Supuestos Económicos	59
5.10. DETERMINANTES AMBIENTALES.....	64
5.11. ANEXO 3	67
6. MÓDULO ADECUACIÓN FINANCIERA.....	68
6.1. ALCANCES.....	68
6.2. ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA.....	68
6.2.1. Diagnóstico Financiero.....	68
6.2.2. Clasificación	69
6.2.3. Planeación	72
6.2.4. Definición de Planes de Trabajo.....	73
6.3. ADECUACIÓN FINANCIERA EN ASPROMACARENA.....	76



6.3.1. Análisis Financiero..... 76

6.3.2. Proceso Contable..... 76

6.3.3. Proceso Flujo de Caja..... 76

6.3.4. Proceso de Presupuesto 77

6.3.5. Ruta de trabajo para acceder a recursos de crédito e incentivos financieros..... 77

6.3.6. Recomendaciones para escalar nivel 77

6.4. ANEXO 4 80

INTRODUCCION

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

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

En el presente documento se consolidan los resultados de la aplicación de los cinco (5) Módulos: Línea Base, Diagnóstico Situacional, Direccionamiento Estratégico, Plan de Negocios y Adecuación Financiera para la **ASOCIACIÓN AGROECOLÓGICA PARA LA DEFENSA DE LA SERRANÍA DE LA MACARENA “ASOPROMACARENA”**

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

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

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

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

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

1. LA 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 N.º 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 la sede, con el fin de proporcionar datos verídicos para la toma de decisiones.

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

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

2.1. DIMENSIÓN SOCIOECONÓMICA

La asociación cuenta con 1.000 asociados en el sector rural de los municipios de Vista Hermosa y San Juan de Arama, sumando el área que posee cada asociado resulta un total de 400 ha utilizadas en ganadería, de estas, 5 ha en maderables. Gracias a la preparación de la tierra, se producen pastos de alta calidad tales como: Cumbes amargo y Braquiaria para el aumento de peso del ganado en forma más acelerada. ASPROMACARENA es reconocida en el sector solidario como una organización que propende por el bienestar y desarrollo de sus asociados, sus familias y la comunidad en general.

Cuenta con la aprobación de la Federación Nacional de Ganaderos para su funcionamiento y para apoyar la feria ganadera que anualmente se proyecta en el marco de las festividades de los municipios de Vista Hermosa y San Juan de Arama. La asociación está integrada además por 57 veredas y 7 asociaciones de la región.

2.2. DIMENSIÓN PRODUCTIVA

La asociación cuenta con 400 hectáreas de su propiedad. En este momento se están arreglando los terrenos (rastrilla, cincel) con el fin de conocer cuál será la factibilidad del proyecto productivo según sus características edafoclimáticas, que permita un producto más rentable para orientar la organización en una línea de negocio a construir.

2.3. DIMENSIÓN COMERCIAL Y AGROINDUSTRIAL

La asociación actualmente no realiza actividad comercial ni agroindustrial

2.4. DIMENSIÓN AMBIENTAL

La asociación ha recibido capacitación ambiental y en la actualidad se encuentra gestionando la certificación BPA, igualmente ha recibido capacitación sobre conservación de recursos naturales y promueven la reducción de agroquímicos.

2.5. DIMENSIÓN GÉNERO Y JUVENTUD

La participación activa de la mujer se viene mejorando en esta asociación ya que de un total de 1.000 asociados 550 de ellas son de sexo femenino, 2 integrantes de la Junta Directiva son mujeres. Las instancias directivas y los estatutos promueven e invitan a participar al género femenino. Únicamente 20 personas menores de 21 años son asociados, según las directivas se le ha invitado a participar a los jóvenes pero aún se muestran apáticos a integrar comités o como socios.

2.6. CONCLUSIONES

Después de obtener la información solicitada en el formato de línea base se evidencia que esta asociación se encuentra sin proyecto productivo pero con un gran patrimonio como lo es su hacienda de 400 ha, que está adecuando según las condiciones edafoclimáticas y así definir en el corto plazo el proyecto a implementar como nuevo plan de negocio, que reactive la productividad de la entidad a favor de sus asociados.

La asociación, crea su centro de operación en el entorno socioeconómico y se convierte en herramienta de lucha que les permite a estas comunidades campesinas exigir el apoyo por parte del estado y a la vez respeto por los derechos humanos buscando una vida digna para los moradores de esas tierras.

2.7. ANEXO 1

- Encuesta Línea Base

3. MÓDULO DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

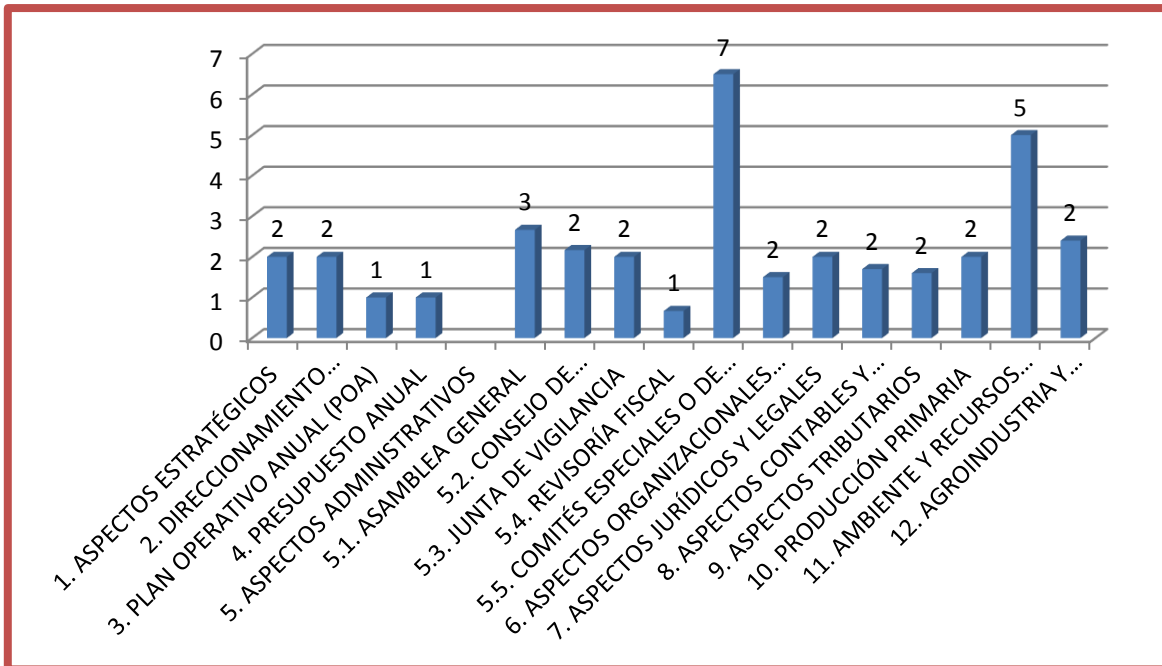
Con el Diagnóstico Situacional se realiza un análisis detallado a la organización para identificar los factores que están influyendo sobre la situación empresarial con el fin de proponer acciones viables y factibles para solución de los problemas existentes.

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

Una vez calificado cada módulo, se procede a calcular un promedio ponderado y se gráfica la situación, que permite identificar en qué aspectos es fuerte la Asociación y en dónde se debe fortalecer. ASPROMACARENA con la aplicación del formato de Diagnostico Situacional obtiene una ponderación de 36 sobre 100 (Ver Figura No 2.)



Figura No 2. Ponderación variables diagnóstico situacional



3.1. ASPECTOS ESTRATÉGICOS

Los aspectos estratégicos deben repararlos en asamblea general, no son conocidos.

3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Se estableció la matriz DOFA, en la próxima asamblea se pretende revisarla y actualizarla.

3.3. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

Como parte del fortalecimiento empresarial se piensa implementar.

3.4. PRESUPUESTO ANUAL

No se ha estudiado el presupuesto anual, en la vida de la asociación no han establecido presupuesto.

3.5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

3.5.1. Asamblea General

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

3.5.2. Consejo de Administración o Junta Directiva

La Junta Directiva se reúne cada 4 meses y antes si se convoca a extraordinaria, se informa sobre la ejecución del servicio ofrecido.

3.5.3. Junta de Vigilancia o Fiscal

La Junta de Vigilancia se reúne junto con la Junta Directiva cada 4 meses.

3.5.4. Revisoría Fiscal

No tiene revisor fiscal.

3.5.5. Comités Especiales o de Trabajo

Existen los Comités de Carreteras, Deportes, Mujeres y Medio Ambiente.

3.6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES O DE RECURSOS HUMANOS

Se debe registrar el organigrama de la entidad, al igual el manual de funciones, los Comités no informan de sus actividades periódicamente.

3.7. ASPECTOS JURÍDICOS Y LEGALES

Los estatutos cumplen con las normas legales de la economía solidaria.

3.8. ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS

Llevan contabilidad y realizan balance, poseen 2 cuentas corrientes activas.

3.9. ASPECTOS TRIBUTARIOS

Se presentan anualmente IVA, mientras que no sucede lo mismo con la declaración de renta ni de industria y comercio.

3.10. PRODUCCIÓN PRIMARIA

Los asociados cuentan con parcelas pequeñas con algunas cabezas de ganado falta integración a través de la asociación para adelantar procesos productivos.

3.11. AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

Si han recibido formación en acciones de manejo sostenible en las unidades productivas y agricultura limpia y orgánica por parte de la Secretaria de Agricultura Municipal.

3.12. AGROINDUSTRIA Y COMERCIALIZACIÓN

No adelantan procesos de transformación ni comercialización, en las parcelas cultivan productos de pan coger y en pequeñas cantidades.

3.13. ANEXO 2

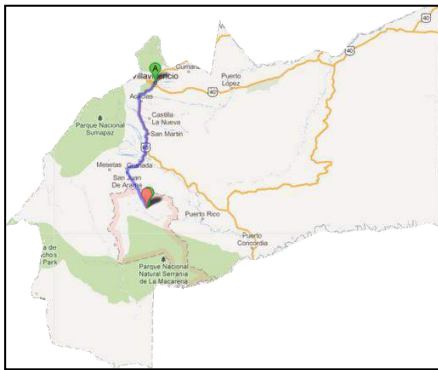
- Ficha técnica con su respectiva ponderación y gráfico.
- Rut.
- Cámara de Comercio.
- Cedula del Representante Legal.
- Estatutos.

4. MÓDULO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1. METODOLOGIA

El 01 de febrero de 2017 los profesionales de GESTANDO con la Junta Directiva de ASPROMACARENA 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 ASPROMACARENA se encuentra ubicada en los Municipios de Vista Hermosa y San Juan de Arama en el Departamento del Meta. Su jurisdicción tiene cobertura en 56 veredas y nueve asociaciones. La asociación en el Municipio de Vista Hermosa comparte una sede en el centro del Municipio con otras organizaciones de economía solidaria.

4.2.1. Relación de Veredas

**Tabla No 2. Cobertura
VEREDAS VISTA HERMOSA**

VEREDAS VISTA HERMOSA	
· Vereda Casta Rica	· Vereda Caño Veinte
· Vereda Puerto Esperanza	· Vereda Buena Vista
· Vereda Los Termales	· Vereda Alto Guapaya
· Vereda El Guadualito	· Vereda Puerto Lucas
· Vereda Jericó	· Vereda La Albania
· Vereda La Palestina	· Vereda La Cristalina
· Vereda El Encanto	· Vereda Gaupaya Medio
· Vereda Alto Guaini	· Vereda Guapaya Bajo
· Vereda El Dorado	· Vereda El Porvenir
· Vereda Loma Linda	· Vereda Alto Sardineta
· Vereda La Siberia	· Vereda Maracaibo
· Vereda El Vergel	· Vereda El Palmar
· Vereda Santo Domingo	· Vereda La Lealtad
· Vereda Alto Caño Piedra	· Vereda Los Alpes
· Vereda Las Delicia	· Vereda El Triunfo
· Vereda Cooperativa	· Vereda La Española

VEREDAS VISTA HERMOSA	
· Vereda El Laurel –Sede finca Asociación.	· Vereda La Argentina
· Vereda Los Pinos	· Vereda Las Divisas
· Vereda La Cabaña	· Vereda Puerto Alegre
· Vereda Guaimaral	· Vereda Los Andes
· Vereda Alto Canaguay	· Vereda Alto Las Delicias
· Vereda La Reforma	· Vereda Las Talanqueras
· Vereda Las Palmeras	· Vereda Los Balconcitos
· Vereda El Danubio	· Vereda El Piñalito
· Vereda Puerto Lucas	· Vereda San José de Jamucu
	· Vereda Tercer Milenio
VEREDAS SAN JUAN DE ARAMA	ASOCIACIONES ASOCIADAS A ASPROMACARENA.
· Vereda La Libertad	· Asociación AGACOOOP
· Vereda Mata Bambú	· Asociación AGROSERRANIA
· Vereda El Progreso	· Asociación ASOPROHUERTAS
· Vereda Agua Linda	· Asociación ASOTRAVISH
· Vereda Trocha la 26	· Asociación ASOAGROGUPAYA
	· Asociación SIMA.
	· Fundación Mujer Rural Gestora de Paz
	· Servicios y Suministros las Sabana S.A.S
	· AGROCUM

Fuente: ASPROMACARENA

4.3. RESEÑA HISTORICA DE LA ORGANIZACIÓN

ASPROMACARENA nace en el año 2012 en busca de representación de los asociados y cuyo objeto social es la defensa de la tierra y territorio como fuente de vida de quienes la trabajan, así como del patrimonio social y cultural de las comunidades que representa. Su centro de operaciones se estableció en el municipio de Vista Hermosa y más adelante cubre algunas veredas del municipio de San Juan de Arama en el departamento del Meta.

4.4. FICHA TÉCNICA

La asociación cuenta con 1000 asociados asentados en 56 veredas y en seis asociaciones. En Vista Hermosa 52 juntas de acción comunal pertenecen a ASPROMACARENA y 5 veredas de San Juan de Arama. El número de familias 2.806 que corresponden a 14.030 personas (5 personas por familia).

Tabla No 3. Ficha Técnica

		FICHA TÉCNICA					
IDENTIFICACIÓN	Nombre y Sigla de la entidad participante:	ASOCIACION CAMPESINA PARA LA AGRICULTURA AGROECOLOGICA LA DEFENSA Y PRESERVACION DE LA SERRANIA DE LA MACARENA-ASOPROMACARENA					
	Tipo:	Cooperativa		Asociación	X	ASPROMACARENA	
	Número total de Asociados	1.000		No de Hombres	450	MUJERES 550	
	Actividad productiva:	AGROPECUARIA					
	Fecha de constitución:	18 DE ENERO DE 2.012					
	NIT:	900.495.144-0					
	Nombre del Representante legal:	LAURENTINO PERDOMO					
	No. Documento de identificación:	17.304.789					
UBICACIÓN	Departamento:	META					
	Municipio:	VISTA HERMOSA Y SAN JUAN DE ARAMA					
	Vereda:	57 VEREDAS LA INTEGRAN					
	Dirección:	BARRIO COMERCIAL -CENTRO -VISTA HERMOSA					
	Teléfonos:	3197939750					
<p>Descripción del Objeto Social: Investigar, producir, transformar, adquirir y/o comercializar tecnologías, productos e insumos agrícolas para generar nuevos sistemas auto sostenibles de producción agropecuaria con enfoque de agro negocios y agroambiental, que promuevan el uso racional del suelo, junto con la defensa y preservación de la Sierra de la Macarena, en beneficio y para una mejor calidad de vida para sus asociados</p>							

4.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.5.1. Misión

Somos una organización sostenible de pequeños productores agrícolas con enfoque agro empresarial y agroambiental que propende por conservar la diversidad biológica y ecosistémica del Parque Nacional Natural Sierra de la Macarena, buscamos aplicar una agricultura basada en sistemas productivos sostenibles, limpia, libre de químicos y manipulación genética y un ecoturismo comunitario.

4.5.2. Visión

ASPROMACARENA se proyecta como una asociación líder en la prevención, conservación, protección y uso sostenible de los recursos naturales renovables y el medio ambiente para mejorar la calidad de vida de los campesinos.

4.5.3. Principios Corporativos

Se establecieron los siguientes principios corporativos:

- **Liderazgo:** Los líderes de los procesos son los agentes del cambio
- **Productividad:** Es el principio que permite que nuestro servicio sean mejores día tras día en el trabajo.
- **Cumplimiento:** Siempre deberá darse pronta respuesta a los requerimientos del cliente tanto interno como externo.

- **Eficacia:** Todo producto ofrecido por nuestra organización tiene como finalidad la satisfacción del cliente y del consumidor final

4.5.4. Valores

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

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

4.5.5. Análisis DOFA y Matriz Cruzada

En la tabla No 4 se presentan los resultados del análisis DOFA construido colectivamente con ASPROMACARENA, 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
AMPLIA BASE SOCIAL	FALTA DE COMUNICACIÓN	COYUNTURA POLÍTICA	SURGIMIENTO DE GRUPOS ARMADOS
		PROCESO DE PAZ	INFLUENCIA NARCOTRÁFICO
14.000 PERSONAS TIENEN QUE VER CON LA ASOCIACIÓN	EXISTE EXPECTATIVA SOBRE EVOLUCIÓN DE LA ASOCIACIÓN	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	CAMBIO CLIMÁTICO
		PROYECTO AMEN	LEY ZIDRIS
FINANCIERA	FINANCIERA	FINANCIERA	FINANCIERA
POSEEN PATRIMONIO	NO HAY CRÉDITOS	CON PATRIMONIO DE RESPALDO ELABORAR PLAN DE NEGOCIO	LOS ASOCIADOS DESCUIDAN EL COMPROMISO DE LOS APORTES SOCIALES.
NO HAY ENDEUDAMIENTO			
CLIENTES	CLIENTES	CLIENTES	CLIENTES
NEGOCIOS GANADEROS ENTRE ASOCIADOS	TRANSACCIÓN A MENOR ESCALA ENTRE ASOCIADOS.	CREDIBILIDAD EN LA ASOCIACIÓN EN CUANTO A NEGOCIOS	SE DETECTA INACTIVIDAD AL INTERIOR DE LA ASOCIACIÓN
PRODUCCION	PRODUCCION	PRODUCCION	PRODUCCION
BAJA PRODUCCIÓN	.NO SE CUENTA CON LA ASOCIACIÓN PARA NEGOCIOS PECUARIOS	ADECUACIÓN TIERRAS SIEMBRA DE NUEVOS PASTOS	CAMBIO CLIMÁTICO
PROMEDIO 5 CABEZAS DE GANADO POR ASOCIADO			QUEMA DE PASTOS NATURALES

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS
PARTICIPACIÓN EN LAS MESAS DE CONCERTACIÓN.	FALTA COMUNICACIÓN CON ASOCIADOS	PARTICIPAR EN LICITACIONES Y PROYECTOS	FALTA MOTIVACIÓN
TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO
CAPACIDAD TALENTO PARA VARIAS ACTIVIDADES	CAPACIDAD DE MANO DE OBRA PARA VARIOS FRENTES SEGÚN OBJETIVOS	CAPACITACIÓN	MIGRACIÓN DEL CAMPO A LA CIUDAD

Fuente: GESTANDO-ASPROMACARENA

Tabla No 5. Matriz Cruzada

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS - FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES -	ESTRATEGIAS – DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES -
SOCIAL		
	IMPLEMENTAR NUEVOS PROYECTOS..	LA ASOCIACIÓN ES RECONOCIDA.
	APROVECHAR BASE SOCIAL	CON APLICACIÓN DE NUEVOS PROYECTOS SE DEBEN MEJORAR LAS VÍAS POR PARTE DEL ESTADO.
	PROCESO DE PAZ	
FINANCIERA		
	POSEEN PATRIMONIO	OBTENER RECURSOS PARA ARREGLO DE PRADERAS.
	BUSCAR FINANCIACIÓN DE PROYECTOS FINAGRO	RECONVERSIÓN GANADERA.
CLIENTES		
	ASOCIACIÓN RETOMA EL NEGOCIO PECUARIO	SOSTENER LA CREDIBILIDAD Y CALIDAD EN EL DESEMPEÑO DE LA ASOCIACIÓN
PRODUCCION		
	ADECUACIÓN TERRENOS DE ASOCIADOS PARA RETOMAR ACTIVIDAD GANADERA AMIGABLE AL MEDIO AMBIENTE.	MANTENER LA IMAGEN DE ASOCIATIVIDAD DEFINIR
PROCESOS INTERNOS		

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS - FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES -	ESTRATEGIAS – DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES -
	EXISTE ORGANIZACIÓN SE HICIERON CORRECTIVOS	PARTICIPA EN PROYECTOS QUE BENEFICIA LOS ASOCIADOS
TALENTO HUMANO		
	CAPACITACIÓN PARA PERSONA DE LA REGIÓN	BUENA CAPACIDAD DE OFERTA MANO DE OBRA EN DIFERENTES ACTIVIDADES
AMENAZAS	ESTRATEGIAS - FORTALEZAS-AMENZAS-	ESTRATEGIAS – DEBILIDADES- AMENAZAS-
SOCIAL		
	EXISTE RESPALDO PATRIMONIAL	PROYECTAR PLAN GANADO EN PARTICIPACIÓN SISTEMA SILVOPASTORI.
FINANCIERA		
	BUSCAR OTRAS ALTERNATIVAS A CONTRATOS. AMPLIOS OBJETIVOS DE LA ASOCIACIÓN	POSIBILIDAD DE ACCEDER AL CRÉDITO
		PLAN DE NEGOCIOS
		VOLVER PRODUCTIVA LA FINCA
CLIENTES		
	NEGOCIOS DE GANADO EN MENOR ESCALA ENTRE ASOCIADOS	NEGOCIOS SIN CONTAR CON LA ASOCIACIÓN
PRODUCCION		
	CADA ASOCIADO CONTROLA LA PRODUCCIÓN DE SU FINCA	PARTICIPAR EN ACTIVIDAD COMUNITARIAS
PROCESOS INTERNOS		

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS - FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES -	ESTRATEGIAS – DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES -
	ALGO POSITIVO DEJAN LAS MESAS DE CONCERTACIÓN A FAVOR DE ASOCIADOS	EXPECTATIVA CON PROGRAMAS DE SUSTITUCIÓN DE CULTIVOS ILÍCITOS.
TALENTO HUMANO		
	CAPACITACIÓN EN ECONOMÍA SOLIDARIA	OFRECER MANO DE OBRA CALIFICADA EN OTRAS ACTIVIDADES

Fuente: GESTANDO-ASPROMACARENA

4.5.6. Objetivo General

Investigar, producir, transformar, adquirir y/o comercializar tecnologías, productos e insumos agrícolas para generar nuevos sistemas auto sostenibles de producción agropecuaria con enfoque de agro negocios y agroambiental, que promuevan el uso racional del suelo, junto con la defensa y preservación de la Sierra de la Macarena, en beneficio y para una mejor calidad de vida de sus asociados.

4.5.7. Objetivos Específicos

- Crear , gestionar y ejecutar proyectos de agropecuarios sostenibles, que tengan en cuenta aspectos económicamente viables, socialmente justos, culturalmente aceptables y ambientalmente sanos.
- Dinamizar y promover el mejoramiento continuo de sus miembros a través de la capacitación y actualización en las diferentes áreas del conocimiento.
- Propender por el desarrollo de las organizaciones empresariales del orden solidario, privado, público y de economía mixta.
- Gerenciar recursos a través de proyectos que permitan mejorar el bienestar humano, la competitividad y el uso sostenible de la tierra y los recursos naturales renovables.

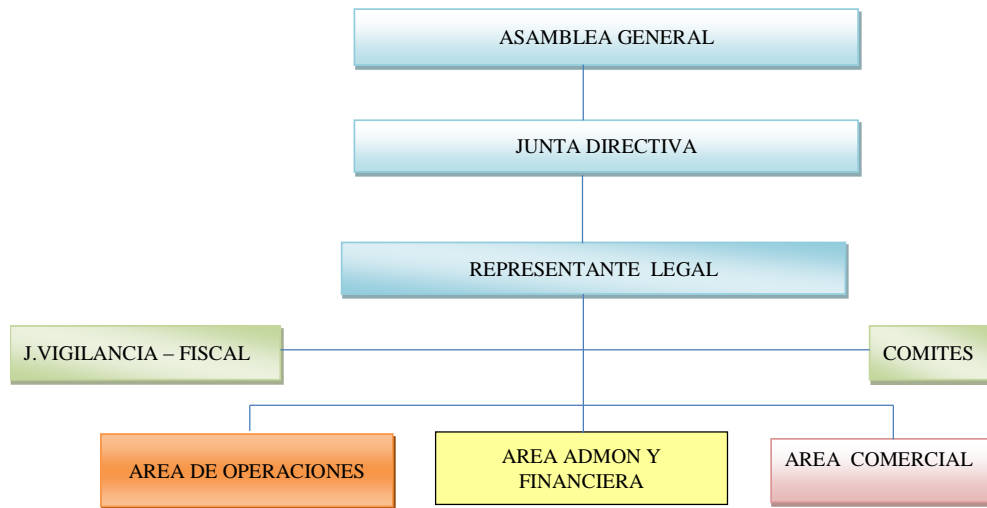
4.5.8. Áreas Claves

De acuerdo con la información recogida con el representante legal de la organización existe un (1) área en las que se debe poner atención al dirigir los procesos organizacionales:

**AREA
ADMINISTRATIVA**

- **Área Administrativa:** En cabeza de su representante legal Sr. Laurentino Perdomo, se gestiona posibles alianzas y ayudas institucionales. En la actualidad la asociación se encuentra estancada por falta de recursos, ya que si bien es cierto poseen 400 hectáreas de tierra no han logrado adecuarlas para la producción sostenible. La asociación participa en 4 mesas de trabajo con entidades, tales como: la MIA, FAO, UNOC y PLANTE. Se crea expectativa por la implementación de un plan de acción con el fin de reactivar la asociación y llegar a formular un plan de negocios que la impulse a la producción y genere mejor calidad de vida para sus asociados.

4.5.9. Organigrama

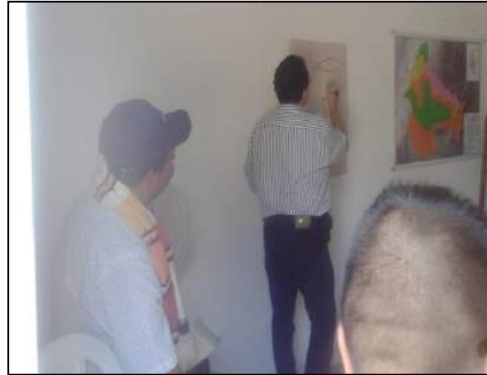


4.5.10. Gestión

Tabla No 6. Tareas correctas y con problemas

TAREAS CORRECTAS	TAREAS QUE NO ESTAN SALIENDO BIEN
<ul style="list-style-type: none"> • Existe comunicación y expectativa entre las diferentes Juntas de Acción Comunal y asociaciones sobre el futuro de ASPROMACARENA. • Se mantienen los asociados hábiles y las entidades que la integran esperan una posibilidad de desarrollo a través de ASPROMACARENA. • Existe buena relación de la asociación con diferentes entidades de la región, se espera un apoyo definitivo para el soporte organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta realizar taller de creatividad entre los asociados para determinar línea de negocio. • Con un soporte patrimonial como el que posee la asociación no puede estar improductiva. • Los asociados encabeza de la Junta Directiva y presidentes de la Junta de Acción Comunal se muestran preocupados por el estancamiento de la asociación. • La Junta Directiva descarga la responsabilidad en la gestión que pueda adelantar su representante legal. • Se debe proyectar capacitación a los líderes de la asociación sobre economía solidaria.

4.5.11. Registro Fotográfico



4.5.12. Conclusiones

- Después de realizar labores correspondientes al Módulo de Direccionamiento Estratégico con ASPROMACARENA, se concluye que esta asociación se encuentra en este momento sin proyectos productivos, pero con un gran patrimonio como es la propiedad de 400 hectáreas.
- En el corto plazo se debe definir un plan de negocios que reactive la economía de la entidad a favor de sus asociados. La sustitución de cultivos ilícitos es tema prioritario ya que existe importante influencia en el sector. El estado no ha definido esta situación y se genera expectativa sobre la evolución de este tema. Los campesinos exigen el apoyo por parte del gobierno y a la vez respeto por los derechos humanos buscando una vida digna para los moradores de esta región.

5. MÓDULO PLAN DE NEGOCIOS

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

5.1. CLAUSULA DE CONFIDENCIALIDAD

Este Plan del Negocio es propiedad de ASPROMACARENA 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 ASPROMACARENA en cabeza de su Representante LAURENTINO PERDOMO a la dirección Municipio de Vista Hermosa, departamento de la Meta- calle 12 No 7-78 esquina Vista Hermosa.
- 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 ASPROMACARENA.
- 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 AGROECOLÓGICA PARA LA DEFENSA DE LA SERRANÍA DE LA MACARENA ASPROMACARENA.

Dirección: Calle 12 No 7-78 Centro- Municipio de Vista Hermosa.

Fecha: 18 DE MAYO DE 2017.

DOCUMENTO ORIGINAL FIRMADO

FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL ORGANIZACIÓN

5.2. INFORMACIÓN DE CONTACTOS

Para mayor información, comuníquese por favor con:

Nombre de la persona a contactar	Laurentino Perdomo
Cargo	Representante legal
Empresa / Proyecto	ASPROMACARENA
E-mail	aspromacarenameta@gmail.com
Teléfono	3118989278
Dirección	Calle 12No 7-78 barrio San Juan Bosco – Municipio Vista Hermosa- Departamento del Meta.

5.2.1. Órganos Directivos

Perdomo Laurentino	Miembro Principal Junta Directiva
Gordillo Molano Faysury	Miembro Junta Directiva Principal
Ruiz Soacha Marco Tulio	Miembro Junta Directiva Principal
Martinez de la Pava Antonio José	Miembro Junta Directiva Principal
Rivera Ríos María Doris	Miembro Principal Junta Directiva
Laguna Victor Manuel	Miembro Junta Directiva Principal
Vivas Valencia James	Miembro Junta Directiva Principal
Molina Restrepo Hildardo Antonio	Miembro Junta Directiva Principal
Garzon Gomez Tito Epifanio	Miembro Junta Directiva Principal

5.3. CONCEPTOS CLAVES

Reconversión Ganadera

El modelo de la reconversión ganadera se estructura a partir del acoplamiento de los siguientes componentes.

- Transformación productiva.
- Formación del capital humano.
- Incremento del valor por uso de buenas prácticas ganaderas con criterios de concertación, participación y equidad.
- Integración institucional regional, nacional, pública y privada.

Frutos Amazónicos.

- a) Sacha Inchi: Es una planta semileñosa y perenne, de la familia de las euforbiáceas. Es una planta hermafrodita, de crecimiento voluble, abundantes hojas y ramas, posee una altura de 2 m; hojas alternas y acorazonadas; flores pequeñas, blanquecinas, en racimo; fructificación capsular de 3 a 5 cm de diámetro, dehiscentes (4 - 5 - 7 cápsulas); fruto

de color verde, marrón negruzco al madurar; semillas de color marrón oscuro, con notorias nervaduras ovales de 1,5 x 2 cm de diámetro, requiere tutor que debe tener altura de 2 m.

- b) Copoazú: Es originario de toda Amazonia oriental y centro de Sudamérica principalmente en Perú y Bolivia en la región norte de Brasil y al sur de Venezuela, su hábitat natural es el bosque tropical húmedo en terrenos altos no inundables, pH entre 6,0 y 6,5 y una temperatura entre 22 y 27 °C. En Bolivia su utilización es industrial ya que de él se fabrican manteca, licor y otros productos de exportación.
- c) Maleza: Alquiler especie vegetal que crece de forma silvestre en una zona cultivada o controlada por el ser humano como cultivos agrícolas o jardines. Esto hace que prácticamente cualquier planta pueda ser considerada mala hierba si crece en un lugar en el que no es deseable. Un ejemplo característico es el de la menta, que aun siendo una planta aromática, se considera indeseable en praderas de césped donde tiene tendencia a prosperar.

5.4. PRODUCTO Y/O SERVICIO

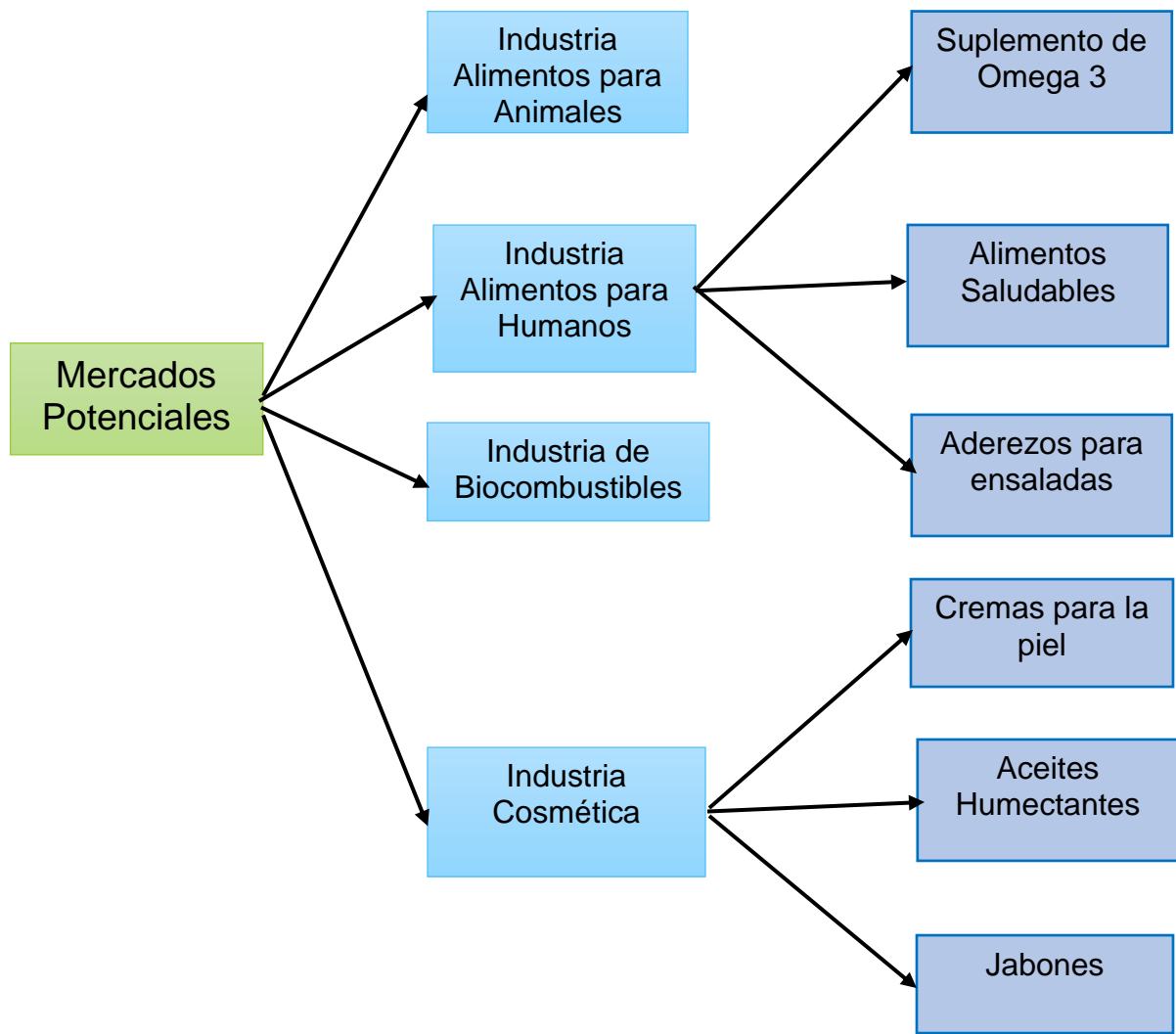
Según resultados de reuniones en el Municipio de Vistahermosa con miembros de la asociación y de acuerdo a la cantidad de área, inicialmente se definió por dos renglones como línea de negocio; Reconversión Ganadera utilizando sistema silvopastoril y cultivo de Sacha Inchi.

5.4.1. Necesidad Identificada

Los motores de degradación y deforestación de los bosques identificados son: Los cultivos ilícitos, La minería y principalmente la praderización, que no siempre conlleva aumento del hato ganadero, especulación, valorización de la tierra, asociada al trazado de una carretera de importancia nacional, Expectativas de titulación de territorios, Extracción de productos forestales. Dentro de las estrategias identificadas para enfrentar esta problemática están. La reconversión de sistemas productivos como la ganadería extensiva de alta practica en el departamento y la recuperación de áreas intervenidas y en proceso de degradación, por sistemas agroforestales y adopción de prácticas agroambientales sostenibles, buscando el objetivo final, para el año 2.020 igual a “0” deforestación en la amazonia y para el año 2.030 “0” deforestación en el país.

Así que para la mitigación de este riesgo de continuar con la deforestación en la región Amazónica se pretende implementar un modelo de Reconvención Ganadera la cual es una metodología de enseñanza para los ganaderos que potencializa sus procesos de producción en los terrenos sin recurrir a la tala de los arboles ni afectar el medio ambiente, con la implementación de modelos agroforestales con el fin de mejorar la productividad y competitividad de los ganaderos y sus familias, lo que genera una oportunidad de negocio para la organización ASPROMACARENA, al elevar los niveles de producción y de calidad para sus asociados.

En mercados nacionales como internacionales se utiliza la semilla o la almendra de Sacha Inchi, como insumo para la elaboración de diferentes tipos de productos en segmentos de mercados diversos por sus diferentes tipos de aplicaciones y bondades específicas propias de las necesidades de cada nicho de mercado como describiremos a continuación:



Fuente: Gestando

Figura No 3. Mercados Potenciales

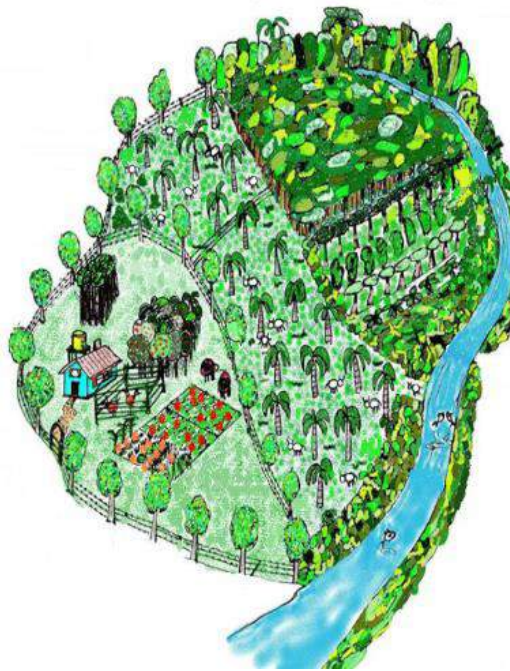
Como vemos en la Figura No 3 existen mercados con necesidades específicas de adquisición de las materias primas a base de Sacha Inchi, para la transformación en productos para consumidores finales, como veremos en el estudio de mercado desarrollado en el presente plan de negocio es importante para ASPROMACARENA concentrarse en los clientes pertenecientes a la industria Alimentos para humanos y para la industria cosmética ya que estos mercados aparte de su necesidad inherente de los cultivos cosechados poseen la característica principal que para satisfacer demandas locales deben importar el producto por no contar con productores locales que suplan sus demandas de producto a manera de materia prima.

5.4.2. Líneas de Negocio

El 60% de los asociados practican como actividad productiva, la ganadería doble propósito, haciendo énfasis en el sector lácteo. Por lo anterior se decidió junto a los integrantes de la asociación, establecer sistema silvopastoril en sus fincas.

Nos permitimos presentar el modelo silvopastoril el cual incluye; área, costos, materiales necesarios por hectárea y número de bovinos

5.4.2.1. “Sistema Silvopastoril”



Fuente: Cindap

Figura No 4. Sistema Silvopastoril

Este sistema se mezcla el manejo de árboles, ganado, forrajes y praderas. En este sistema la presencia de árboles ofrece entre otros los siguientes beneficios.

- Proporcionan sombra a los animales y brindan un ambiente más favorable para la producción y reproducción de los bovinos.
- Algunas especies arbóreas pueden emplearse como forraje para la alimentación animal.
- Aprovechamiento de especies maderables.
- Ayuda a mantener el balance hídrico de los suelos.
- Mantienen el ciclaje de nutrientes las raíces de los árboles, alcanzan profundidades mayores que las de los pastos, y logran absorber nutrientes que luego retornan a la superficie cuando cae su follaje, ramas y frutos.
- Aportan materia orgánica al suelo con las ramas, hojas y frutos que caen.
- Aumento en la diversidad de especies depredadoras que atacan las plagas (insectos y aves).

- Actúan como barrera rompe vientos, al regular la velocidad de los vientos y su efecto erosivo.
- Disminuyen la velocidad del agua de escorrentía.
- Proporcionan protección física al suelo, lo que contribuye a crear sistemas más productivos y más estables que los monocultivos.
- Los árboles forrajeros tienen un gran potencial natural como fuente de proteína para los animales utilizados por el ser humano.

Las desventajas de los sistemas silvopastoriles son:

- Competencia por la luz, ya que los árboles proyectan sombra en la vegetación herbácea.
- Disminución de los pastos alrededor de los árboles, debido a la continua presencia del ganado en busca de sombra, así como problemas de compactación del suelo.

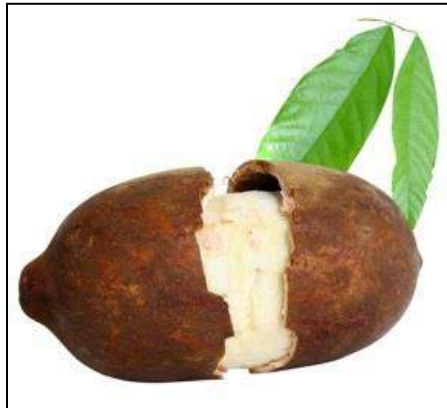
Otras Ventajas Del Sistema

Dentro de las ventajas que ofrece ASPROMACARENA aplicando sistema ganadero amigable con el medio ambiente como el SILVOPASTORIL están dadas las siguientes:

- El ganado tiene alimento todo el año
- Mejora la competitividad, se reducen los costos de producción
- Aumenta la capacidad de carga
- Aumenta la producción de carne y leche
- Aumenta los ingresos familiares
- Facilita el acceso a un mercado diferenciado de productos amigables con el ambiente.
- Se detiene la ampliación de la frontera Agropecuaria.

5.4.2.2. Producto Alterno. Cultivo de Sacha Inchi

Después de reunión con los asociados de Aspromacarena, ya habían escuchado sobre el cultivo de Sacha Inchi. Se programó otra reunión con el representante legal de Asoproagro Lic. José de Jesús Ibáñez entidad la cual desde hace 7 años practican la implementación, sostenimiento y aprovechamiento del cultivo de Sacha Inchi, con el fin de conocer su experiencia frente a este cultivo, finalmente se mostraron interesados en implementar, y se identifica como unidad productiva sostenible la práctica de agroforestería la cual incluye: siembra de Sacha Inchi, siembra de copoazu y siembra de maderables (achapo, abarco cachicamo, algarrobo).



Mazorca de Copoazu



Sacha inchi –almendra. Aceite

5.4.3. Etapa de desarrollo del prototipo

El proyecto está fundamentado en base a las actividades propias de la ganadería y por ende a un conocimiento dirigido a la reconversión ganadera.

De acuerdo a varios estudios sobre el tema, el sistema de ganadería extensivo es el más inadecuado para el cumplimiento de los principios rectores para las iniciativas y proyectos dirigidos a la conservación de la Amazonia, incurre en bajos costos de mantenimiento y desarrollo, pero sus efectos sobre los aspectos Ambientales, Sociales y de Rentabilidad económica, son absolutamente negativos. La convierten en la peor alternativa de las existentes y la más practicada, en el departamento del Meta. Por lo anterior se implementara a través de la asociación, modelos de reconversión ganadera, iniciando por el sistema Silvopastoril.

5.4.4. Licencias, Permisos, Patentes

El Instituto Colombiano Agropecuario ICA , Cuenta con oficina en el municipio de Vista Hermosa, donde regulan los programas de vacunación en todo el departamento el cual es declarado libre de fiebre aftosa, además expiden papeletas o bonos de movilización o sacrificio, asistencia técnica y capacitación entre otras.

5.5. MERCADO

La ganadería tradicional es una de las actividades productivas de mayor impacto ambiental. El ganado necesita grandes extensiones de tierra, lo que lleva a la remoción de plantas y bosques enteros, ocasionando erosión de suelos, pérdida de biodiversidad y sequías en las fuentes hídricas.

Otros impactos agregados se generan en las industrias y agroindustrias que procesan carne, leche y pieles bien por vertimientos puntuales a las aguas y emisiones al aire o por el uso masivo de empaques no biodegradables (plásticos, polietilenos, mezclas de aluminio y plástico) para todos los insumos y productos (drogas, fertilizantes, suplementos, leche, queso) que se arrojan después de su uso y solo en el mejor de los casos terminan en los rellenos sanitarios del

Departamento del Meta. En la búsqueda de alternativas de producción sostenibles tanto biofísico como socioeconómico, los sistemas silvopastoriles que integran pasturas cultivadas con árboles, se presentan como una opción viable para revertir problemas de degradación y promover la sustentabilidad de los sistemas de producción animal basados en el pastoreo, porque a través de la interacción árboles-pastura-animal, se logra una optimización de la producción, ya que en pasturas arborizadas, la sombra y la biomasa de los árboles tienen potencial para mejorar la fertilidad del suelo, aumentar la disponibilidad de nitrógeno para las especies forrajeras herbáceas y mejorar la calidad del forraje, contribuyendo en ocasiones a aumentar la producción y consumo de forraje.

En el cultivo de la Sacha Inchi se ha podido identificar que, ASPROMACARENA se concentrara en ser proveedor de materias primas para empresas transformadoras en productos finales para consumidores finales e intermedios, así que para poder implementar estrategias efectivas de mercado se proponen desarrollar los siguientes objetivos en el plan de mercadeo.

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

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

5.5.1. Análisis del sector

La estructura del sector cárnico en Colombia está segmentada en múltiples etapas donde interactúan varias personas como intermediarios entre las partes, iniciando desde los proveedores de insumos para los productores primarios (Ganaderos), los cuales comercializan el ganado en pie por medio de subastas y centrales ganaderas, pasando luego al sacrificio del animal y posteriormente a la planta de beneficio, donde el mayorista comercializa la carne en canal a los siguientes participantes en la cadena de distribución como carnicerías, restaurantes, hoteles y supermercados. También existen los denominados Trader que destinan especialmente los cortes finos para ser exportados.

Colombia presenta en sus exportaciones una gran dependencia de Venezuela al representar el 81% del total de las exportaciones de carne bovina, pero tras la crisis del 2009 Colombia comenzó a expandir sus fronteras a nuevos mercados como Egipto y las Antillas holandesas, donde los tratados de libre comercio cumplen la función de eliminar esta dependencia al conseguir nuevos mercados objetivos como 41 la Republica de Corea, Estados Unidos de América y la Unión Europea en donde hay un mercado creciente en el consumo de este alimento en especial la carne orgánica. En cuanto a las importaciones, USA puede aumentar su participación en la venta de carne bovina al dirigir sus productos al mercado colombiano, teniendo una entrada libre del producto sin arancel, siendo una amenaza para la oferta de carne bovina en el mercado nacional.

Actualmente el sector tiene su propia Federación Colombiana de Ganaderos (FEDEGAN) que busca el desarrollo y progreso de esta actividad que tradicionalmente ha sido fuente de ingreso de muchas familias colombianas, esta federación tiene un plan de desarrollo para el 2017, donde tiene como meta el aumento del consumo de carne de res del mercado interno, a través de una política de fomento al consumo y promoción de la demanda de carne bovino, además de los objetivos institucionales como la modernización, inclusión y credibilidad. También existe un ministerio de agricultura y desarrollo rural en busca del mejoramiento y recuperación de este sector en Colombia, donde el estado brinda recursos para proyectos en busca de la competitividad y sostenibilidad agropecuaria, que por medio del incentivo a la capitalización rural para proyectos de infraestructura en el campo, se puede obtener recursos hasta del 40% del proyecto por parte del estado si la financiación se realiza por medio de la entidad financiera FINAGRO.

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

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

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

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

5.5.2. Análisis del mercado

La explotación pecuaria es extensiva y el componente tecnológico es muy bajo. El problema de esta ganadería extensiva es que se ha expandido sobre suelos de la planicie amazónica, susceptibles a la erosión y de drenaje pobre a moderado, representados principalmente en entisoles, ultisoles, inceptisoles y algunos oxisoles, lo que está ocasionando la degradación de

dichos suelos. Por lo tanto, una primera medida es el ordenamiento territorial de producción bovina en la zona.

En este sentido, es necesario definir áreas ya intervenidas que se constituyan en núcleos para la intensificación de la producción, pero mediante sistemas sostenibles como los sistemas silvopastoriles. Para esto, la generación de cartografía apropiada podría ayudar para definir la estructura ecológica de la región a una escala adecuada (ideal 1:25.000), que permita la identificación de ecosistemas estratégicos y áreas de aprovisionamiento de servicios ecosistémicos, para una adecuada zonificación de la producción agropecuaria.

Se propone que las actividades ganaderas se den en lo posible bajo un enfoque ecológico, orgánico o certificado, bajo acompañamiento multidisciplinario y capacitación continua, con el apoyo de instituciones como el Sinchi, Conif, Corpoica, y Corpomacarena, entre otras.

En este sentido, es necesario desincentivar o revertir la apertura de la frontera ganadera, pues en el periodo de 1990 –2010 la deforestación media anual a nivel nacional alcanzó 310.345 ha, siendo los departamentos del Meta, Guaviare y Caquetá los principales focos de deforestación (IDEAM, 2011), en este sentido la conservación y gestión sostenible de los bosques húmedos tropicales del norte amazónico colombiano se convierten en temas importantes dentro de los planes de desarrollo, además de otras necesidades de investigación enfocadas al establecimiento de parcelas demostrativas de producción y de propagación de material vegetal, para mejoramiento de la baja productividad agropecuaria de la región.

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

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

Mercado Internacional: Las exportaciones de aceites se pueden identificar con la partida arancelaria del sistema armonizado número 151590, la cual hace referencia a: “Las demás grasas y aceites vegetales fijos, incluido el aceite de jojoba, y sus fracciones, incluso refinados, pero sin modificar químicamente” (Rosero, 2015). Dentro de los principales mercados podemos identificar los siguientes cinco: Estados Unidos, Francia, Alemania, Bélgica y Reino Unido. Para obtener estos se tiene en cuenta: el valor de importaciones del producto (en dólares), el crecimiento de las importaciones del producto del año 2013 al 2014, se identificó el principal proveedor de aceite en cada país, la participación de las exportaciones Colombianas

del producto, el arancel general y el arancel preferencial para Colombia, las restricciones, el medio de transporte que se puede emplear directamente hasta cada país, el PIB del año 2014 (en dólares), el PIB per cápita del mismo año, la inflación del año 2014, el desempleo, el sistema de gobierno y el riesgo de no pago. • Mercado nacional: El mercado del Sacha Inchi en Colombia está conformado por aquellos clientes que consumen el aceite y otros que lo consumen en su forma básica, es decir la tostada del Sacha Inchi, similar al maní, que se vende fundamentalmente en establecimientos naturistas. Por otro lado, las empresas más representativas que abastecen con el aceite de Sacha Inchi al mercado nacional fundamentalmente en el putumayo y al internacional son: Agroindustrias Amazónicas, seguida por Negocios peruanos Agroindustriales Loreto SAC, Agro Omega 3 e Industrias Roda, respectivamente. Las ventajas comparativas para el crecimiento de la demanda interna están dadas por las propiedades alimenticias y curativas del Sacha Inchi que, a su vez, guardan relación directa con las tendencias en las preferencias de los consumidores. Hay un crecimiento significativo en el mundo y en nuestro país, en preferir en el consumo los productos light o dietéticos.

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

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

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

Fuente: Trademap
 Elaboración: Inteligencia de Mercados – PROMPERU

Fuente: Euromonitor Internacional, citado en Chirinos, 2009

Proyección de la Demanda: con base en el estudio de aceites comestibles realizado por Euromonitor International (citado por Chirinos, 2009). Se puede afirmar que los volúmenes de ventas de aceites y grasas se pueden presentar una reducción en una tasa de 1% anual en promedio. La margarina y los aceites regulares continuarán perdiendo ventas en la medida que

crezca la preocupación por la salud que llevará a incrementar las ventas de los aceites funcionales. Como resultado de esta combinación de factores, el volumen de consumo de aceites tiende a reducirse en 3,2% por año. Son clientes potenciales todas las personas que se preocupan por su salud así como las empresas que comercializan los productos light o dietéticos. La distribución de tales productos se hace a través de las casas naturistas o de los autoservicios. Estos puntos de venta están dirigidos a las personas que por el ritmo de trabajo o la vida intensa que llevan están propensos a adquirir dolencias y males, y pueden ser víctimas de ataques al corazón, gastritis, ansiedad, tensión y depresión, entre otras; personas que trabajan en oficinas, no hacen deporte y consumen muchas calorías y grasa saturada, dolencias que no diferencian edades, sexos, ni mucho menos niveles socio-económicos.

Estas personas, al adquirir conciencia de su situación, se preocupan en consumir alimentos dentro de la tendencia bio (productos naturales que carecen de elementos químicos). Esta es una tendencia muy acentuada de estos tiempos, ya que quienes están preocupados por tener una vida saludable siempre están revisando qué alimentos consumir y cuáles evitar, tratan de consumir alimentos ricos en sustancias que eviten ciertos males peligrosos como la insuficiencia respiratorias, las cardiopatías, buscando sobre todo que fortalezcan el sistema inmunológico que es el encargado de combatir a los agentes como hongos, virus y bacterias que causan enfermedades. Este mismo sistema reforzado también evita el estrés y el envejecimiento, por esto los clientes actuales y potenciales son aquellos que tienen la tendencia de prevenir y luchar contra los males indicados, quienes valorizan cada vez más el origen del producto y sus condiciones de producción que son los factores que determinan las cualidades del producto. Consumidores en países como Estados Unidos son cada vez más conscientes de la necesidad de una alimentación sana y equilibrada para evitar problemas de salud. Originalmente, los consumidores de alimentos orgánicos eran personas con educación superior e ingresos altos, concentradas en ciudades universitarias o en las dos costas. Ahora, las principales cadenas de alimentación han decidido entrar en el mercado de estos productos lo que ha permitido su difusión a otros estratos económicos.

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

5.5.3. Mercado Objetivo

Hay que tener presente que el consumidor de nuestro producto es diferente al cliente. Los clientes serían los diferentes distribuidores minoristas como hoteles, casinos y restaurantes, siendo el último el más representativo de los canales de distribución. Cada consumidor depende del tipo de producto, y cada cliente depende del tipo de consumidor. Para los cortes finos, los consumidores son personas de estratos 6 que frecuentan hoteles y restaurantes elegantes, para disfrutar de una agradable experiencia al consumir un producto de la mejor calidad, amantes del sabor de la carne y sus diferentes preparaciones por los encargados de la cocina, por lo que estarían dispuestos a pagar un precio mayor. Es por esto que nuestros clientes deben obtener productos excelentes y así satisfacer las necesidades de los consumidores, buscando la fidelización por medio de la calidad., siendo el hábito del consumidor frecuentar estos sitios los fines de semana, en reuniones familiares u ocasiones especiales. Para los demás cortes el público objetivo son las personas de los estratos 4, 5 y 6

que están dispuestos a pagar un precio razonable por un producto de excelente calidad, debido a que es un hábito de consumo diario, siendo la carne la fuente de proteína en su alimentación en las comidas del día a día. Los clientes potenciales serán todos los restaurantes que ofrecen menú del día y almuerzos ejecutivos en sus cartas, enfocados en ofrecer productos de calidad para fidelizar sus clientes al igual que precios razonables. Teniendo en cuenta que la oferta de estos cortes es más amplia que la de cortes finos. En ambos casos los clientes exigen calidad del producto y existe una tendencia a consumir productos más saludables, esto disminuye el consumo de carne de res debido a la mala percepción de grasas saturadas que se ha creado del producto, dándole mayor participación a otras fuentes de proteína como el pescado. Otro factor que influye en la disminución de consumo de carne de res es su elevado precio frente a otras fuentes de proteína.

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

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

- Agroindustrias Sacha Inchi de Colombia (Putumayo)
- Agroindustrias ECHZ (La Hormiga, Putumayo)
- Industrias ECHA (San Miguel, Putumayo)
- Ecoinchi – Puerto Asís-Putumayo
- Frutyamazonicos – Puerto Caicedo – Putumayo
- Colegio agropecuario – Manuel Pinzón - Fusagasugá
- Topicoil de Colombia – Bogotá
- Casa naturista los conquistadores - Fusagasugá
- Omega Oils de Colombia (Medellín, Antioquia)
- Biorefineria S.A.S (Medellín, Antioquia)
- Laboratorio SOLUNA (Copacabana, Antioquia)
- Amazon Purity (Putumayo)

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

Tabla No 8. Potenciales compradores

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

Fuente: Gestando

5.5.4. Competidores

Los productos sustitutos de la carne de res son la carne de cerdo y de pollo, que han venido ganado participación en el mercado nacional, al igual que la carne de res como lo muestra la Figura 13 Consumo Carne de Res, Cerdo y Pollo por una encuesta realizada por ContextoGanadero.com. El pollo es el principal competidor al tener un consumo per cápita de 23,7 kg al año frente a 20 kg de la res en el 2012, el cerdo está por debajo con 6 kg teniendo los mayores crecimientos y presentando los mayores consumos en el mes de Diciembre.

En la producción ganadera, la competencia son todas las fincas a nivel nacional donde se tiene cría y engorde de ganado bovino y la gran mayoría ejerce una actividad tradicional realizada en fincas diferentes, en unas crían animales y en otras los engordan, lo que los obliga a pasar por subastas para comercializar los productos incurriendo en gastos de comisión y transporte. Se tiene entonces una ventaja sobre los gastos de comercialización y una menor dependencia sobre la oferta y demanda de animales gordos al vender la carne en canal directamente al minorista. En el contexto internacional Colombia tiene una ventaja comparativa ante Estados Unidos y otros países por estar ubicado en una zona tropical y poder alimentar los animales con pasturas durante todo el año. Por otro lado Brasil está ocupando el segundo lugar en producción de carne a nivel mundial teniendo altos índices de productividad frente otros países ganaderos, convirtiéndose en el primer exportador de carne abarcando gran parte del mercado mundial.

Comerciantes ganaderos tanto de Villavicencio como del municipio de Guamal, se desplazan a las distintas veredas del municipio de Vista Hermosa área de influencia de Aspromacarena con el fin de valorar y negociar el ganado para sacrificio.

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

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

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

5.5.5. Productos Sustitutos

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

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

5.5.6. Ventajas Competitivas

Dentro de las ventajas que ofrece ASOPROMACARENA aplicando sistema ganadero amigable con el medio ambiente como el SILVOPASTORIL están dadas las siguientes:

- El ganado tiene alimento todo el año
- Mejora la competitividad, se reducen los costos de producción
- Aumenta la capacidad de carga
- Aumenta la producción de carne y leche
- Aumenta los ingresos familiares
- Facilita el acceso a un mercado diferenciado de productos amigables con el ambiente.
- Se detiene la ampliación de la frontera Agropecuaria.

La principal ventaja competitiva de la organización radica en la capacidad de reaccionar a eventuales subidas productivas y a su sólida estructura solidaria ya que la organización cuenta con integrantes

productores con experiencia consolidados en familias que agrupan a más 25 unidades productivas individuales con número de integrantes mayores a 3 individuos con lo cual se abarca un gran número de hectáreas a disposición de la organización además de contar con personal calificado comprometido durante todo el año.

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

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

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

5.5.7. Participación en el Mercado

Tomando como base el análisis del mercado, donde se definió el tamaño del mercado en el departamento podemos indicar que, el municipio de Vista Hermosa vende en el año un promedio de 35.000 bovinos.

Tabla No 9. Ventas de ganado promedio año 2015

DEPARTAMENTO DEL META	MUNICIPIO DE VISTA HERMOSA
230.000 BOVINOS	35.000 BOVINOS
100 %	15.2 %

Fuente: ICA

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

Según los datos suministrados en el estudio de mercado y apoyados en Asoproagro podemos decir que el valor del kilo está en \$6.000 y cruzado con la información de producción, el ingreso será el de la Tabla No 10.

Tabla No 10. Precios

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

Fuente: Gestando

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

5.5.8. Proyecciones de Venta

Tomando como base el análisis del mercado, donde se definió el tamaño del mismo en el departamento podemos indicar que, El municipio de Vista Hermosa por medio de ASPROMACARENA vende en el año un promedio de 35.000 bovinos, a partir del año 2.015 y con un promedio de crecimiento promedio del 4% anual.

Tabla No 11. Proyección Ventas arreglo agroforestal

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

Fuente: Gestando

5.5.9. Estrategias de Mercadeo

Para Ganadería

- Precio: El precio por kilo se establece de acuerdo a los costos del sostenimiento del ganado, el mismo está sujeto a la época climática cuando se acentúa el verano, se reducen los pastos y pradera el precio de kilo en pie tiende a bajar, y por el contrario cuando es época de invierno el precio por kilo tiende al alza ya que favorece la producción de pastos y forrajes.
- NOTA: el precio de kilo de carne para ganado en pie de 500kl es promedio en la región en este momento se ubica en \$4.300, el precio de kilo de carne en los extendidos de Vista Hermosa está en el orden de \$12.000.
- Promoción: los clientes potenciales para la compra del ganado de la asociación se encuentran ubicados en Bogotá, Villavicencio y Guamal. Los contactos se hacen vía telefónica con el presidente de la asociación.
- Distribución: el cliente contacta al presidente de la asociación acuerdan fecha de visita al diferente previo para definir precio, peso y transporte. El ganado es negociado en las fincas de los asociados y se cánsela por parte del comprador realizando consignación bancaria a favor de la asociación, copia de la misma es requisito para el retiro del ganado.

Para Sacha Inchi

- Precio: la estrategia que la organización de baso fue principalmente en la suministrada por el mercado natural del cultivo de la Sacha Inchi donde se mantuvo un precio similar a los estándares del mercado e incluso menos según las negociaciones preliminares realizados con los potenciales clientes
- Promoción: En este sentido la organización detecto que la promoción de los productos radica en la preventa. Es decir ofrecer el producto y realizar las ventas antes de iniciar con el cultivo e inclusive antes de la cosecha ya que depende de fluctuaciones cambiantes del mercado y así se minimizan los riesgos de perdida de producción y adicionalmente se mantiene una política clara de precio mientras se cristaliza la producción de venta.
- Distribución: Es claro que los clientes son transformadores de materia prima, para tal fin ya se tienen adelantados y cotizados los servicios de transporte a los principales puntos de acopio en las diferentes ciudades del país y se determinó el valor del trasporte desde las diferentes veras hasta un punto de recogida general en la cabecera municipal y de ahí a las ciudades principales donde se encuentran los clientes, de acuerdo a la cotización de los transportadores de carga, el recorrido de la unidad productiva en el municipio Vista Hermosa se estima en \$50.000 tonelada y el recorrido desde Vista Hermosa hasta el punto de entrega en la ciudad de Bogotá en \$90.000 tonelada.

5.6. OPERACIÓN

Después de analizar los distintos renglones de la ganadería encontramos que la ceba de bovinos desde los 250 k de peso, y aplicarles el sistema de engorde utilizando sistema silvopastoril en un término de 18 meses estaría pesando 500 kilos con una capacidad de carga de 2.5 U.G.G /ha. y con un consumo de alimento promedio bovino / día de 2.0 @.

5.6.1. Estrategias Operacionales

Sistema Silvopastoril

POTREROS, ARBOLES Y CERCA VIVA. AREA: 1 HECTAREA

➤ Componentes

Forestal Maderables. Opciones: Abarco (*Cariniana pyriformis*), Macano (*Terminalia amazónica*), Cachicamo (*Callophyllum angulare*), Acacia (*Acacia mangium*).

Leguminosas y Forrajeras. Opciones: Acacio (*Acacia auriculiformis*), Matarratón (*Gliricidia sepium*), Melina (*Gmelina arborea*), Leucaena (*Leucaena leucocephala*), Chiminango o Payande (*Pithecellobium dulce*), Igua (*Pseudosamanea guachapele*), Trupillo o Cují (*Prosopis juliflora*), Nacedero o Quebrarrigo (*Thrichanthera gigantea*), Guamo (*Inga sp.*).

➤ Selección del Sitio

Se establecen sobre potreros y áreas degradadas. A las áreas degradadas se recomienda aplicar un sistema de labranza controlado, preferiblemente dos (2) pases con arado de rastra tendiente a descompactar el suelo únicamente.

➤ Distribución

Se establecerán cuatro fajas o surcos sencillos paralelos en sentido Este – Oeste, distanciados cada veinte (20) metros y distancia entre árboles de seis (6) metros. Para la cerca viva se formará un callejón de tres (3) metros de ancho y los árboles serán plantados a una distancia de 1.50 mts desde la cerca y aislado igualmente a 1.50 mts para evitar que sean consumidos por el ganado. Se alternarán plantas de matarratón y melina cada cinco (5) metros. El número total de plantas, será de 136, distribuidos de la siguiente manera: 76 por las cercas y 60 en los surcos.

➤ Manejo de Los Componentes

Dependiendo de las condiciones particulares de cada sitio se pueden mencionar los siguientes componentes:

➤ Maderables (Abarco, Cachicamo, Macano, Melina y Acacia mangium)

- Leguminosa (Acacia, Leucaena, Chiminango, Iguá, Tropilla, Guamo)
- Forrajeros (Mataratón, Melina, Leucaena, Chiminango, Trupillo, Nacedero)
- Gramíneas (Brachiaria decumbens, Dictyoneura o humicicola)
- Trazado: Los árboles en el potrero se plantarán intercalando surcos de veinte (20) metros y seis (6) metros entre árboles con el apoyo de cintas o cuerdas pre marcadas, buscando que las distancias escogidas queden uniformemente distribuidas en el terreno. En cada sitio se puede dejar una pequeña estaca a manera de marcación. Alrededor del potrero se establecerán a lo largo de la cerca, intercalados cada cinco (5) metros un matarratón y una melina.
- Ahoyado: Consiste en realizar un hoyo de 40 cm x 40 cm x 40 cm en cada uno de los puntos estacados en donde se sembrarán las plántulas.
- Plateo: Se refiere a la limpia de la vegetación alrededor del hoyo, en un círculo con un diámetro de aproximadamente 1 m. Esto con el fin de evitar la competencia y permitir un adecuado crecimiento y desarrollo de los árboles.
- Siembra: Una vez realizadas las labores anteriores se procede a la siembra, ya sea al inicio de las lluvias o en ellas.

Para la plantación se deben seleccionar plantas vigorosas, sanas, bien formadas y resistentes a las condiciones del sitio, teniendo en cuenta que el factor más importante es el grado de lignificación que hayan alcanzado los individuos. El tamaño adecuado de la plántula para plantación oscila entre los 20 y 30 cm de altura.

- Fertilización: En la siembra se aplican 150 grs de calfos y abono orgánico/árbol y cada 3 meses el abono orgánico caldo súper cuatro o Bocachi.
- Control de malezas y plateos: Se puede realizar con guadaña, machete, pala, por lo menos 3 veces al año.
- Replante: Consiste en restituir las plántulas que por haber sufrido daños mecánicos o fisiológicos han muerto. Es conveniente manejar un replante inferior al 10%. La sustitución de los árboles se hace en el invierno siguiente al del establecimiento de la plantación.
- Podas: La poda se realiza solo hasta la mitad de la altura total del árbol. Es conveniente ejecutar la primera poda al final de la época seca. No es necesario podar todos los árboles en la primera poda, solo los que presenten ramificaciones excesivas. Las especies arbustivas forrajeras, tienen un manejo diferente al maderable; con la poda se busca aumentar la ramificación del árbol a temprana edad, por eso debe realizarse en las yemas para que aumenten los rebrotes.
- Manejo de plagas: Se realiza un seguimiento y monitoreo continuo; La hormiga arriera se combatirá con el insecticida Regén.
- Protección contra el fuego: En verano principalmente, es necesario ejercer vigilancia, con el fin de detectar la posible iniciación de incendios y proteger la parcela con la elaboración de líneas cortafuegos.

5.6.1.1. Costos de Fabricación

Para implementar sistema silvopastoril a finca de 10 has. Se proyecta el siguiente presupuesto de inversión, este presupuesto fue construido con los miembros de la asociación en cabeza del señor Laurentino Perdomo.

Tabla No 12. Presupuesto detallado implementación sistema silvopastoril

ACTIVIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Mano de obra			1.050.000
Instalación de postes y cerca eléctrica (jornal)	15	30000	450000
División de praderas (jornal)	5	30000	150000
Siembra de Material Vegetal (jornal)	10	30000	300000
Aplicación de enmiendas (cal, roca y yesofos) (jornal)	5	30000	150000
Material vegetal y/o Biológico			11.816.000
Arboles Maderables, Forrajeros, Leguminosos	840	2000	1680000
Semilla de Matarraton x kilogramos	0,2	180000	36000
Semilla de Botón de oro x estacas	100	1000	100000
Semovientes (aporte de bovinos al proyecto)	1	10000000	10000000
Insumos			4.700.000
Kit de cerca eléctrica completa	1	1600000	1600000
Postes en plástico	92	25000	2300000
Cal Dolomita	5	20000	100000
Roca Fosfórica	5	20000	100000
Yesofos	20	30000	600000
Servicios profesionales			750.000
Asistente Pecuario (Médico Veterinario)	1	750000	750000
Arriendos y otros servicios			1.360.000
Terreno para el silvopastoril	10	10000	100000
Mecanización Arado 0,5 Ha Banco de Forrajes	0,5	120000	60000
Construcción Pozo Reservorio	1	1200000	1200000
Herramientas			400.000
Tanque bajito de 250 litros de agua	1	250000	250000
Manguera Plástica de 1/2" X Rollo	5	30000	150000
Equipos			125.000
Equipo portátil y software ganadero	1	125000	125000
		Total	19.151.000
Costos Fijos Alianza (OGA, Gerente Alianza, Plan Social, Plan Ambiental)			1.901.850
		Total	21.052.850

Fuente: Gestando

Tabla No 13. Instalación y sostenimiento parcela de una hectárea

RUBRO DE COSTO: MANO DE OBRA	1 año		
	Jornales	V/unit	V/Total
1. Establecimiento del cultivo			
Trazado	4	\$ 35.000	\$ 140.000
Ahoyado para tutores (70 por jornal)	7	\$ 35.000	\$ 256.500
Ahoyado para Copoazu	3	\$ 35.000	\$ 105.000
Ahoyado para maderables	2	\$ 35.000	\$ 70.000
Instalación de tutores (70 por jornal)	7	\$ 35.000	\$ 245.000
Instalación alambre	6	\$ 35.000	\$ 210.000
Ahoyado para Sacha Inchi	8	\$ 35.000	\$ 280.000
Aplicación Correctivos abono orgánico	4	\$ 35.000	\$ 140.000
Siembra de Sacha Inchi	5	\$ 35.000	\$ 175.000
Siembra de Copoazu	2	\$ 35.000	\$ 70.000
Siembra de maderables	2	\$ 35.000	\$ 70.000
Cerramiento lote	4	\$ 35.000	\$ 140.000
Construcción caseta abonos orgánicos	4	\$ 35.000	\$ 140.000
SUBTOTAL	58		\$ 2.041.500
2. Manejo y sostenimiento del cultivo	Jornales		
Control de malezas (3 por año)	15	\$ 35.000	\$ 525.000
Control fitosanitario	4	\$ 35.000	\$ 140.000
Fertilización	4	\$ 35.000	\$ 140.000
Resiembras	2	\$ 35.000	\$ 70.000
Apuntalada o Amarre Aéreo	11	\$ 35.000	\$ 385.000
Podas de formación (Sacha,copoazu y maderable)	12	\$ 35.000	\$ 420.000
SUBTOTAL	48		\$ 1.680.000
3, Cosecha y Beneficio (Mano Obra)			
Cosecha	12	\$ 35.000	\$ 420.000
Selección y empaque (800 Kgrs)	12	\$ 35.000	\$ 420.000
TOTAL	24		\$ 840.000
TOTAL RUBRO M.O	130		\$ 4.561.500

Fuente: Asoproagro

Tabla No 14. Relación general de insumos establecimiento de 1ha

5. INSUMOS	1 Año		
	Cant	V/unitario	V/Total
Semillas			
Plántula Sacha	581	\$ 2.000	\$ 1.162.000
Plántulas Copoazu	297	\$ 3.000	\$ 891.000
Plántulas maderables	82	\$ 2.000	\$ 164.000
Insumos (bocachi)			
Melaza (bulto de 30 kg)	3	\$ 20.000	\$ 60.000
Levadura (Kg)	2	\$ 23.000	\$ 46.000
Insumos (caldo súper 4)			
Melaza (bulto de 30 kg)	2	\$ 20.000	\$ 40.000
Cal (bulto de 50 kg)	2	\$ 30.000	\$ 60.000
Sulfato de cobre (Kg)	5	\$ 17.000	\$ 85.000
Sulfato de zinc (Kg)	5	\$ 12.000	\$ 60.000
Sulfato de magnesio (Kg)	5	\$ 6.000	\$ 30.000
Ácido bórico (Kg)	5	\$ 14.000	\$ 70.000
Tela de toldillo (mt)	2	\$ 7.800	\$ 15.600
Angeo plástico (Mt)	2	\$ 2.500	\$ 5.000
Hilasa (cono)	1	\$ 14.000	\$ 14.000
Otros insumos			
Roca fosfórica (Bulto por 50 Kgr)	12	22.000	\$ 264.000
Grapa corta	10	7.000	\$ 70.000
Alambre liso triple acerado Calibre 12 (ML)	3.520	270	\$ 950.400
Mecanizada terreno (pases de rastra)	3	150.000	\$ 450.000
Tutores (postes en madera rolliza de 2.30mts de 5cm de diámetro)	176	\$ 8.000	\$ 1.408.000
Tutores (postes en madera de 2.30mts de 10cmx10cm)	128	\$ 12.000	\$ 1.536.000
Análisis de suelos	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Caseta para preparación de abonos orgánicos			
Columnas de madera 10x10cm x 2,50m	2	22.000	\$ 44.000
Columnas de madera 10x10cm x 3m	2	26.000	\$ 52.000
Cumbreras de 8x5cm x 5m	2	22.000	\$ 44.000
Cumbreras de 8x5cm x 3m	3	18.000	\$ 54.000
Bajantes de 5x5cm x 5m	3	12.000	\$ 36.000
Teja zinc x 3mts cal # 33	10	26.000	\$ 260.000
Lona verde (mts)	15	2.200	\$ 33.000
Puntilla de 3.1/2" (Lbs.)	2	3.800	\$ 7.600
Puntilla de 2" (Lbs.)	2	3.800	\$ 7.600
Herramientas, equipos y elementos para el cerramiento del lote			

5. INSUMOS	1 Año		
	Cant	V/unitario	V/Total
Bomba aspersora Clásica 20 litros. Royal Cóndor	1	280.000	\$ 280.000
Tijera podadora manual	1	25.000	\$ 25.000
Caneca plástica azul de 55 galones con tapa y aro para preparación de fertilizantes	1	150.000	\$ 150.000
Rollos de alambre de púas por 500 mts.	4	180.000	\$ 720.000
Postes para cerramiento predio de 10 x 10 Madera, de 2,2 mts	100	12.000	\$ 1.200.000
Grapas corta, para cerramiento predio	3	7.000	\$ 21.000
Transporte de materiales e insumos San José- centro veredal y plántulas	1	\$ 400.000	\$ 400.000
TOTAL INSUMOS 1 PARCELA			\$ 10.815.200

Fuente: Asoproagro

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

Tabla No 15. Valor manejo y sostenimiento de cultivo por un año.

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

Fuente: Asoproagro

5.6.1.2. Sistema Productivo

La reconversión productiva del sector agropecuario, es entendida como la adaptación a las nuevas condiciones de un entorno, que por naturaleza es cambiante, para alcanzar una producción capaz de competir exitosamente en la defensa del mercado local y de lograr una incursión eficiente en los mercados externos. Esto evidencia, que de acuerdo a las condiciones actuales, las empresas tienen que estar constantemente listas para ser ajustes, con el objetivo de poder incursionar en los nuevos mercados más exigentes y más competitivos.

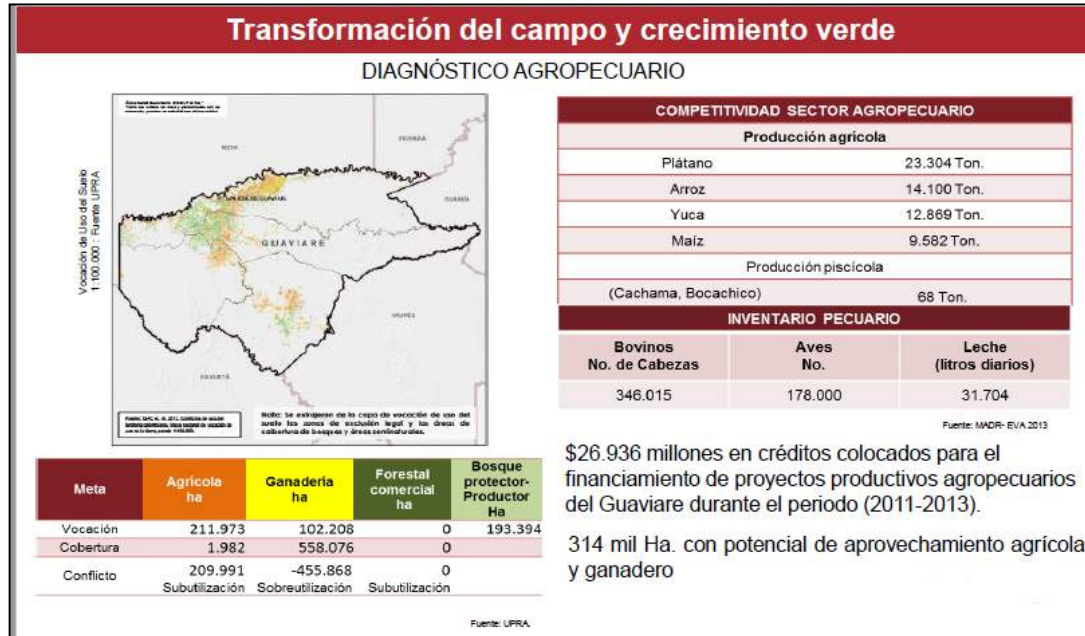
La reconversión de la ganadería implica la transformación de este sector en actividades compatibles con el desarrollo socioeconómico y la protección de la naturaleza, para lo cual se debe partir del reconocimiento de la diversidad de situaciones, actores involucrados e impactos sociales y ambientales. Las estrategias deben ajustarse al tipo de ganadería y a cada región. También deben contribuir a atenuar los impactos generados sobre el agua, suelo, aire, energía y biodiversidad, y al mismo tiempo, incrementar los beneficios sociales como generación de empleo, oferta alimentaria y la distribución de la riqueza.

Existen unos principios generales para la reconversión ambiental de la ganadería que deben tener aplicaciones en cada región y mejor en cada localidad.

- Incremento de la diversidad vegetal involucrada en los distintos sistemas de producción pecuaria, dominados en América Latina tropical por modelos de monocultivos de gramíneas de pastoreo. Este incremento debe hacerse sobre el propio sistema de forrajes (matriz de pastos en la mayoría de las situaciones) y sobre las áreas adyacentes como una aplicación micro-regional de la ecología del paisaje (corredores biológicos, cercas vivas, barreras de vegetación multipropósito, orillas de ríos y cursos de agua).
- Reducción de los impactos negativos sobre los suelos ocasionados por la disminución de la biomasa vegetal debida a cambios estacionales, quemas, aplicación de herbicidas, cosecha excesiva por parte de los animales y ocasionalmente plagas y enfermedades de los forrajes.
- Mitigación de los efectos del pisoteo de los animales en los suelos (compactación, reducción en la infiltración hídrica, deterioro de la estructura original y pérdida de algunos nutrientes) mediante la rotación e introducción de árboles y arbustos en los sistemas de pastoreo y mediante la estabulación total o parcial en los sistemas de corte y acarreo.
- Aumento de la complejidad estructural de la vegetación a través de dos o más estratos regulados mediante podas selectivas.
- Incremento del reciclaje de nutrientes a través de la optimización del pastoreo, la introducción de árboles y arbustos que fijen nitrógeno, movilicen el fósforo, incrementen la circulación de otros elementos de las capas más profundas del suelo y mejoren la actividad biológica a través de los aportes de hojarasca.
- Reducción de los extremos de temperatura ambiental durante las épocas secas y/o del efecto desecante del viento a través de la propia vegetación arbórea y arbustiva, lo que contribuye al bienestar animal y a la actividad biológica de los suelos.
- Disminución del impacto erosivo de la lluvia y regulación del ciclo hídrico local.
- En la medida de lo posible, integración con otros sistemas de producción que puedan ofrecer subproductos para alimentar a los animales y/o aportar nutrientes al suelo: plantaciones forestales, avicultura, porcicultura, cultivos agroindustriales (caña de azúcar,

banano, palma de aceite, cacao, soya, cítricos) o alimentarios (yuca, camote, maíz, frijol, arroz, frutales, plátano).

- Estudio y control permanente de la penetración de la luz solar que permita obtener un balance adecuado entre los diferentes estratos de vegetación.



\$26.936 millones en créditos colocados para el financiamiento de proyectos productivos agropecuarios del Guaviare durante el periodo (2011-2013).

314 mil Ha. con potencial de aprovechamiento agrícola y ganadero

Fuente: UPRA

Figura No 5. Diagnóstico agropecuario

Especies recomendadas para sistemas silvopastoriles para Caquetá y Guaviare.

Especie	pH	Fertilidad	Precipitación	Adaptación
Búcaro o (<i>Erythrina fusca</i> Loureiro)	>4,5	Baja-media	>800mm	Tolera inundación
<i>Acacia mangium</i> Willd	>3,8	Baja	>1.000mm	Tolera salinidad, sombra, Sat. de Al
<i>Pithecellobium saman</i>	>4,6	Baja-media	>600mm	Necesita alto nivel freático,
<i>Leucaena leucocephala</i>	6	Media - Alta	>600mm	Necesita Drenaje regular
Matarratón (<i>Gliricidia sepium</i>)	>5	Baja	>600mm	Tolera inundación temporal
Abarco (<i>Cariniana pyriformis</i> Miers)	4 - 5	Media	>2.000mm	Necesita Buen drenaje

Fuente: Gestando

Figura No 6. Especies forestales recomendadas

A. Control de Malezas

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

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

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

Sanidad del Cultivo de Sacha Inchi

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

➤ Cosecha

A los 8 meses después de la siembra, se puede observar los primeros frutos maduros e iniciar la cosecha. Es a partir de los 9 meses que ya podremos obtener un mayor volumen y tener cosechas cada 15 a 20 días. Ésta tarea se realiza usando canastas; recogiendo sólo las cápsulas que se encuentran de color marrón y que aún permanecen en la planta. Se debe evitar el recojo de las semillas (almendras), que han caído al suelo por la característica de dehiscencia que tiene el fruto (expulsión de las semillas cuando han alcanzado la madurez); pues ellas están contaminadas y dañarían el lote producido, además no cosechar las cápsulas verdes o que aún no han alcanzado la madurez completa.



➤ Post cosecha

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

➤ Secado

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

➤ Descapsulador

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



Proceso de secado de la estrella de sachá inchi.

5.6.1.3. Procesos



Fuente: Gestando

Figura No 7. Procesos

Elección del Terreno

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

Preparación del Terreno

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

De la Plantación

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

Ahoyado

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

Siembra

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

5.6.1.4. Fertilización

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



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

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

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

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

5.6.1.5. Abastecimiento

Esta zona denominada Ceba, estará en la parte trasera de la finca porque no requiere de atención inmediata por parte del personal, pero es necesario el monitoreo y seguimiento en el avance de los animales para cumplir los tiempos de producción y sacar los productos propuestos en la ficha técnica. La zona tendrá un 52 manejo independiente en cuanto a infraestructura y rotaciones, teniendo en cuenta que para la zona se destinarán 172 hectáreas con 10 potreros de 7 Ha en promedio cada uno, 5 de 13 Ha y 2 de 15,5 Ha para completar el faltante de la totalidad del terreno. Las cercas, saladeros y bebederos funcionaran de la misma manera que la zona de cría, siendo esta zona la que requiere de mayor inversión para la adecuación de potreros de grandes extensiones, en nuevas divisiones de menor tamaño, partiendo de que los animales de esta zona demanda menores cantidades de oferta forrajera, que los animales de la zona de cría. La zona tendrá dos corrales adicionales ubicados estratégicamente para evitar movilizar el ganado por todo el terreno hasta el corral de la casa principal, solamente en el caso que requieran de ser embarcados para su comercialización. La rotación es un factor importante para aprovechar al máximo el principal recurso que es el pasto (materia prima), para garantizar la productividad de las zonas especialmente en la cría, donde las vacas son consideradas maquinaria y se deprecian según el número de partos de cada una, es fundamental entonces una buena alimentación para garantizar la eficiencia de cada maquinaria.

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

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

5.6.1.6. Localización

La Asociación Agroecológica para la Defensa de la Serranía de La Macarena “Aspromacarena” tiene su centro de operación en el municipio de Vista Hermosa y los asociados pertenecen a 57 veredas y 7 asociaciones, para un cubrimiento total de aproximadamente 1.000 personas quienes residen y adelantan sus actividades en sitios aledaños y sobre la serranía de la Macarena

5.7. ORGANIZACION

Históricamente la zona de la macarena ha contado con distintas figuras jurídicas que han reglamentado su uso y limitado su ocupación sin embargo, una de las principales características de esta región, conocida como reserva de la macarena y desde 1989 como área de manejo especial de la macarena (AMEN) como frecuentemente dicha normatividad ha

sido tardía y por lo general, no ha contado con las estrategias y los instrumentos propios de planificación que permiten el cumplimiento del espíritu y la naturaleza de toda una serie de leyes y decretos que el estado colombiano ha expedido desde mediados del siglo XX .

Esta reglamentación delimito, clasifico y zonifico la zona y desde entonces han pasado 25 años y numerosos decretos que han tendido a convertirse en letra muerta, implícitamente se ha asumido que tanto pobladores como la misma naturaleza están divididos y que las normas jurídicas están carentes de instrumentos y de estrategias de planificación .

Sin embargo, la realidad es bien diferente una de las constantes históricas en esta región ha sido la deforestación y la afectación negativa de los servicios eco sistémicos que la biodiversidad de la macarena le presta no solo al país, sino también al planeta. Esta lamentable situación se debe en buena medida a la inexistencia de procesos de concertación con la comunidad asentada en cada uno de sus distritos de manejo integrado (DMI) y la falta de formulación de los correspondientes planes de integrales de manejo, contemplados en el actual marco normativo prolongado por el estado .

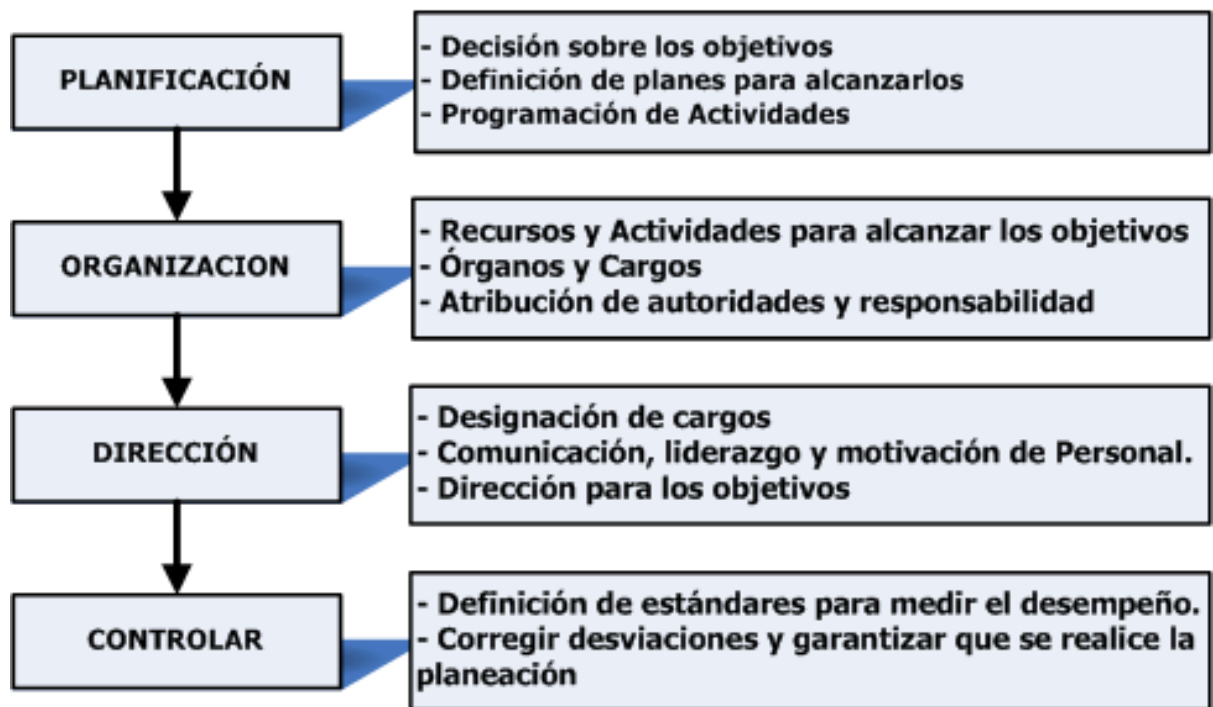
Solo involucrando a la comunidad en la toma de decisiones para la zonificación y ordenamiento, la formulación, el seguimiento y la evaluación de estos planes de manejo, es posible dar una mayor garantía a la apropiación y posterior implementación de los mismos.

Los Municipios que hacen parte del DMI la macarena norte son: Municipio de mesetas, Municipio de san Juan de Arama, Municipio de Vistahermosa, Municipio de Puerto Rico, Municipio de Puerto Concordia Formulación participativa del plan integral de Manejo del Distrito de manejo integrado “DMI” la macarena norte, del Área de manejo Especial la Macarena “AMEN”, Departamento del Meta..

5.7.1. Áreas Funcionales

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

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



Fuente: GESTANDO

Figura No 8. Áreas Funcionales

5.7.2. Personal Requerido

Tabla No 15. Personal

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

Fuente: Gestando

5.8. ANÁLISIS DE RIESGOS

Tabla No 16. Riesgos

RIESGO	PROBALIDAD	IMPACTO	ESTRATEGIAS
Falta de compromiso Por parte de asociados	Baja	Bajo	Realizar un proceso de la selección y entrenamiento Antes de ingresarlos.
Plagas o enfermedades que afecten el ganado	Baja	Medio	Asegurar una asistencia técnica y acompañamiento permanente
Se reducen las fuentes hídricas sobre todo en verano...	Bajo	Bajo	Reforestar cerca de las fuentes, cuidar los bosques, no degradar ni deforestar.
Baja en el precio de venta	Baja	Bajo	Ofrecer el ganado no solo en el mercado local sino en Guamal donde manejan mejores precios.

Fuente. Gestando

5.9. ECONÓMICO FINANCIERO

5.9.1. Supuestos Económicos

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

Tabla No 17. Supuestos Macroeconómicos

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

Fuente: DANE

Tabla No 18. Flujo de Inversiones

Inversiones (Inicio Período)		
Terrenos	\$	0
Construcciones y Edificios	\$	0
Maquinaria y Equipo	\$	1.200.000
Muebles y Enseres	\$	0
Equipo de Transporte	\$	0
Equipos de Oficina	\$	0

Fuente: Gestando-ASPROMACARENA

Tabla No 19. Flujo de Egresos

Costos Variables Unitarios		AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materia Prima (Costo Promedio)	\$ / unid.	3.942,0	4.099,7	4.263,7	4.434,2	4.611,6
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$ / unid.	71,0	73,8	76,8	79,9	83,1
Materia Prima y M.O.	\$ / unid.	4.013,0	4.173,5	4.340,5	4.514,1	4.694,7
Otros Costos de Fabricación						
Otros Costos de Fabricación	\$	27.400.000	29.782.500	32.378.541	35.204.975	38.220.221
Costos Producción Inventariables						
Materia Prima	\$	201.831.200	219.350.148	238.389.741	259.081.971	281.570.286
Mano de Obra	\$	3.635.200	3.950.735	4.293.659	4.666.349	5.071.388
Materia Prima y M.O.	\$	205.466.400	223.300.884	242.683.400	263.748.319	286.641.673
Depreciación	\$	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
Agotamiento	\$	0	0	0	0	0
Total	\$	205.546.400	223.380.884	242.763.400	263.828.319	286.721.673
Margen Bruto	\$	9,05%	8,17%	7,28%	6,38%	5,48%
Gastos Operacionales						
Gastos de Ventas	\$	1.500.000	1.560.000	1.622.400	1.687.296	1.754.788
Gastos Administración	\$	1.500.000	1.560.000	1.622.400	1.687.296	1.754.788
Total Gastos	\$	3.000.000	3.120.000	3.244.800	3.374.592	3.509.576

Fuente: Gestando

Tabla No 20. Flujo de ingresos

Total Ventas		AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio Promedio	\$	4.516,1	4.651,6	4.791,2	4.934,9	5.082,9
Ventas	unid.	62.000	64.790	67.706	70.752	73.936
Ventas	\$	280.000.000	301.378.000	324.388.210	349.155.250	375.813.254

Fuente: Gestando

Tabla No 21. Servicio de la deuda

Impuestos		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Renta						
Patrimonio	\$	15.909.960	31.364.233	46.175.079	60.128.464	73.020.458
Renta Presuntiva sobre patrimonio Liquido	%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Renta Presuntiva	\$	0	477.299	940.927	1.385.252	1.803.854
Renta Liquida	\$	24.106.000	23.415.565	22.440.675	21.141.494	19.533.323
Tarifa Impuesto de Renta	%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Tarifa a pagar sobre impuesto renta(Según ley 1429)	%	0,00%	0,00%	25,00%	50,00%	75,00%

Fuente: Gestando

Tabla No 22. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	280.000.000	301.378.000	324.388.210	349.155.250	375.813.254
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	225.414.000	244.979.935	266.244.194	289.354.190	314.470.133
Depreciación	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	27.400.000	29.782.500	32.378.541	35.204.975	38.220.221
Utilidad Bruta	27.106.000	26.535.565	25.685.475	24.516.086	23.042.899
Gasto de Ventas	1.500.000	1.560.000	1.622.400	1.687.296	1.754.788
Gastos de Administración	1.500.000	1.560.000	1.622.400	1.687.296	1.754.788
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	24.106.000	23.415.565	22.440.675	21.141.494	19.533.323
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	24.106.000	23.415.565	22.440.675	21.141.494	19.533.323
Impuesto renta +CREE	8.196.040	7.961.292	7.629.830	7.188.108	6.641.330
Utilidad Neta Final	15.909.960	15.454.273	14.810.846	13.953.386	12.891.993

Fuente: Gestando

Tabla No. 23. Balance General

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Efectivo	1.200.000	22.986.000	38.285.525	52.844.908	66.436.572	78.861.788
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	1.200.000	22.986.000	38.285.525	52.844.908	66.436.572	78.861.788

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	1.200.000	1.120.000	1.040.000	960.000	880.000	800.000
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	1.200.000	1.120.000	1.040.000	960.000	880.000	800.000
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	0	24.106.000	39.325.525	53.804.908	67.316.572	79.661.788
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	8.196.040	7.961.292	7.629.830	7.188.108	6.641.330
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligación Fondo Empreder (Contingente)	0	0	0	0	0	0
PASIVO	0	8.196.040	7.961.292	7.629.830	7.188.108	6.641.330
Patrimonio						
Capital Social	0	0	0	0	0	0
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	0	0	0
Utilidades Retenidas	0	0	15.909.960	31.364.233	46.175.079	60.128.464
Utilidades del Ejercicio	0	15.909.960	15.454.273	14.810.846	13.953.386	12.891.993
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	0	15.909.960	31.364.233	46.175.079	60.128.464	73.020.458
PASIVO + PATRIMONIO	0	24.106.000	39.325.525	53.804.908	67.316.572	79.661.788

Fuente: Gestando

Tabla No 24. Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		24.106.000	23.415.565	22.440.675	21.141.494	19.533.323
Depreciaciones		80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
Amortización Gastos		0	0	0	0	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-8.196.040	-7.961.292	-7.629.830	-7.188.108
Neto Flujo de Caja Operativo		24.186.000	15.299.525	14.559.383	13.591.664	12.425.216
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Variación Inv. Materias Primas e insumos ³		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Operativo						
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	1.200.000	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	1.200.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	1.200.000	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	0					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
Capital	0	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	0	0	0	0	0	0
Neto Periodo	1.200.000	24.186.000	15.299.525	14.559.383	13.591.664	12.425.216
Saldo anterior		-1.200.000	22.986.000	38.285.525	52.844.908	66.436.572
Saldo siguiente	1.200.000	22.986.000	38.285.525	52.844.908	66.436.572	78.861.788

Fuente: Gestando

Tabla No 25. Indicadores Financieros

Indicadores Financieros proyectados					
Liquidez - Razón Corriente	2,80	4,81	6,93	9,24	11,87
Prueba Acida	3	5	7	9	12
Rotación cartera (días),	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rotación Inventarios (días)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotación Proveedores (días)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total	34,0%	20,2%	14,2%	10,7%	8,3%
Concentración Corto Plazo	0	1	1	1	1
Ebitda / Gastos Financieros	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional	8,6%	7,8%	6,9%	6,1%	5,2%
Rentabilidad Neta	5,7%	5,1%	4,6%	4,0%	3,4%
Rentabilidad Patrimonio	100,0%	49,3%	32,1%	23,2%	17,7%
Rentabilidad del Activo	66,0%	39,3%	27,5%	20,7%	16,2%

Fuente: Gestando

5.10. DETERMINANTES AMBIENTALES

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

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

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

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

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

Ley 2ª de 1959 y Resolución 1925 de 2013

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

Tabla No 3. Cobertura Departamentos de la Amazonia

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

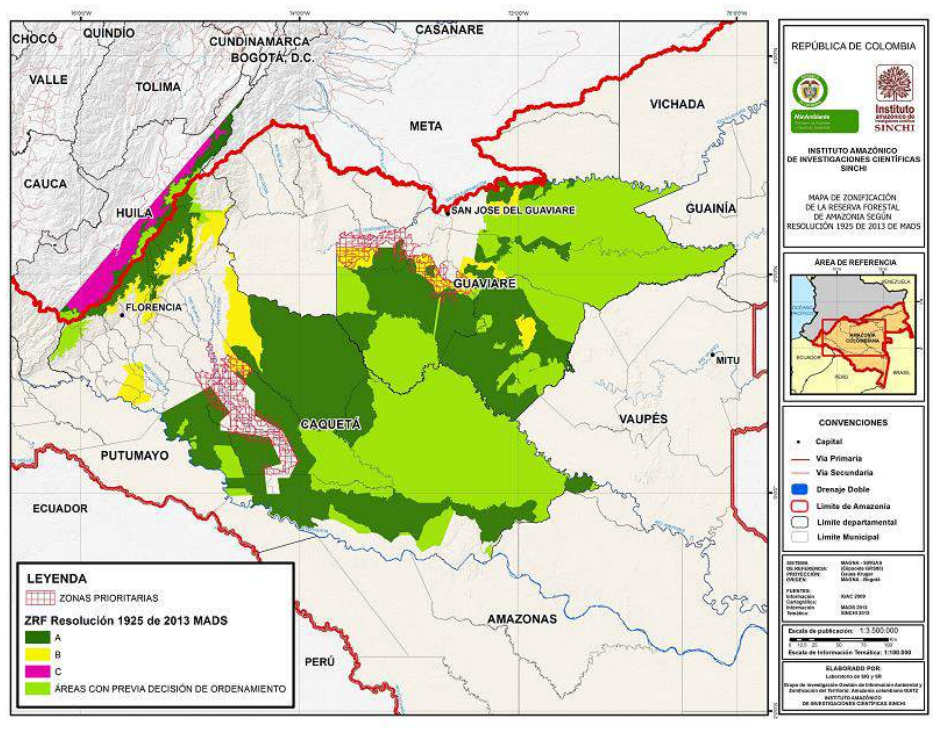
FUENTE: *Elaboración propia con base en la Resolución 1925 de 2013 MADS.*

Mediante la Resolución 1925 de 2013, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible estableció la zonificación y ordenamiento de las áreas de la Reserva Forestal de la Amazonía constituida por la Ley 2ª de 1959, localizadas en los departamentos de Caquetá, Guaviare y Huila como un elemento orientador para la

construcción de las políticas públicas y para la planeación de los proyectos, obras o actividades, con el fin de hacer un uso adecuado del territorio. La extensión que cubren estos tres departamentos es de 12.004.504 hectáreas.

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

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



Fuente: Instituto Sinchi

SINAP y Territorios Colectivos

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

millones de hectáreas. La Constitución colombiana establece que los Parques Nacionales son inembargables, imprescriptibles e inalienables y en ellos está prohibido realizar actividades económicas, incluida la minería y el desarrollo de la industria petrolera y de gas e infraestructura.

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

Autoridades Ambientales

Dos corporaciones funcionan como autoridades ambientales en la jurisdicción de los departamentos de Caquetá y Guaviare: la Corporación para el Desarrollo Sostenible del Sur de la Amazonia-CORPOAMAZONIA- y la Corporación para el Desarrollo Sostenible del Norte y Oriente de la Amazonia-CDA- las cuales están a cargo de los procedimientos que se sintetizan en la Figura No 2.³



Fuente: diseño autor

Figura No 2. Procedimientos CARs

5.11. ANEXO 3

- Acuerdo de Confidencialidad
- Análisis Multicriterio

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

6. MÓDULO ADECUACIÓN FINANCIERA

6.1. ALCANCES

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

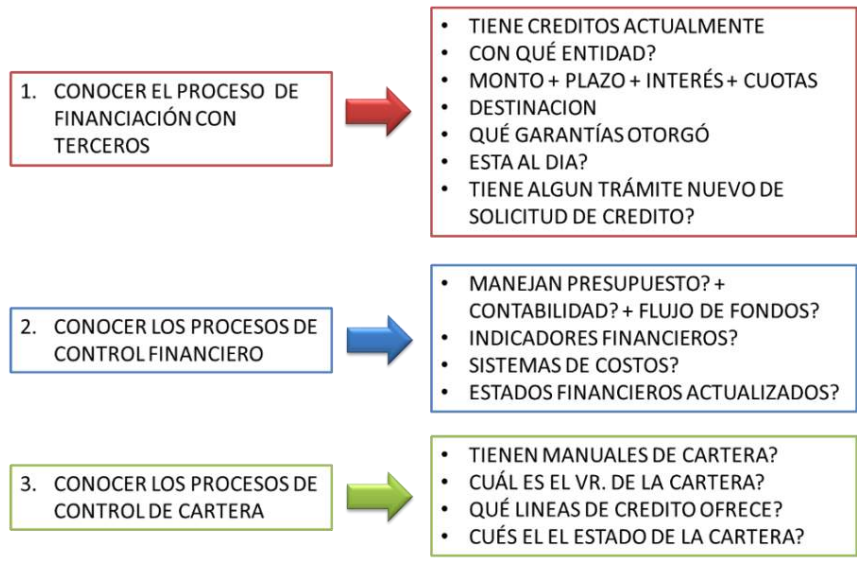
6.2. ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA

6.2.1. Diagnóstico Financiero

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

Se hizo un levantamiento de información inicial mediante la aplicación de una encuesta financiera para la conformación de una línea de base. Las preguntas fueron dirigidas a encontrar qué tanta estructura financiera se tenía en cada organización, para ello se diseñó su contenido con el alcance de la Figura No 5.

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 9. 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

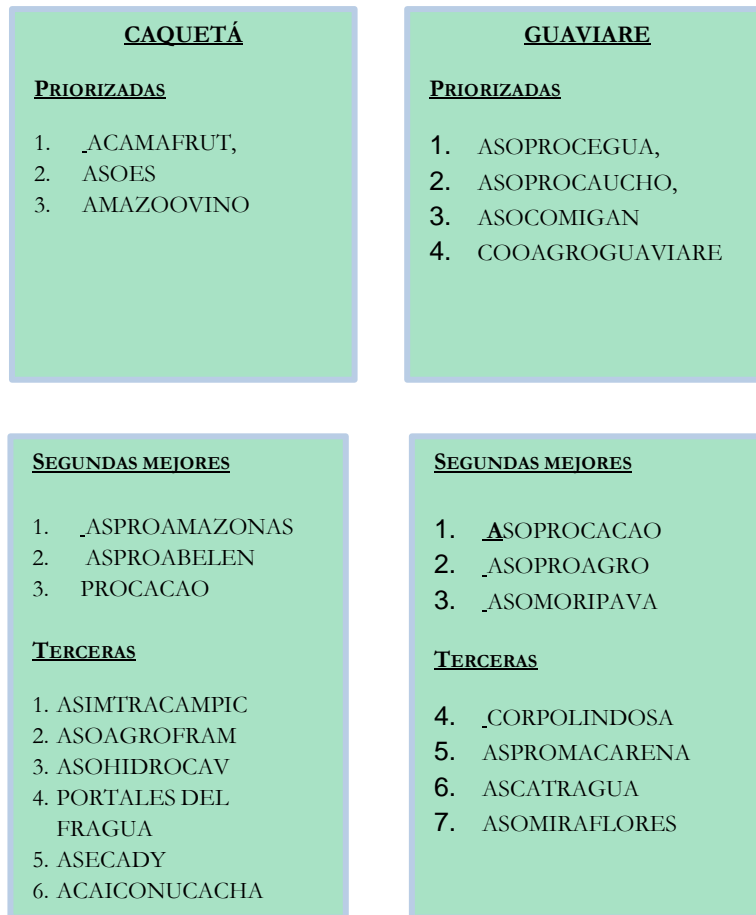
se entiende que un trabajo organizado y metódico con ellas permitirá tener resultados en un menor tiempo.

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 10.



Fuente: GESTANDO

Figura No 10. Niveles Organizaciones

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

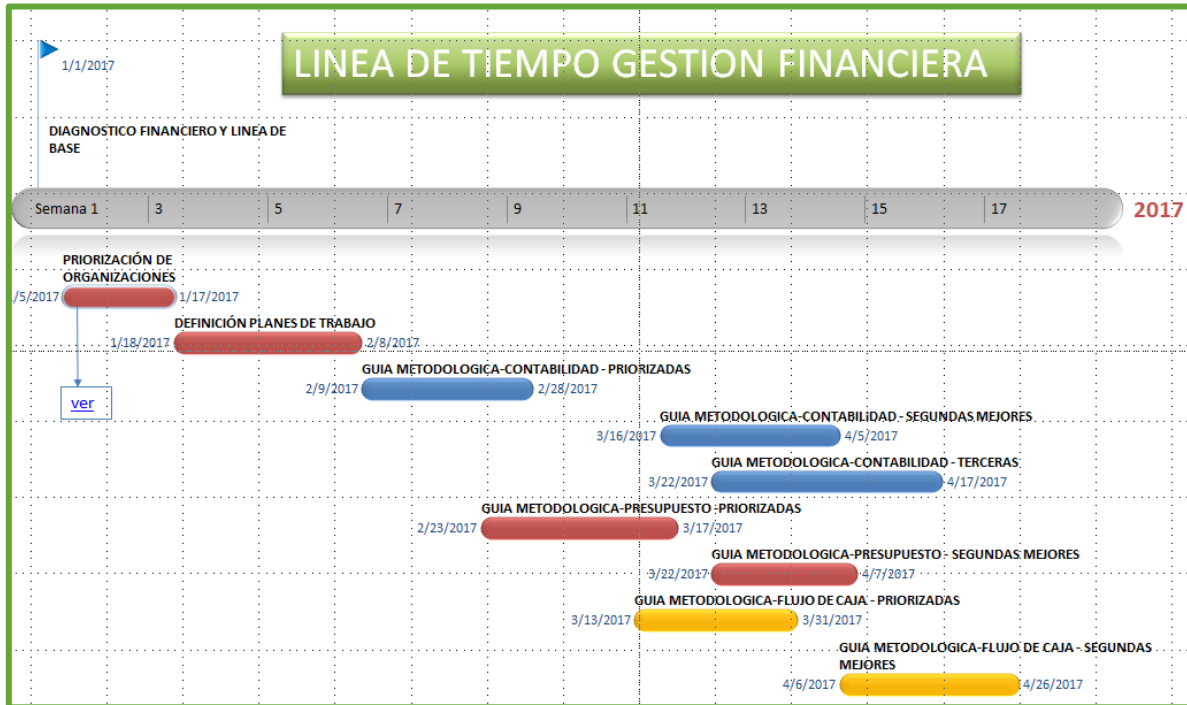
Para efectos de evidenciar la clasificación presentada, la misma está dada por la aplicación de la "Guía Metodológica de Adecuación Financiera", donde se refleja la calificación cuantitativa y cualitativa de cada organización, aunado a los resultados que el asesor financiero obtuvo de la encuesta financiera, 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 11. 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.
- 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 12. 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 13. 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 14. 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 15. Informe Gestión

6.3. ADECUACIÓN FINANCIERA EN ASPROMACARENA

6.3.1. Análisis Financiero.

No hubo entrega de ninguna información financiera por parte de la Asociación al Profesional de Campo a pesar de los acercamientos.

6.3.2. Proceso Contable

Esta organización no cuenta con un proceso contable definido y tampoco dispone del apoyo de algún profesional externo que les proporcione la asesoría de la elaboración de los estados financieros.

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

6.3.3. Proceso Flujo de Caja

El no disponer de ningún proceso contable explica la no existencia de ningún proceso de flujo de caja y todas las actividades que estaban planeadas para la implementación de la adecuación

financiera quedaron pendientes de realización. Esta circunstancia se vio acentuada por la misma razón expuesta en el punto anterior, respecto de la ausencia del asesor financiero en la región, lo cual obligó, por fuerza mayor, a acomodar el cronograma de actividades y hacer énfasis en las actividades dirigidas a las organizaciones clasificadas como “prioritarias”

6.3.4. Proceso de Presupuesto

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

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

La situación que caracteriza a las “terceras organizaciones” hace que la ruta de trabajo para acceder a recursos de crédito e incentivos financieros dependa fundamentalmente de la posibilidad de que estas organizaciones logren vincular un profesional en temas contables, bajo cualquier modalidad, aunque se recomienda en todo caso en que tal vinculación sea estable, de períodos cortos, y con entrega de informes con una periodicidad mensual en lo posible.

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

6.3.6. Recomendaciones para escalar nivel

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

Tabla No 31. Síntesis instrumentos

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

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

Fuente: Gestando

6.4. ANEXO 4

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

