



# FORTALECIMIENTO SOCIOEMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA



## “PORTALES DEL FRAGUA”

Asociación Municipal de Trabajadoras y  
Trabajadores Campesinas y Campesinos  
de San José del Fragua



FORTALECIMIENTO  
SOCIOEMPRESARIAL  
Y ADECUACIÓN  
FINANCIERA

## “PORTALES DEL FRAGUA”

Asociación Municipal de Trabajadoras y  
Trabajadores Campesinas y Campesinos  
de San José del Fragua



# FORTALECIMIENTO SOCIOEMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA

## “PORTALES DEL FRAGUA” ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE TRABAJADORAS Y TRABAJADORES CAMPESINAS Y CAMPESINOS DE SAN JOSÉ DEL FRAGUA



NOMBRE	ORGANIZACIÓN	CARGO	TELÉFONO	MUNICIPIO SEDE	CORREO ELECTRONICO
CARLOS NORBERTO PARRA RIVERA	PORTALES DEL FRAGUA	REPRESENTANTE LEGAL	3132978138	SAN JOSE DE FRAGUA	<a href="mailto:portalesdelfragua@gmail.com">portalesdelfragua@gmail.com</a>

Octubre 2017

Elaboró:  
GESTANDO-PORTALES DEL  
FRAGUA

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

José Gabriel Jiménez Castelblanco  
Consultor. Instituto Sinchi

## CONTENIDO

INTRODUCCION .....	1
1. LA ECONOMIA SOLIDARIA Y EL ENFOQUE AGROAMBIENTAL EN LAS INTERVENCIONES PRODUCTIVAS: EJES FOCALES DE LA ASOCIATIVIDAD.....	3
1.1. LA ECONOMÍA SOLIDARIA.....	3
1.1.1. Principios de la economía solidaria.....	3
1.1.2. Fines de la economía solidaria .....	3
1.1.3. Características de las organizaciones de economía solidaria .....	3
1.2. ENFOQUE AGROAMBIENTAL DE LAS INTERVENCIONES PRODUCTIVAS.....	4
2. MÓDULO LÍNEA BASE .....	8
2.1. DIMENSIÓN SOCIOECONÓMICA.....	8
2.2. DIMENSIÓN PRODUCTIVA.....	8
2.3. DIMENSIÓN COMERCIAL Y AGROINDUSTRIAL .....	8
2.4. DIMENSIÓN AMBIENTAL .....	8
2.5. DIMENSIÓN GÉNERO Y JUVENTUD.....	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 .....	13
3.12. AGROINDUSTRIA Y COMERCIALIZACIÓN .....	13
3.13. ANEXO 2.....	13
4. MÓDULO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	14
4.1. METODOLOGIA .....	14
4.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA .....	14
4.2.1. Relación de veredas .....	14
4.3. RESEÑA HISTORICA DE LA ORGANIZACIÓN .....	15
4.4. FICHA TÉCNICA .....	15

4.5.	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b> .....	16
4.5.1.	Misión .....	16
4.5.2.	Visión .....	16
4.5.3.	Principios corporativos .....	16
4.5.4.	Valores .....	16
4.5.5.	Análisis DOFA y matriz cruzada.....	17
4.5.6.	Objetivo general.....	17
4.5.7.	Objetivos específicos .....	17
4.5.8.	Áreas claves.....	21
4.5.9.	Organigrama.....	21
4.5.10.	Gestión.....	22
4.5.11.	Registro fotográfico .....	22
4.5.12.	Conclusiones.....	22
5.	<b>MÓDULO PLAN DE NEGOCIOS</b> .....	23
5.1.	<b>CLAUSULA DE CONFIDENCIALIDAD</b> .....	23
5.2.	<b>INFORMACIÓN DE CONTACTOS</b> .....	24
5.2.1.	Órganos directivos .....	24
5.3.	<b>CONCEPTOS CLAVES</b> .....	24
5.4.	<b>PRODUCTO</b> .....	24
5.4.1.	Necesidad identificada .....	24
5.4.2.	Línea de negocio.....	25
5.4.3.	Licencias, permisos, patentes.....	26
5.5.	<b>MERCADO</b> .....	26
5.5.1.	Análisis del sector .....	26
5.5.2.	Análisis del mercado.....	27
5.5.3.	Mercado objetivo .....	27
5.5.4.	Competidores.....	27
5.5.5.	Ventajas competitivas .....	27
5.5.6.	Participación en el mercado .....	27
5.5.7.	Proyección de ventas .....	28
5.5.8.	Estrategias de mercadeo .....	28
5.5.9.	Distribución .....	29
5.6.	<b>OPERACIONES</b> .....	29
5.6.1.	Costos de fabricación.....	29
5.6.2.	Sistema productivo .....	29
5.6.2.1.	Procesos .....	29
5.6.3.	Abastecimiento .....	30
5.6.4.	Localización.....	30
5.6.5.	Tecnología y equipos.....	30
5.7.	<b>ORGANIZACIÓN</b> .....	31
5.7.1.	Socios .....	31
5.7.2.	Áreas funcionales.....	32
5.7.3.	Personal.....	32
5.8.	<b>ANÁLISIS DE RIESGOS</b> .....	33
5.9.	<b>ECONÓMICO FINANCIERO</b> .....	34
5.9.1.	Flujo de inversiones .....	34
5.9.2.	Flujo de egresos .....	35

5.9.3.	Flujo de ingresos.....	36
5.9.4.	Estado de resultados.....	37
5.10.	<b>DETERMINANTES AMBIENTALES .....</b>	<b>37</b>
5.11.	<b>ANEXO 3.....</b>	<b>40</b>
6.	<b>MÓDULO ADECUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>41</b>
6.1.	<b>ALCANCES .....</b>	<b>41</b>
6.2.	<b>ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>41</b>
6.2.1.	Diagnóstico Financiero .....	41
6.2.2.	Clasificación.....	42
6.2.2.1.	Caracterización de los niveles de clasificación .....	42
6.2.3.	Planeación.....	45
6.2.4.	Definición de planes de trabajo.....	46
6.3.	<b>ADECUACIÓN FINANCIERA EN PORTALES DEL FRAGUA.....</b>	<b>49</b>
6.3.1.	Análisis financiero .....	49
6.3.2.	Estado de resultados.....	50
6.3.3.	Proceso contable .....	51
6.3.4.	Proceso flujo de caja .....	51
6.3.5.	Proceso de presupuesto .....	51
6.3.6.	Ruta de trabajo para acceder a recursos de crédito e incentivos financieros ...	51
6.3.7.	Recomendaciones para escalar nivel.....	51
6.4.	<b>ANEXO 4.....</b>	<b>54</b>

## INTRODUCCION

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

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

En el presente documento se consolidan los resultados de la aplicación de los cinco (5) Módulos: Línea Base, Diagnóstico Situacional, Direccionamiento Estratégico, Plan de Negocios y Adecuación Financiera para la **Asociación Municipal de Trabajadoras y Trabajadores Campesinas y Campesinos de San José del Fragua. “PORTALES DEL FRAGUA”**

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

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

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



GLOBAL ENVIRONMENT FACILITY  
INVESTING IN OUR PLANET



GRUPO DEL BANCO MUNDIAL



Gestando



TODOS POR UN  
NUEVO PAIS  
FOR TOGETHER EDUCATION

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

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

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

### 1.1. LA ECONOMÍA SOLIDARIA

#### 1.1.1. Principios de la economía solidaria

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

#### 1.1.2. Fines de la economía solidaria

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Fuente: Instituto Sinchi

**Figura No 1. Esquema Agroambiental**

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

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

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

Fuente: Instituto Sinchi.

## **2. MÓDULO LÍNEA BASE**

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

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

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

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

### **2.1. DIMENSIÓN SOCIOECONÓMICA**

La sede principal se encuentra en el municipio de San José del Fragua donde su economía se basa en la ganadería y la agricultura (yuca, plátano, arazá), no cuentan con sede propia, están constituidos con una base social de 329 asociados quienes realizan un aporte anual de \$10.000. Es una asociación que surgió por la necesidad de reactivar su economía para sustituir los cultivos de coca, que era la única actividad de la cual recibían ingresos las familias.

### **2.2. DIMENSIÓN PRODUCTIVA**

No tienen definido cuál va a ser el producto del plan de negocios, pero el Representante Legal propuso a la Junta una idea de iniciar con una microempresa de cárnicos. El SENA fue el encargado de dictar una charla sobre esta oportunidad de negocio, pero no se llegó a un acuerdo sobre este tema.

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

No existe una visión comercial referente a qué producto quieren comercializar y fortalecer su asociación.

### **2.4. DIMENSIÓN AMBIENTAL**

La asociación nace como una alternativa a la sustitución de cultivos ilícitos.

## 2.5. DIMENSIÓN GÉNERO Y JUVENTUD

Su Representante Legal y la Junta en pleno si han vinculado jóvenes a su asociación con el objetivo que sean los herederos de una iniciativa que les permite mejorar su calidad de vida.

## 2.6. CONCLUSIONES

Tanto su Representante legal como su Junta Directiva están comprometidos con reactivar la economía de sus asociados con cultivos lícitos, siempre tendiendo como premisa la conservación de los recursos naturales y crecer como organización solidaria. Necesitan apoyo en proyectos que les permita consolidar las expectativas positivas que se tejen en las comunidades rurales y en sus propios asociados alrededor de PORTALES DE EL FRAGUA.

## 2.7. ANEXO 1

- Encuestas Línea Base

### 3. MÓDULO DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

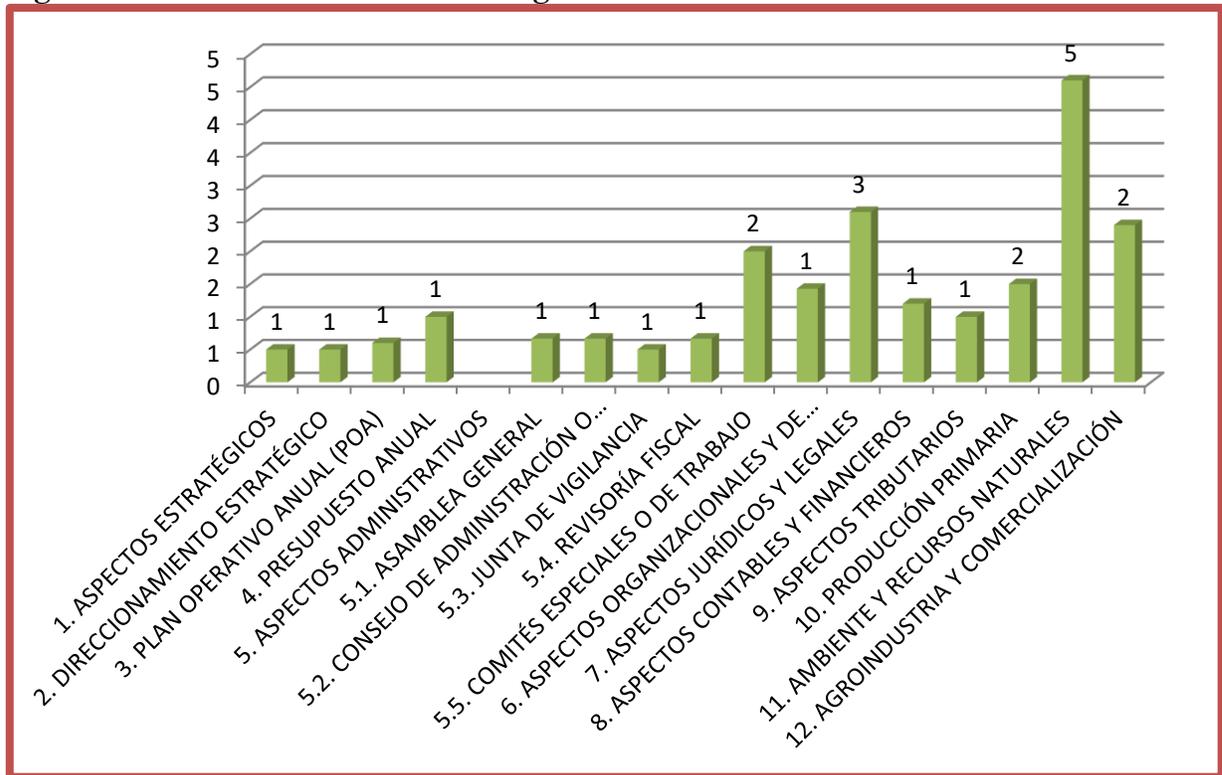
Con el Diagnóstico Situacional se realiza un análisis detallado para identificar los factores que están influyendo sobre la situación empresarial con el fin de proponer acciones viables y factibles para solución de los problemas existentes.

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

Una vez calificado cada módulo, se procede a calcular un promedio ponderado y se gráfica la situación, que permite identificar en qué aspectos es fuerte la Asociación y en dónde se debe fortalecer. PORTALES DEL FRAGUA con la aplicación del formato de Diagnostico Situacional obtiene una ponderación de 22 sobre 100 (Ver Figura No 2.).



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



### 3.1. ASPECTOS ESTRATÉGICOS

No han definido ningún aspecto estratégico.

### 3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

No cuentan con Direccionamiento Estratégico.

### 3.3. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

La asociación no maneja Plan Operativo Anual.

### 3.4. PRESUPUESTO ANUAL

No manejan presupuesto anual.

### 3.5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

#### 3.5.1. Asamblea General

Este año van a realizar su primera Asamblea General la cual se apoyará en su ejecución.

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

Se reúnen cuando deben tomar decisiones importantes.

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

En este momento no cuentan con Junta de Vigilancia.

### **3.5.4. Revisoría Fiscal**

Actualmente no cuentan con Revisoría Fiscal.

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

No cuentan con Comités Especiales.

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

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

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

PORTALES DEL FRAGUA, se encuentra registrada en la Cámara de Comercio de Florencia desde el 20 de Abril de 2016 y sus estatutos están registrados. Es una asociación que nació como una alternativa a la sustitución de cultivos ilícitos en el municipio de San José del Fragua, y no cuentan sino con los documentos básicos de constitución. El trabajo de apoyo es el de organizar todos sus aspectos, ya que no tienen definido cuál va a ser el sector productivo con el que van a iniciar sus operaciones.

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

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

## **3.9. ASPECTOS TRIBUTARIOS**

Solamente están obligados a declarar Industria y Comercio.

## **3.10. PRODUCCIÓN PRIMARIA**

PORTALES DEL FRAGUA es una asociación que nació con 329 asociados, quienes no tienen determinado el sector productivo al cual van a iniciar sus operaciones. En reunión con la Junta Directiva tienen varias ideas de proyectos como: Empresa de Cárnicos, Empresa de Lácteos, Centro de Acopio de productos como el plátano, yuca, chontaduro y arazá.

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

Tienen claro que la actividad productiva que vayan a desarrollar deben hacerla preservando y conservando los recursos naturales del municipio.

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

No comercializan productos como organización ni cuentan con proceso agroindustriales

### **3.13. ANEXO 2**

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

## 4. MÓDULO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### 4.1. METODOLOGIA

El 10 de abril de 2017 las profesionales de GESTANDO con la Junta Directiva de PORTALES DEL FRAGUA y el Representante Legal se reunieron con el fin de realizar el taller de Direccionamiento Estratégico, el cual tenía como objetivo revisar los aspectos estratégicos de la asociación y colectivamente construir la matriz DOFA, que posteriormente se transforma en estrategias encaminadas al Fortalecimiento Empresarial con Enfoque Agroambiental.

### 4.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA



La asociación cuenta con su sede principal en el municipio de San José del Fragua en la dirección Calle 6 sur No 3 -12 Barrio 20 de Julio, no cuenta con sede propia, se reúnen en la caseta comunal de la vereda. Tiene una cobertura en 42 veredas del área rural del municipio.

#### 4.2.1. Relación de veredas

**Tabla No 2. Cobertura**

VEREDAS			
El Placer	Aguas Claras	El Sinaí	La Florida
Patio Bonito	Villa Manuela	Bocana Fragueta	El Topacio
Prado	Costa Rica	Fragueta Centro	Rosal
Berlín	Palmira	El Diamante	La Temblona
Cerritos	Primavera No. 2	Los Andes	El Diviso
Costa Azul	Paraíso del Fragua	La Y	Junta de Etapa II Fragueta
El Palmar	La Cedro	El Carmen	Bocana Luna
Buenos Aires	Portal Zabaleta	Bajo Porvenir	La Paz
Alto Zabaleta	La Recreo	Primavera I	El Cristal
La Argentina	Puerto Bello	El Rubí	Inspección Yurayaco Centro
		Inspección Zabaleta Centro	La Cristalina

Fuente. PORTALES DEL FRAGUA

### 4.3. RESEÑA HISTORICA DE LA ORGANIZACIÓN

El 20 de Abril de 2016 nace la Asociación Municipal de Trabajadoras y Trabajadores Campesinas y Campesinos de San José del Fragua “PORTALES DEL FRAGUA”, a raíz de la necesidad de defender los derechos de los campesinos y campesinas del municipio frente al proceso de erradicación de cultivos ilícitos, contando con el apoyo de ASOJUNTAS (Asociación Municipal de Juntas de Acción Comunal), FENSOAGRO (Federación Nacional Sindical Unitaria Agropecuaria) y sin el apoyo municipal de la entidades gubernamentales. La asociación desde su fundación hasta el momento que legalmente quedo constituida no ha participado ni ejecutado proyectos productivos ya que su visión inicial era la lucha social y campesina.

### 4.4. FICHA TÉCNICA

La asociación nace hace un año con 329 asociados, tienen su sede principal en el municipio de San José del Fragua, actualmente no cuentan con una sede propia, se reúnen en la caseta comunal de la Vereda Fraguita. Cuenta actualmente con 1.500 ha aproximadamente, sumando individualmente todas las áreas de las fincas de los asociados, para los cuales las principales fuentes de ingresos son el ganado, el cultivo de piña, plátano, yuca y piscicultura. Se tiene como objetivo en el plan de negocios trabajar sobre la transformación de lácteos.

**Tabla No 3. Ficha Técnica**

		<b>FICHA TECNICA</b>				 	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	Nombre y Sigla de la entidad participante:	ASOCIACION MUNICIPAL DE TRABAJADORAS Y TRABAJADORES CAMPESINAS Y CAMPESINOS DE SAN JOSE DEL FRAGUA					
	Tipo:	Cooperativa		Asociación	X		
	Número total de Asociad@s	329	No de Hombres		No. De Mujeres		
	Actividad productiva:	9499 ACTIVIDADES DE OTRAS ASOCIACIONES N.C.P.					
	Fecha de constitución:	20 de Abril de 2016					
	NIT:	901.010.624-7					
	Nombre del Representante legal:	EDUSMILDO RIOS ALVARADO					
	No. Documento de identificación:	17.646.913					
<b>UBICACIÓN</b>	Departamento:	CAQUETA					
	Municipio:	SAN JOSE DEL FRAGUA					
	Vereda:	FRAGUITA					
	Dirección:	CALLE 6 SUR No 3-12 BARRRIO VEINTE DE JULIO					
	Teléfonos:	3209739416-3118452770					
<b>DESCRIPCION DEL OBJETO SOSICIAL: MEJORAR Y RESTABLECER CONDICIONES DIGNAS DE VIDA PARA LOS AFILIADOS A NUESTRA ASOCIACION AUNANDO ESFUERZOS Y RECURSOS PARA EL BIENESTAR INTEGRAL, FACILITANDO LA REALIZACION DE TODAS LAS ACTIVIDADES JUNTO A OTRAS ORGANIZACIONES SOCIALES E INSTANCIAS GUBERNAMENTALES, MUNICIPALES, DEPARTAMENTALES, NACIONALES E INTERNACIONALES ACORDE CON LA CONSTITUCION Y LA LEY</b>							

## 4.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### 4.5.1. Misión

Somos una organización de trabajo asociativo dedicada a la producción de bienes y servicios agropecuarios con enfoque agroambiental y de agro negocios, que contribuyen a reducir la deforestación, a la conservación de los bosques y al desarrollo social y económico de nuestros asociados.

### 4.5.2. Visión

Seremos en el 2030 la asociación líder en innovación y apoyo a nuestros asociados generando los más altos aportes en capacitación, servicios y realización de actividades económicas, sociales y ambientales que privilegien la conservación de los bosques, la sustitución de cultivos ilícitos, la promoción de la ganadería sostenible y la competitividad de nuestros productos, situándonos en un primer lugar como asociación campesina de apoyo a nuestros asociados y sus familias.

### 4.5.3. Principios corporativos

Se establecieron los siguientes principios corporativos:

- **Solidaridad** como la ayuda mutua, el deseo de ayudar y servir a los demás.
- **Transparencia** como asociación no obligamos a nuestros asociados a permanecer en contra de su voluntad, cada uno es libre de pertenecer o no.
- **Igualdades todas** tenemos los mismos derechos y obligaciones dentro de nuestra asociación.
- **Equidad** buscamos la hermandad entre los asociados y la comunidad en general.
- **Participación** el compromiso total de todos los asociados y directivos

### 4.5.4. Valores

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

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

#### 4.5.5. Análisis DOFA y matriz cruzada

En la tabla No 4 se presentan los resultados del análisis DOFA construido colectivamente con PORTALES DEL FRAGUA mientras que en la tabla No 5 aparecen los resultados de los cruces entre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con miras a la proyección empresarial de la organización.

#### 4.5.6. Objetivo general

Realizar actividades de bienestar social a sus asociados, relacionadas con la defensa de la tierra como fuente de vida de quienes la trabajan, mediante el uso sostenible del territorio, la gerencia de proyectos y el acompañamiento permanente en el desarrollo de sus actividades productivas con enfoque agroambiental y de agro negocios.

#### 4.5.7. Objetivos específicos

- Desarrollar procesos de producción y transformación de los productos agrícolas, forestales y pecuarios que garanticen su comercialización en el mercado nacional y con fines de exportación.
- Buscar y mantener la integración de los asociados y afiliados para la solución de los diferentes problemas que tienen que ver con la producción y transformación de sus productos, el desarrollo de sus comunidades y el bienestar familiar.
- Gestionar y ejecutar planes, programas y proyectos productivos, sociales y culturales en beneficio de los asociados y la comunidad en general.
- Crear un fondo rotatorio a través del cual se distribuyan bienes y servicios para las familias asociadas
- Gestionar el acceso a créditos con el Banco Agrario y otras entidades bancarias para el desarrollo económico y social de los asociados y afiliados.
- Propender por la conservación y mejoramiento de los recursos naturales y el medio ambiente.
- Gerenciar recursos a través de proyectos que permitan mejorar el bienestar humano, la competitividad y el uso sostenible de la tierra y los recursos naturales renovables.

**Tabla No 4. Resultado análisis DOFA**

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>ANALISIS INTERNO</b>		<b>ANALISIS EXTERNO</b>	
<b>SOCIAL</b>	<b>SOCIAL</b>	<b>SOCIAL</b>	<b>SOCIAL</b>
PODER DE CONVOCATORIA DISPONIBILIDAD DE LOS DIRECTIVOS	FALTA CAPACITACION	APOYO DE LAS JUNTAS DE ACCIÓN COMUNAL	NO HAY APOYO DE LAS ENTIDADES GUBERNAMENTALES DE LA REGIÓN.
<b>FINANCIERA</b>	<b>FINANCIERA</b>	<b>FINANCIERA</b>	<b>FINANCIERA</b>
HAY CUMPLIMIENTO EN EL PAGO DE LA CUOTA DE SOSTENIMIENTO ANUAL	NO HAY CAPITAL DE TRABAJO	PLAN DE NEGOCIO	BAJA DEL PRECIO DE LA LECHE
<b>CLIENTES</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>CLIENTES</b>
HAY BUENA PRODUCCIÓN DE LECHE	NO HAY PRODUCCIÓN DEFINIDA	PLAN DE NEGOCIO	COMPETENCIA ACREDITADA EN LA REGIÓN
<b>PRODUCCION</b>	<b>PRODUCCION</b>	<b>PRODUCCION</b>	<b>PRODUCCION</b>
LOS ASOCIADOS SON PRODUCTORES DE LECHE PRINCIPALMENTE	NO HAY CAPACITACION EN LAS UNIDADES PRODUCTIVAS	PLAN DE NEGOCIO CREAR NUEVAS UNIDADES DE NEGOCIO	MALA CALIDAD DE LA LECHE POR DESCONOCIMIENTO
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>PROCESOS INTERNOS</b>
TODOS LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA SON COMPROMETIDOS	FALTA DE CONOCIMIENTO EN TAREAS ADMINISTRATIVAS	IMPLEMENTACIÓN PLAN DE NEGOCIO	FALTA DE ACOMPAÑAMIENTO DE OTRAS ENTIDADES
<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>TALENTO HUMANO</b>
JUNTA DIRECTIVA CONFORMA UN BUEN EQUIPO DE TRABAJO	NO HAY EMPLEADOS TODAS LAS TAREAS LAS REALIZAN LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA	IMPLEMENTACION PLAN DE NEGOCIO	NO HAY CAPACITACIÓN PARA LOS DIRECTIVOS

Fuente: GESTANDO-PORTALES DEL FRAGUA

**Tabla No 5. Matriz Cruzada**

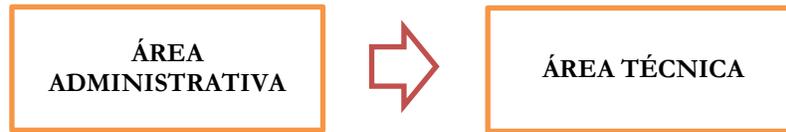
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS - FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES -</b>	<b>ESTRATEGIAS – DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES -</b>
<b>SOCIAL</b>		
	EXTENDER A TODOS LOS MIEMBROS DE LA BASE SOCIAL EL NUEVO RUMBO QUE VA A TOMAR LA ASOCIACIÓN, VA A SER MAS COMERCIAL	ORGANIZAR CAPACITACIONES A LOS REPRESENTANTES DE LAS JUNTAS DE ACCIÓN COMUNAL SOBRE ASOCIATIVIDAD PARA QUE REPLIQUEN LA INFORMACIÓN EN LAS COMUNIDADES
<b>FINANCIERA</b>		
	A TRAVES DE LA IMPLEMENTACION DEL PLAN DE NEGOCIOS, BUSCAR EL MEJORAMIENTO FINANCIERO CON ALIANZAS COMERCIALES	INICIAR EL PROCESO DE RADICACION DE PROYECTOS PRODUCTIVOS GANADEROS EN LA MODALIDAD DE SILVOPASTORILES PARA MEJORAR LOS INGRESOS DE LA ASOCIACION
<b>CLIENTES</b>		
	DEFINIR EN EL PLAN DE NEGOCIOS LA COMERCIALIZACION DE LOS DERIVADOS LÁCTEOS A NIVEL REGIONAL Y NACIONAL	ESTABLECER LOS PRODUCTOS QUE SE VAN A OFRECER A NUESTROS CLIENTES
<b>PRODUCCION</b>		
	BUSCAR ASESORÍA DE ENTIDADES COMO ELSENA PARA ORIENTAR LA PRODUCCIÓN LACTEA EN LA MODALIDAD SILVOPASTORIL	DEFINIR CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES PARA TODOS LOS NÚCLEOS EN GANADERÍA SOSTENIBLE Y MODELOS SILVOPASTORILES
<b>PROCESOS INTERNOS</b>		
	ESTABLECER LOS PERMISOS Y PLANES DE SANEAMIENTO AMBIENTAL QUE DEBE TENER LA ASOCIACION PARA PODER IMPLEMENTAR SU PLAN DE NEGOCIOS	DEFINIR CAPACITACIONES CON LAS PROFESIONALES DE GESTANDO SOBRE ROLES DE LA JUNTA DIRECTIVA DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN
<b>TALENTO HUMANO</b>		
	DEFINIR CAPACITACIONES SOBRE MANEJO PRESUPUESTAL Y FLUJOS DE CAJA	DEFINIR MANUALES DE FUNCIONES PARA LA ASOCIACIÓN COMO DEBE QUEDAR CONFORMADA UNA VEZ INICIE SU PROCESO PRODUCTIVO
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS - FORTALEZAS-AMENAZAS-</b>	<b>ESTRATEGIAS – DEBILIDADES- AMENAZAS-</b>

<b>SOCIAL</b>		
	EMITIR BOLETINES INFORMATIVOS SOBRE LAS ACTIVIDADES DE LA ASOCIACIÓN TANTO A ASOCIADOS COMO COMUNIDAD EN GENERAL	HACER LA PRESENTACIÓN FORMAL A LAS ENTIDADES GUBERNAMENTALES CON EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL Y LA NUEVA PROYECCION DE LA ASOCIACIÓN
<b>FINANCIERA</b>		
	EN LA CUOTA DE SOSTENIMIENTO ANUAL DEFINIR UN INCRMENTO QUE PERMITA CONFORMAR UN FONDO PRO DISMINUCION PRECIO DE LA LECHE	RADICAR PROYECTOS PRODUCTIVOS A DIFERENTES ENTIDADES GUBERNAMENTALES Y NO GUBERNAMENTALES QUE PERMITAN EL SOSTENIMIENTO ECONÓMICO DE LA ASOCIACIÓN
<b>CLIENTES</b>		
	CONFORMAR ALIANZAS COMERCIALES CON ENTIDADES QUE CUENTEN CON LA EXPERIENCIA Y PERMITA QUE LA ASOCIACION ADQUIERA SU PROPIA EXPERIENCIA Y BUEN NOMBRE	ELABORAR EL PLAN DE NEGOCIOS CON LOS PRODUCTOS DEFINIDOS Y BUEN ESTUDIO DE MERCADO
<b>PRODUCCION</b>		
	ORGANIZAR CAPACITACIONES SOBRE SANIDAD ANIMAL ENFOCADA AL MANEJO DEL GANADO Y LA CALIDAD DE LA LECHE	BUSCAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON ENTIDAES QUE PUEDAN OFRECER ASISTENCIA TÉCNICA A LAS UNIDADES PRODUCTIVAS DE LA ASOCIACIÓN
<b>PROCESOS INTERNOS</b>		
	ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTO EN LA ASOCIACIÓN	ORGANIZAR CAPACITACIONES CON LAS PROFESIONALES DE GESTANDO SOBRE ROLES DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS
<b>TALENTO HUMANO</b>		
	ELABORACIÓN DE MANUALES DE FUNCIONES PARA LA ASOCIACIÓN COMO DEBERIA QUEDAR CONFORMADA	ORGANIZAR CAPACITACIONES CON LAS PROFESIONALES DE GESTANDO SOBRE MANEJOS PRESUPUESTALES Y FLUJOS DE CAJA

Fuente: GESTANDO-PORTALES DEL FRAGUA

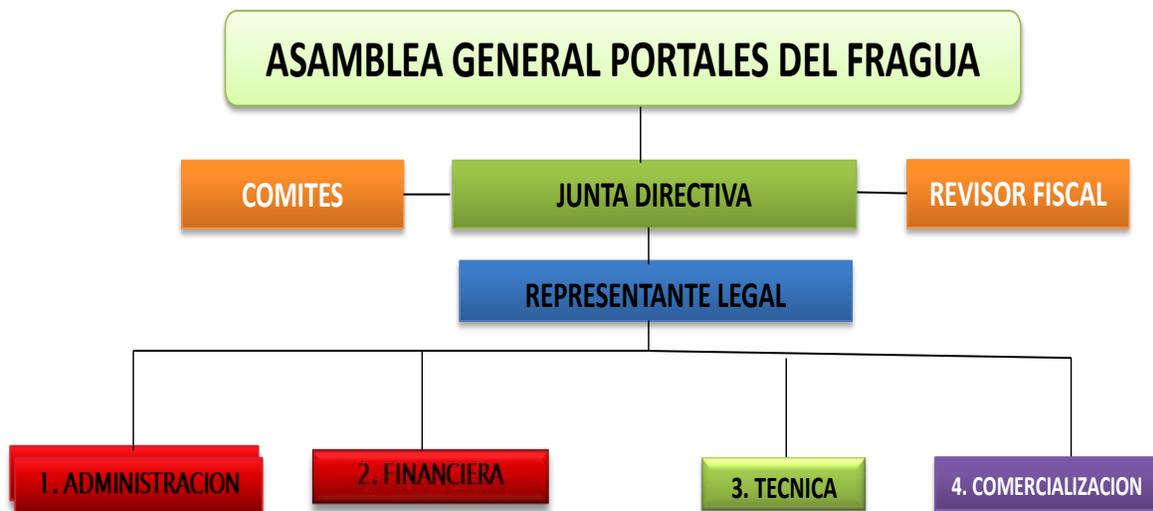
#### 4.5.8. Áreas claves

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



- **Área Administrativa:** La asociación está dando sus primeros inicios en la organización administrativa y se sensibilizó la necesidad del compromiso de los directivos y asociados en la implementación del plan de negocio.
- **Área Técnica:** PORTALES DEL FRAGUA debe fortalecer un área técnica que sea la encargada de la gestión, formulación, ejecución y seguimiento de proyectos, así como de la asistencia técnica y capacitación constante tanto a los asociados como a los funcionarios.

#### 4.5.9. Organigrama



#### 4.5.10. Gestión

Tabla No 6. Tareas correctas y con problemas

TAREAS CORRECTAS	TAREAS QUE NO ESTAN SALIENDO BIEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición total de los directivos</li> <li>• Compromiso de los asociados</li> <li>• En la parte productiva la mayoría de asociados son ganaderos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La asociación no ha iniciado operaciones.</li> <li>• Implementación del presupuesto</li> <li>• Implementación de flujo de caja.</li> <li>• Modificar cámara de comercio</li> </ul>

#### 4.5.11. Registro fotográfico



Ilustración 1. Reunión en la caseta Comunal de la vereda Fragueta con la Junta Directiva Portales del Fragua – Direccionamiento Estratégico



Ilustración 2 Reunión en la caseta Comunal de la vereda Fragueta con la Junta Directiva Portales del Fragua – Direccionamiento Estratégico



Ilustración 1 Reunión en la caseta Comunal de la vereda Fragueta con la Junta Directiva Portales del Fragua – Direccionamiento Estratégico

#### 4.5.12. Conclusiones

- PORTALES DEL FRAGUA es una asociación que no cuenta con estructura administrativa y financiera ya que son campesinos de cultivadores de coca que se organizaron para sustituir cultivos ilícitos y están dispuestos a implementar el plan de negocios enfocado a la transformación de lácteos, entre otros, con una visión agroambiental de implementar en las fincas de los asociados la ganadería sostenible con un modelo silvopastoril.
- En la asamblea general se decidió que el producto con el que la asociación va a desarrollar su plan de negocio son los derivados de lácteos proceso en el cual va buscar apoyo con otras entidades que ayuden a fortalecer la actividad.

## 5. MÓDULO PLAN DE NEGOCIOS

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

### 5.1. CLAUSULA DE CONFIDENCIALIDAD

Este Plan del Negocio es propiedad de PORTALES DEL FRAGUA 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 PORTALES DEL FRAGUA en cabeza de su Representante EDUSMILDO RIOS ALVARADO a la dirección Calle 6 Sur No 3-12 Barrio 20 de Julio.
- 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 PORTALES DEL FRAGUA.
- 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 MUNICIPAL DE TRABAJADORAS Y TRABAJADORES CAMPESINAS Y CAMPESINOS DE SAN JOSE DEL FRAGUA – PORTALES DEL FRAGUA-

Dirección: Calle 6 Sur No. 3-12 Barrio 20 de Julio

Fecha: 25 de ABRIL DE 2017.

DOCUMENTO ORIGINAL FIRMADO

---

FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL ORGANIZACIÓN

## 5.2. INFORMACIÓN DE CONTACTOS

Para mayor información, comuníquese por favor con:

Nombre de la persona a contactar.	EDUSMILDO RIOS ALVARADO
Cargo	Representante legal
Empresa / Proyecto	PORTALES DEL FRAGUA
E-mail	asocampofragua@hotmail.com
Teléfono	3209739416
Dirección	Calle 6 Sur No 3-12 B/20 de Julio

### 5.2.1. Órganos directivos

Carlo Norberto Parra	Principal Junta Directiva
Raúl Buitrago	Principal Junta Directiva
Didier Oswaldo Ramos	Principal Junta Directiva
Luis Aníbal González	Principal Junta Directiva
José García	Principal Junta Directiva

## 5.3. CONCEPTOS CLAVES

- BIODIVERSIDAD: Diversidad de especies vegetales y animales que viven en un espacio determinado
- DEFORESTACION: Extinción de las plantas forestales de un terreno
- DEGRADACION: hace referencia a la situación en la que un individuo u objeto de importancia ve reducido su poder, capacidad.
- GRAMINEAS: Familia de plantas monocotiledóneas de tallo cilíndrico, nudoso y generalmente hueco, hojas alternas que abrazan el tallo, flores agrupadas en espigas o en panojas y grano seco cubierto por las escamas de la flor.

## 5.4. PRODUCTO

### 5.4.1. Necesidad identificada

Los sistemas de producción ganadera en las selvas de nuestro país, han sido considerados como una de las causas principales de la deforestación, la pérdida de la biodiversidad, la degradación de los suelos, la emisión de CO<sub>2</sub> y otros gases a la atmosfera; y como consecuencia económica, la pérdida de su productividad.

Los esquemas de manejo empleados tales como los tradicionales y los promovidos por instituciones gubernamentales con fines productivos, se han alejado de la vocación natural de los ecosistemas, negando el potencial productivo que posee el uso de los recursos naturales.

Las consecuencias ocasionadas por sistemas de producción fuera de la vocación natural de las tierras productivas entre otras son la baja capacidad de los suelos para retener nutrientes una vez que la abundante vegetación es removida. Las praderas de pastos para la producción ganadera son artificiales, porque las gramíneas vienen de otras localidades del país o son especies exóticas y se tiene que hacer un esfuerzo constante para evitar las malezas. La vegetación secundaria es detenida en su crecimiento por herbicidas y métodos de control mecánico. La producción primaria de las praderas es baja comparada con la que existía originalmente. La producción de leche y carne por unidad de área a pesar del uso de pastos y semillas mejoradas y fertilización ha llegado a un límite que parece insuperable e insostenible con el monocultivo y los altos insumos.

Por lo anterior, es imperante la necesidad de establecer procesos de conversión de los sistemas tradicionales hacia sistemas de producción ecológicos, pero para ello, promover cambios en la visión y percepción de los productores ganaderos respecto al uso de los recursos naturales juega un papel muy importante. Para el caso de ecosistemas tropicales, a diferencia de ecosistemas áridos, menciona que las mejoras a los sistemas de producción animal, no hay que buscarlas mirando hacia abajo (en los pastos o leguminosas rastreras) sino hacia arriba (buscando árboles y arbustos forrajeros). Buscando modelos similares a la vegetación original pero diseñados para incrementar la producción animal.

#### 5.4.2. Línea de negocio

##### **“Reconversión ganadera silvopastoril para producción de leche y queso en el municipio de San José del Fragua con 22 familias”**

La reconversión ganadera es un modelo alternativo de producción ganadera, constituye una estrategia de desarrollo rural que busca reducir los desequilibrios económicos y sociales, mejorando la calidad de vida de la población campesina, movilizandando las capacidades internas de desarrollo para alcanzar mayor crecimiento y competitividad regional.

El modelo de 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.

#### Objetivos

- Mejorar el manejo de los recursos naturales y asegurar la provisión de servicios ambientales asociados a biodiversidad, suelos, carbono forestal y agua en las fincas y núcleos ganaderos seleccionados.
- Elevar la productividad en las fincas ganaderas participantes mediante la reconversión hacia Sistemas Silvopastoriles.
- Contribuir a la reducción de la pobreza con énfasis en los pequeños ganaderos y sus familias.

- Incrementar la conectividad y reducir la degradación de suelos mediante esquemas diferenciados de Pago por Servicios Ambientales (PSA Biodiversidad).
- Estimular la captura de carbono al nivel de finca mediante un mecanismo de Pago por Servicios Ambientales asociado a la adopción de Sistemas Silvopastoriles Intensivos (PSA Carbono).
- Fortalecer a las instituciones del subsector ganadero, disseminar los resultados y contribuir a la adopción generalizada de Sistemas Silvopastoriles amigables con la biodiversidad en la ganadería colombiana.

### 5.4.3. Licencias, permisos, patentes

Registro Invima (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos): Es el documento público emitido como una actuación administrativa que expide el INVIMA y por el cual faculta al titular del mismo a elaborar, comercializar, importar, exportar, envasar, procesar, hidratar y vender los productos que lo requieren de acuerdo con la normatividad a los productos de bajo riesgo según la **resolución 719 de 2015**, descrito en el Grupo 1 Lácteos, Categoría 1.5. Quesos, Subcategoría 1.5.1 Quesos frescos sin madurar Riesgo “A” Alto. Adjunto Formulario Solicitud Registro Sanitario (Ver Anexo 3). El costo de este trámite corresponde al código 2100 por valor de \$4.868.932

**Tabla No 7. Costos Registro INVIMA**

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

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

## 5.5. MERCADO

### 5.5.1. Análisis del sector



Las actividades económicas del Departamento del Caquetá se centran principalmente en los sectores primario y terciario. Entre las actividades del sector primario se destaca la ganadería, la cual ocupa un importante renglón de la productividad con 2.409.028 de hectáreas en pastos para un lote de cerca de 1.486.685 cabezas de ganado, según datos del Censo Bovino Departamental estimado por la Campaña Nacional de la erradicación de la Fiebre Aftosa en 2016. El municipio de San José del Fragua cuenta con una participación cerca

de 49.030 ha representado en un 2,0% del total del Departamento y 22.640 cabezas de ganado, 1,9% del total.

En el Caquetá se ordeñan diariamente 1.227.486 litros de leche de los cuales el municipio de San José del Fragua aporta un 2,93% representados en 36.000 litros diarios de leche. La asociación Portales del Fragua va a contribuir con el plan de negocios con 2.000 litros diarios en tres núcleos:

- Núcleo de Zabaleta con 500 litros diarios
- Núcleo de Fragueta con 400 litros diarios
- Núcleo de Yurayaco con 1.100 litros diarios

### 5.5.2. Análisis del mercado

En el Municipio existen 22.640 cabezas de ganado, lo que equivale a una participación 1,9% en el departamento, la cría de esta se enfoca principalmente a ganado de doble propósito (producción de leche y carne). La participación del Municipio en el Departamento en producción de leche es del 2,9%. El sector rural cuenta con 49.030 hectáreas de pasto para el sostenimiento del ganado y está distribuida de la siguiente manera, 30 hectáreas en pasto de corte, 15.000 en pasto tradicional y 34.000 en praderas tecnificadas.

### 5.5.3. Mercado objetivo

- Leche: las queseras de la región: Lácteos San Fernando.
- Queso: Se va a vender a través de un intermediario quien es el encargado de recoger el producto en la región y lo transporta y comercializa en la ciudad de Cali.

### 5.5.4. Competidores

Los pequeños productores que no están afiliados a la asociación.

### 5.5.5. Ventajas competitivas

- Contar con el medio de transporte para recoger la leche de los asociados
- Tener la capacitación permanente de un Médico Veterinario en sanidad animal y dos técnicos de campo en temas agrícolas
- Todos los asociados que van a participar del plan de negocios cuentan con la disposición de suministrar la leche a través de la asociación.

### 5.5.6. Participación en el mercado

En el mercado Regional la asociación Portales del Fragua va a participar con un 1,62% teniendo en cuenta que el Caquetá produce 1.227.486 y va a contribuir con 2.000 litros diarios.

En el mercado Local, la asociación participa con 5,5% ya que San José del Fragua produce 36.000 litros diarios y Portales del Fragua va a participar con 2.000 litros diarios.

### 5.5.7. Proyección de ventas

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

#### ➤ Leche

La asociación Portales del Fragua va a contribuir con el plan de negocios con 2.000 litros diarios en tres núcleos:

- ❖ Núcleo de Zabaleta con 500 litros diarios
- ❖ Núcleo de Fragueta con 400 litros diarios
- ❖ Núcleo de Yurayaco con 1.100 litros diarios

Para el año 2017 se calcula el promedio de los meses que faltan para terminar el año. En los años 2018 y 2019 se proyecta un incremento del 20% en la producción, mientras que para 2020 y 2021 es del 30%.

#### ➤ Queso

Los datos de producción de queso está basado en la información suministrada por la asociación.

**Tabla No 8. Ingresos**

PROYECCIÓN		20%	20%	30%	30%
INGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021
Producto 1	LECHE	LECHE	LECHE	LECHE	LECHE
Unidades de litro	300.000	720.000	864.000	1.036.800	1.347.840
Precio por Litro	800	838	877	918	961
Total	240.000.000	603.072.000	757.699.661	951.973.854	1.295.731.612
Producto 2	QUESO	QUESO	QUESO	QUESO	QUESO
Kilos			0	0	0
Precio por Kilo	8.000	8.376	8.770	9.182	9.613
Total	0	0	0	0	0
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>240.000.000</b>	<b>603.072.000</b>	<b>757.699.661</b>	<b>951.973.854</b>	<b>1.295.731.612</b>

Fuente: Gestando

### 5.5.8. Estrategias de mercadeo

#### ➤ Precio

El precio para el 2017 se establece con base en el que las queseras de la región están pagando, para los siguientes años del 2018 al 2021 se hace un incremento con base en el IPC (Índice de Precios al Consumidor) proyectado por el DANE en un 4.7%.

**Tabla No 9. Precio**

PRECIO	2017	2018	2019	2020	2021
Valor litro de leche	800	838	877	918	961
Valor del kilo de queso	8.000	8.376	8.770	9.182	9.613
Total Precios	8.800	9.214	9.647	10.100	10.574

Fuente: Gestando

### 5.5.9. Distribución

Teniendo en cuenta por el difícil acceso carretable del Municipio de San José del Fragua, se hace necesario asegurar la recolección de la leche y el queso a los productores, razón por la cual la asociación debe incurrir en la compra de un vehículo tipo camioneta para garantizar la calidad y la distribución.

## 5.6. OPERACIONES

### 5.6.1. Costos de fabricación

**Tabla No 10. Costos de producción**

COSTOS DE PRODUCCION MENSUALES	
INDIRECTOS O FIJOS	
Seguros	0
Nomina	2.820.800
Distribución	200.000
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>3.020.800</b>
DIRECTOS O VARIABLES	
Materia Prima	30.000.000
Mano de Obra Indirecta	9.800.000
Arrendamiento	500.000
Servicios	300.000
Etiquetas	
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>40.600.000</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>43.620.800</b>

Fuente: Gestando

### 5.6.2. Sistema productivo

#### 5.6.2.1. Procesos

La ganadería sostenible es un sistema de producción fundamentado en el equilibrio entre la conservación de los recursos naturales, la productividad de la finca y la calidad de vida de las familias productoras y surge como una respuesta a los múltiples problemas ambientales, económicos y sociales causados por la ganadería extensiva. Los sistemas sostenibles de producción ganadera hacen parte de los enfoques de la agricultura sostenible. La principal característica es el cultivo, la crianza y elaboración de productos alimenticios utilizando al máximo los recursos naturales y evitando el uso de agentes químicos o sintéticos. El objetivo de estos sistemas productivos es promover en el largo plazo el equilibrio sostenible, de factores tanto ecológicos, como económicos y sociales.

Un sistema de producción ganadera ambientalmente responsable debe iniciar con una buena planificación de la finca, para utilizar el terreno de acuerdo a su capacidad de uso. Esto es particularmente importante en terrenos de ladera y en fincas que cuentan con nacimientos de agua. Las áreas de recarga acuífera que alimentan nacientes, riachuelos y quebradas deben cerrarse con cerca para evitar el ingreso de los animales, propiciar la regeneración del bosque y favorecer la infiltración de agua. En las laderas con pendientes mayores del 30 %, utilizadas para el pastoreo deben incorporarse prácticas conservacionistas muy bien planificadas, tales como rotación de potreros y un buen control de la carga animal. Áreas de terrenos con pendientes superiores al 60 % no deben utilizarse para el pastoreo, sino liberarse y destinarse a la reforestación o regeneración natural. Las áreas liberadas en la finca, representan una oportunidad para reintroducir especies nativas de gran valor como maderas preciosas, refugio y alimento para la fauna silvestre.

### 5.6.3. Abastecimiento

Los asociados que hacen parte del plan de negocios son los encargados del abastecimiento de la materia prima.

### 5.6.4. Localización

La asociación se va a instalar en el municipio de San José del Fragua

### 5.6.5. Tecnología y equipos

**Tabla No 11. Materiales e insumos**

MATERIALES E INSUMOS (CERCA, RED HIDRÁULICA)	NOMBRE	CANT.	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Poste	Poste	1760	\$18.500	\$32.560.000
Varilla 12mm (87 varillas por participante para postes)	Varilla	1914	\$13.200	\$25.264.800
Aislador para varilla	Unidad	2200	\$800	\$1.760.000
Panel solar de 120 watts	Unidad	22	\$900.000	\$19.800.000
Batería 100 amperios	Unidad	22	\$600.000	\$13.200.000
Regulador 10 amperios 12 VOL	Unidad	22	\$9.800	\$215.600
Impulsor 150 Kilómetros 12 V	Unidad	22	\$650.000	\$14.300.000
Cuchilla sectorizadora (3 unidades cada participante)	Unidad	66	\$19.500	\$1.287.000
Cuchilla doble tiro	Unidad	22	\$20.000	\$440.000
Desviador de rayos	Unidad	22	\$38.000	\$836.000
Varilla Copper Well (6 unidades cada participante)	Unidad	154	\$23.000	\$3.542.000
Alambre de cobre No. 10 Homologado rígido (15m cada Participante)	Metros	330	\$2.800	\$924.000
Alambre aislador x 50m forrado, en aluminio (2 rollos por participante)	Rollo	43	\$42.000	\$1.806.000
voltímetro luces de 10.000 voltios	Unidad	22	\$45.000	\$990.000
Llave tensora en cobre	Unidad	22	\$6.500	\$143.000
alambre acero calibre 14 x 1013m (10 rollos cada participante)	Rollo	220	\$118.000	\$25.960.000
tensor galvanizado en caliente (120 para cada participante)	Unidad	2640	\$3.600	\$9.504.000
aislador terminal tipo pera en polietileno (120 para cada participante)	Unidad	2640	\$850	\$2.244.000
Cable dúplex 2x12 homologado (15m cada participante)	Metro	330	\$3.500	\$1.155.000
cinta aislante color negro	Unidad	22	\$2.000	\$44.000

MATERIALES E INSUMOS (CERCA, RED HIDRÁULICA)	NOMBRE	CANT.	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
aviso de prevención en acrílico (5 cada participante)	Unidad	110	\$8.000	\$880.000
Manguera 1" x 100m (700m cada participante)	Rollo	154	\$80.000	\$12.320.000
Tanque 1000 litros (almacenamiento de agua)	Tanque	22	\$465.000	\$10.230.000
flotador para tanque 1/2"	Unidad	22	\$48.000	\$1.056.000
Hidrante para bebedero (10 unidades para cada participante)	Unidad	220	\$28.000	\$6.160.000
T 1" roscada para Hidrante.(6 por participante)	Unidad	132	\$2.500	\$330.000
Bayoneta para hidrante	Unidad	22	\$10.000	\$220.000
tanque bebedero de 250 litros(10 por participante)	Tanque	220	\$190.000	\$41.800.000
flotador para bebedero	Unidad	220	\$25.000	\$5.500.000
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$234.471.400</b>
Semillas de pasto mejorado decumbens (835 hectárea a mejorar) 5 kilos por hectáreas	Kilos	550	\$40.000	\$22.000.000
<b>TOTAL</b>				<b>\$256.471.400</b>

Fuente: Gestando

**Tabla No 12. Materiales infraestructura**

MATERIALES INFRAESTRUCTURA	UNIDAD	CANT.	VR. UNIT.	VR. TOTAL
cemento gris	bulto	748	26.000	19.448.000
malla electrosoldada (2 panel por productor)	panel	44	57.000	2.508.000
hojas de zinc 3m(50 láminas por productor)	lamina	1100	23.000	25.300.000
Picapasto	unidad	22	3.000.000	66.000.000
Motobombas	unidad	22	1.500.000	33.000.000
Guadañas	Unidad	22	1.600.000	35.200.000
taque plástico 2000 litros	tanque	22	400.000	8.800.000
<b>SUBTOTAL MATERIALES INFRAESTRUCTURA</b>				<b>\$190.256.000</b>

Fuente: Gestando

## 5.7. ORGANIZACIÓN

La organización se crea el 20 de abril de 2016 como una asociación sin ánimo de lucro con domicilio principal en el municipio de San José del Fragua, departamento del Caquetá, pero podrá establecer seccionales en otros municipios previa autorización de la Asamblea General.

El objeto principal es el de mejorar y restablecer las condiciones dignas de vida para los afiliados, aunando esfuerzos y recursos para el bienestar integral facilitando la realización de todas las actividades junto a otras organizaciones sociales e instancias Gubernamentales, Municipales, Departamentales, Nacionales e Internacionales acorde a la constitución y la ley.

### 5.7.1. Socios

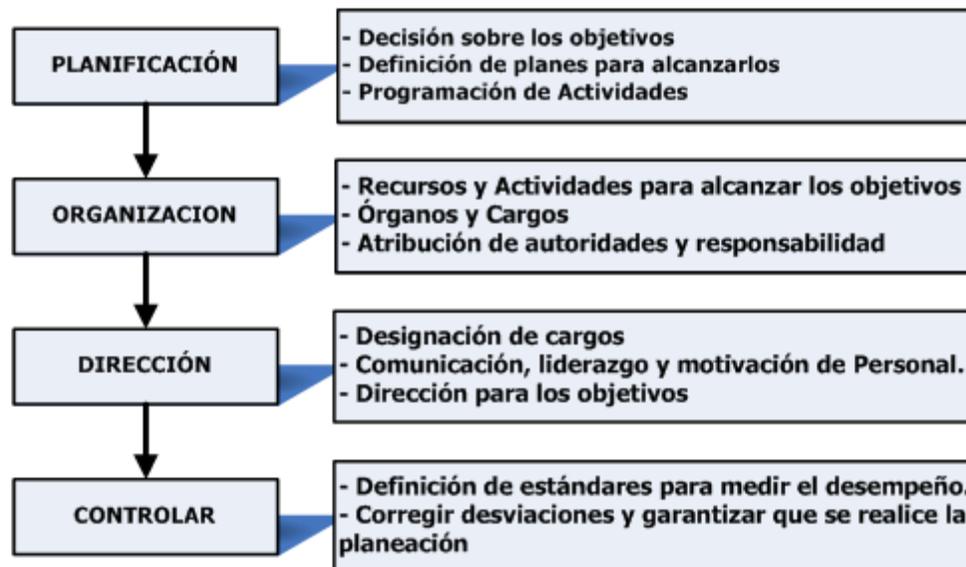
El presente plan de negocios se va a llevar a cabo con la participación de 22 asociados distribuidos en 3 núcleos:

- Núcleo de Zabaleta: 10 asociados
- Núcleo de Fragueta: 5 asociados
- Núcleo de Yurayaco: 7 asociados

### 5.7.2. Áreas funcionales

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

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



Fuente: GESTANDO

Figura No 3. Áreas Funcionales

### 5.7.3. Personal

Teniendo en cuenta el presupuesto, la distribución de planta y la producción esperada, la Junta Directiva y el Representante Legal han tomado la decisión de tener inicialmente una planta de personal de 8 funcionarios teniendo en cuenta las distancias en el municipio, distribuidos como se presentan en la Tabla No 13.

Tabla No 13. Personal

ÁREA	2017	2018	2019	2020	2021
Administrativa	2	2	2	2	2
Mercadeo y ventas	1	1	1	1	1
Técnica	4	4	4	4	4
Áreas transversales	1	1	1	1	1

Fuente: Gestando

**Tabla No 14. Presupuesto personal de la asociación**

N°	PERSONAL	TIPO DE CONTRATO	VALOR UNITARIO	VALOR MES	AUXILIO DE TRANSPORTE	TOTAL
1	GERENTE	NOMINA	2.000.000	2.000.000		2.000.000
1	SECRETARIA ADMINISTRATIVA	NOMINA	737.700	737.700	83.100	820.800
1	CONDUCTOR	PRESTACION DE SERVICIO	1.400.000	1.400.000		1.400.000
1	INGENIERO AGRONOMO	PRESTACION DE SERVICIO	2.500.000	2.500.000		2.500.000
1	MEDICO VETERINARIO	PRESTACION DE SERVICIO	2.500.000	2.500.000		2.500.000
2	TECNICOS DE CAMPO	PRESTACION DE SERVICIO	1.500.000	3.000.000		3.000.000
1	CONTADOR PUBLICO	PRESTACION DE SERVICIO	400.000	400.000		400.000
TOTAL MES				12.537.700	83.100	12.620.800

Fuente: Gestando

## 5.8. ANÁLISIS DE RIESGOS

**Tabla No 15. Riesgos**

RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	ESTRATEGIAS
El Cambio Climático tendrá en general un balance negativo para la ganadería, ya que se prevén perdidas en la producción de leche y carne de hasta 7,6% y 2,2% respectivamente. En cuanto a regiones, los resultados muestran a los departamentos de Nariño, Caquetá, Casanare, Cundinamarca y Córdoba como los más afectados.	Alta	Alto	La validación y el fomento de pasturas con características deseables en cuanto a la tolerancia a encharcamientos y sequias, al igual que especies de leguminosas, arbustos y árboles adecuados para las condiciones de cada región.
La mayor parte del agua que se utiliza en ganadería vuelve al ambiente en forma de estiércol o de aguas residuales. Las excretas del ganado contienen cantidades importantes de nutrientes (nitrógeno, fosforo, potasio), metales pesados, patógenos y residuos de medicamentos. Si estos elementos llegan al agua o se acumulan en el suelo constituyen una amenaza para el medio ambiente	Alta	Alto	Implementación de tecnologías silvopastoriles para disminuir el impacto ambiental en la emisión de CO2 producido por el estiércol, está dado gracias a la mejora del patrón de fermentación ruminal al contar dentro de su proceso de alimentación forrajes de mejor calidad nutricional.

Fuente: Gestando

## 5.9. ECONÓMICO FINANCIERO

### 5.9.1. Flujo de inversiones

#### ➤ Activos diferidos

El año 2017 se inicia con una inversión en dos equipos de cómputo para la oficina de la asociación proyectando la renovación en el año 2020. Se presupuesta la compra de un vehículo tipo turbo. Para la implementación de las cercas y la red hidráulica se requiere una inversión de \$256.471.400 para beneficiar a 22 unidades familiares e igualmente se les dotara de maquinarias y un establo. Finalmente se requiere una inversión en muebles y enseres para dotar la oficina administrativa.

Se requiere realizar ante el INVIMA el trámite para poder comercializar el queso

**Tabla No 16. Inversión**

INVERSIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
<b>ACTIVOS FIJOS</b>					
Equipos de computo	4.000.000	0	0	6.000.000	0
Vehículos	60.000.000	0	0	0	0
Herramientas	256.471.400	0	0	0	0
Maquinaria	190.256.000	0	0	0	0
Muebles y Enseres	6.300.000	0	0	0	0
Software	0	0	0	0	0
Subtotal Activos fijos	517.027.400	0	0	6.000.000	0
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>					
Gastos de Instalación		0	0	0	0
Contratos de Servicio		0	0	0	0
Constitución Legal	4.868.932	0	0	0	0
Subtotal Activos diferidos	4.868.932	0	0	0	0
<b>CAPITAL INTELECTUAL</b>					
Normas ISO					
Subtotal Capital Intelectual	0	0	0	0	0
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>521.896.332</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6.000.000</b>	<b>0</b>

Fuente: Gestando

## 5.9.2. Flujo de egresos

### ➤ Costos de producción

Se realiza compra de dos computadores en el año 2017 y renovación en el año 2020. También se incluye el pago del arrendamiento de la oficina por valor de \$500.000 mensuales, para lo cual se promedia el pago de 5 meses contados a partir de agosto y para los siguientes años se aplica el incremento del 4.7% proyectado del IPC por del DANE.

### ➤ Costos de comercialización y ventas

Se proyecta para el año 2017 la elaboración de la página web de la asociación y para los siguientes años del 2018 al 2021 se incorpora un rubro para publicidad.

### ➤ Costos de administración

Para el año 2017 se promedia el pago de nóminas y honorarios al personal por los 5 meses que faltan para terminar la presente vigencia. Para los años 2018 al 2021 se realiza un incremento del 7% el cual fue el último aplicado por el gobierno nacional. Se presupuesta el pago de servicios públicos de la oficina administrativa, más el pago de internet y un plan celular.

Finalmente se presupuesta una caja menor de 300.000 con incremento anual del 4,7% IPC proyectado por el DANE.

**Tabla No 17. Egresos**

EGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>					
Recursos Tecnológicos	4.000.000	0	0	6.000.000	0
Talento Humano	0	0	0	0	0
Costos Indirectos	2.500.000	6.000.000	6.282.000	6.577.254	6.886.385
Servicios Terceros	400.000	450.000	500.000	550.000	600.000
Total Costos de Producción	6.900.000	6.450.000	6.782.000	13.127.254	7.486.385
<b>COSTOS COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS</b>					
Publicidad	3.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Total costos distr. Y ventas	3.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
<b>COSTOS ADMINISTRACIÓN</b>					
Gerente	10.000.000	24.000.000	25.680.000	27.477.600	29.401.032
Secretaría	5.163.900	5.525.373	5.912.149	6.326.000	6.768.820
Contador	2.000.000	2.140.000	450.000	500.000	550.000
Conductor	7.000.000	16.800.000	17.976.000	19.234.320	20.580.722

EGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021
Médico Veterinario	12.500.000	30.000.000	32.100.000	34.347.000	36.751.290
Técnicos de Campo 2	15.000.000	36.000.000	38.520.000	41.216.400	44.101.548
Ingeniero Agrónomo	12.500.000	30.000.000	32.100.000	34.347.000	36.751.290
Gastos de oficina	300.000	314.100	328.863	344.319	360.502
Servicios públicos	1.300.000	3.120.000	3.266.640	3.420.172	3.580.920
Gastos generales	2.000.000	5.400.000	6.000.000	6.600.000	7.200.000
Total costos administración	67.763.900	153.299.473	162.333.652	173.812.811	186.046.124
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>77.663.900</b>	<b>160.749.473</b>	<b>170.115.652</b>	<b>187.940.065</b>	<b>194.532.509</b>

Fuente: Gestando

### 5.9.3. Flujo de ingresos

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

#### ➤ Leche

La asociación Portales del Fragua va a contribuir con el plan de negocios con 2.000 litros diarios en tres núcleos:

- ❖ Núcleo de Zabaleta con 500 litros diarios
- ❖ Núcleo de Fragueta con 400 litros diarios
- ❖ Núcleo de Yurayaco con 1.100 litros diarios

Para el año 2017 se calcula el promedio de los 5 meses que faltan para terminar el año, mientras que en el periodo 2018-2019 se proyecta un incremento del 20% en la producción y en el 2020- 2021 del 30%.

#### ➤ Queso

La asociación no suministra datos referentes a la producción de queso

**Tabla No 18. Ingresos**

		20%	20%	30%	30%
INGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021
Producto 1	LECHE	LECHE	LECHE	LECHE	LECHE
Unidades de litro	300.000	720.000	864.000	1.036.800	1.347.840
Precio por Litro	800	838	877	918	961
Total	240.000.000	603.072.000	757.699.661	951.973.854	1.295.731.612
Producto 2	QUESO	QUESO	QUESO	QUESO	QUESO
Kilos			0	0	0
Precio por Kilo	8.000	8.376	8.770	9.182	9.613
Total	0	0	0	0	0
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>240.000.000</b>	<b>603.072.000</b>	<b>757.699.661</b>	<b>951.973.854</b>	<b>1.295.731.612</b>

Fuente: Gestando

#### 5.9.4. Estado de resultados

De acuerdo a la proyección de ventas que se tiene estimada para 5 años con el plan de negocios “Reconversión ganadera silvopastoril para producción de leche y queso en el municipio de San José del Fragua con 22 familias”, en el cual se van a redistribuir los potreros con cerca eléctricas y dotar con las maquinaria necesarias para implementar el plan, se puede concluir que es un proyecto rentable y le ofrece a la asociación la posibilidad de posicionarse en el mercado, mejorar la calidad de vida de los 22 asociados que hacen parte de la organización, dinamiza la economía de la región y finalmente contribuye activamente a la conservación de los bosques, ya que en lugar de talar bosques por el contrario se va a sembrar un banco de proteínas en cada unidad familiar.

**Tabla No 19. Estado de resultados**

ESTADO DE RESULTADOS	2017	2018	2019	2020	2021
TOTAL VENTAS	240.000.000	603.072.000	757.699.661	951.973.854	1.295.731.612
Costos de producción	6.900.000	6.450.000	6.782.000	13.127.254	7.486.385
Costos comercialización y ventas	3.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
COSTOS DIRECTOS	9.900.000	7.450.000	7.782.000	14.127.254	8.486.385
MARGEN BRUTO DE VENTAS	230.100.000	595.622.000	749.917.661	937.846.600	1.287.245.228
COSTOS INDIRECTOS	2.500.000	6.000.000	6.282.000	6.577.254	6.886.385
Costos de administración	67.763.900	153.299.473	162.333.652	173.812.811	186.046.124
UTIL. OPERACIÓN (UAI)	159.836.100	436.322.527	581.302.009	757.456.535	1.094.312.718
IMPUESTOS	31.967.220	87.264.505	116.260.402	151.491.307	218.862.544
UTILIDAD NETA	127.868.880	349.058.022	465.041.607	605.965.228	875.450.175
DIVIDENDOS	0	0	0	0	0

Fuente: Gestando

#### 5.10. DETERMINANTES AMBIENTALES

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

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

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

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

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

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

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

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

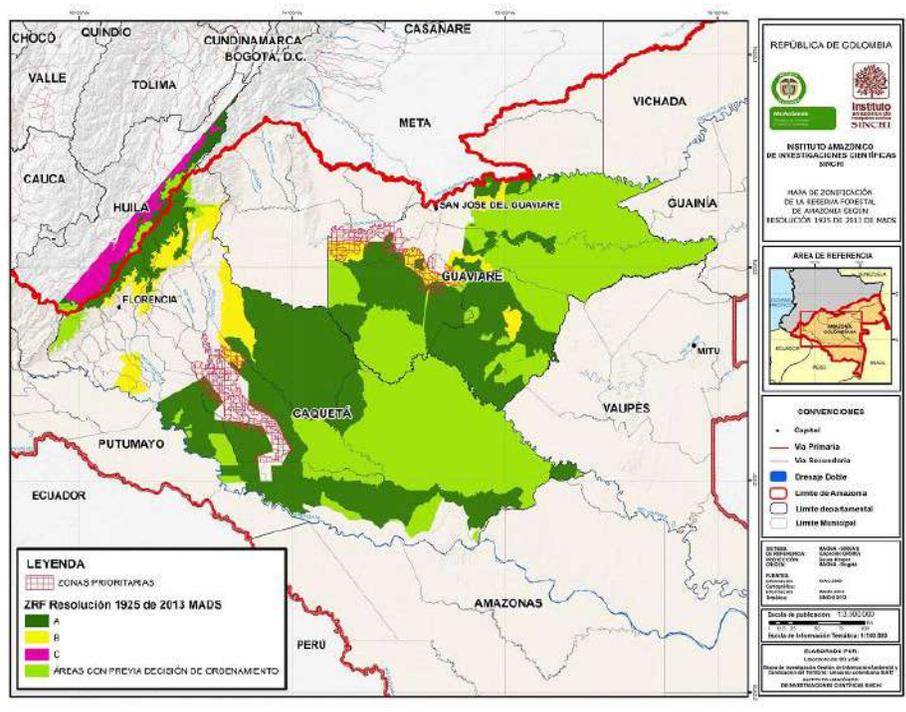
DEPARTAMENTO	COBERTURA HA	PARTICIPACIÓN
AMAZONAS	9.691.841,17	32%
CAQUETÁ	6.456.392,43	22%
CAUCA	49.437,60	0%
GUAINIA	7.042.409,69	24%
GUAVIARE	5.011.336,47	17%
HUILA	536.776,96	2%
PUTUMAYO	773.738,80	3%
VAUPÉS	328.150,92	1%

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 funjen 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.”

Figura No 2. Procedimientos CARs



FUENTE: DISEÑO AUTOR

### **5.11. ANEXO 3**

- Acuerdo de Confidencialidad
- Análisis Multicriterio

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

## **6. MÓDULO ADECUACIÓN FINANCIERA**

### **6.1. ALCANCES**

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

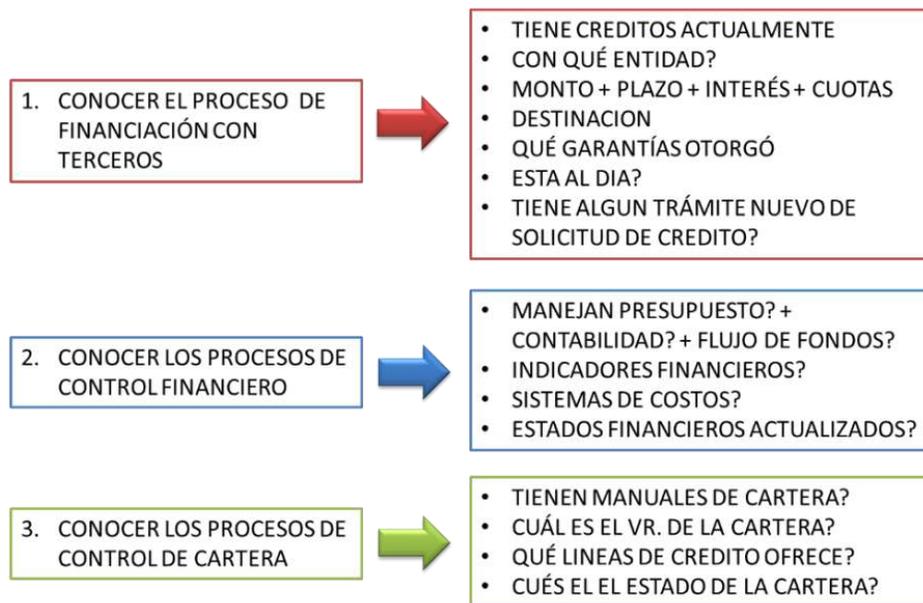
### **6.2. ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA**

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

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

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

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



Fuente: Gestando

**Figura No 4. Contenido adecuación Financiera**

## 6.2.2. Clasificación

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

### 6.2.2.1. Caracterización de los niveles de clasificación

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

#### a) Organizaciones Priorizadas

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

Ahora bien, es posible que como resultado de la evaluación que se haga del diagnóstico que se realice, se encuentren organizaciones con un especial potencial de desarrollo de estos tres

instrumentos financieros, lo cual las convierte igualmente en organizaciones priorizadas, pues se entiende que un trabajo organizado y metódico con ellas permitirá tener resultados en un menor tiempo.

## **b) Segundas mejores organizaciones**

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

## **c) Las Terceras Organizaciones**

El tercer nivel corresponde a las organizaciones que están en una posición de menor desarrollo de la estructura financiera requerida para poder optar por la clasificación de entidad sujeta a crédito. Lo característico de estas organizaciones es que no cuentan con ningún esquema aceptable financiero, lo cual significa que son entidades que ni siquiera disponen de una mínima gestión contable, condicionando los planes de trabajo, pues con ellas lo que procede es promover la instauración de un esquema de trabajo con profesionales en el área contable, para que se recomponga los registros contables que permitan en el futuro hacer una intervención dirigida al desarrollo de los demás instrumentos financieros. Se entiende bien que no disponer de un esquema contable hace imposible el desarrollo de otros esquemas financieros y es la principal causa para que estas organizaciones no tengan acceso a crédito. Así las cosas, el resultado obtenido del proceso de clasificación corresponde a la Figura No 5.



Fuente: Gestando

**Figura No 5. Niveles Organizaciones**

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

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

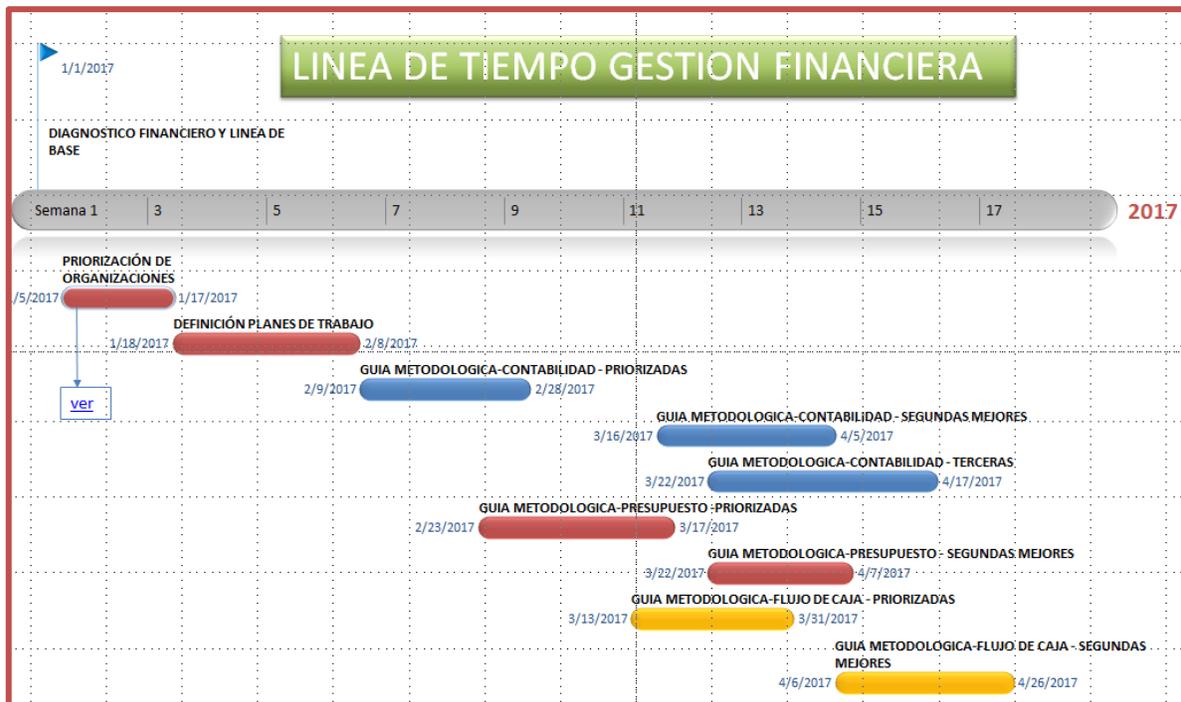
En el aparte de análisis de la gestión adelantada en cada departamento, se puede observar los resultados de la aplicación de la guía metodológica de donde se obtuvo la información con que cada asesora financiera regional procedió a hacer la clasificación correspondiente.

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

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

### 6.2.3. Planeación

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



Fuente Gestando

**Figura No 6. Línea de Tiempo Gestión Financiera**

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

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

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

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

#### 6.2.4. Definición de planes de trabajo

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

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

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

Fuente: Gestando

**Figura No 7. Plan de Gestión**

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

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

Fuente: Gestando

**Figura No 8. Plan de Trabajo**

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

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

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

Fuente. Gestando

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

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

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

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

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

Fuente: Gestando

**Figura No 10. Informe Gestión**

### 6.3. ADECUACIÓN FINANCIERA EN PORTALES DEL FRAGUA

#### 6.3.1. Análisis financiero

**Tabla No 20. Estados situación financiera**

ITEM	2015		2016		ANÁLISIS HORIZONTAL	
	\$	%	\$	%	Variación en \$	Variación %
ACTIVO CORRIENTE	N.A.	N.A.	<b>300,000</b>	<b>100</b>	N.A.	N.A.
Caja y bancos	N.A.	N.A.	300,000	100	N.A.	N.A.
Deudores	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
Inventarios	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
ACTIVO FIJO	N.A.	N.A.	<b>0</b>	<b>0</b>	N.A.	N.A.
<b>TOTAL ACTIVO</b>	N.A.	N.A.	<b>300,000</b>	<b>100</b>	N.A.	N.A.
PASIVO CORRIENTE	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
OBLIGACIONES BANCARIAS A CORTO PLAZO	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
PROVEEDORES	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
<b>TOTAL PASIVO</b>	N.A.	N.A.	<b>0</b>	<b>0</b>	N.A.	N.A.
<b>PATRIMONIO</b>	N.A.	N.A.	<b>300,000</b>	<b>100</b>	N.A.	N.A.

Fuente: Gestando

### 6.3.2. Estado de resultados

**Tabla No 21. Estado de resultados**

ITEM	2015		2016		ANALISIS HORIZONTAL	
	\$	%	\$	%	Variación en \$	Variación %
VENTAS	N.A.	N.A.	300,000	100	N.A.	N.A.
COSTO DE VENTAS	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
UTILIDAD BRUTA	N.A.	N.A.	300,000	100	N.A.	N.A.
GASTOS OPERACIONALES	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
UTILIDAD OPERACIONAL	N.A.	N.A.	300,000	100	N.A.	N.A.
GASTOS NO OPERACIONALES	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
OTROS INGRESOS	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
UTILIDAD NETA	N.A.	N.A.	300,000	100	N.A.	N.A.

Fuente: Gestando

**Tabla No 22. Comportamiento Indicadores Financieros**

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		2015	2016
LIQUIDEZ	RAZÓN CORRIENTE	N.A.	N.A.
	PRUEBA ACIDA	N.A.	N.A.
	CAPITAL DE TRABAJO	N.A.	300,000

Fuente: Gestando

**Tabla No 23. Comportamiento Indicadores Financieros**

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

Fuente: Gestando

**Tabla No 24. Comportamiento Indicadores Financieros**

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

Fuente: Gestando

**Tabla No 25. Comportamiento Indicadores Financieros**

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

Fuente: Gestando

### 6.3.3. Proceso contable

Similar a las organizaciones del grupo de Terceras Mejores, el trabajo con esta organización estuvo concentrado en el proceso contable, especialmente en establecer una estructura que al inicio se encontraba inexistente. La evolución indica un puntaje de calificación inicial de 8 que finaliza en 28 puntos, demostrando que está implementando gradualmente el uso de herramientas básicas para el ejercicio de aplicación de métodos contables, presentando estados financieros básicos.

### 6.3.4. Proceso flujo de caja

La organización no contaba con ningún elemento del proceso de flujo de caja (puntaje de 3). La organización está recién constituida y por ende no tiene definido las fuentes de ingreso. Se continuaba en el trabajo de implementación de esta herramienta financiera.

### 6.3.5. Proceso de presupuesto

Portales del Fragua es una organización con poco tiempo de constitución, por lo que no cuenta con elementos del proceso de presupuesto (valoración de 3 puntos al inicio del programa). Al cierre termina en 11 puntos, luego de las capacitaciones desarrolladas, pero aún falta la implementación completa de las herramientas, que debería seguir luego de fortalecer aún más las bases del proceso contable.

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

- Su estado actual es incipiente en términos de organización empresarial como para pensar en tener acceso al crédito de entidades financieras.
- Para fijar una ruta de trabajo deben consolidar la idea de negocio y tomarse el tiempo necesario para su desarrollo e implementación, haciendo énfasis en el desarrollo adecuado de la gestión comercial.

### 6.3.7. Recomendaciones para escalar nivel

- La organización se encuentra en los primeros niveles y básicamente tienen que consolidar la idea de negocio.
- En el proceso, deben lograr llevar a cabo las labores dejadas como plan de trabajo en temas contables, para que desde un inicio se logre disponer de una información financiera organizada.
- Se debe consolidar la base de asociaciones y productores que aporten regularmente a la organización, como fuente primaria de apoyo financiero para sacar adelante el plan de negocio que se ha formulado.

Tabla No 26. 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"> <li>• Elaborar informes contables revisados.</li> <li>• Desarrollar el <b>proceso</b> contable.</li> <li>• Contratación de un profesional contable de base o de tiempo parcial de mayor frecuencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se logró establecer una estructura que al inicio se encontraba inexistente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar informes contables revisados.</li> <li>• Desarrollar el <b>proceso</b> contable.</li> <li>• Contratación de un profesional contable de base o de tiempo parcial de mayor frecuencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay que insistir con la organización en la importancia de los instrumentos financieros de la intervención, si quieren tener acceso a las entidades financieras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación en contabilidad básica.</li> <li>• Capacitación de cómo hacer informes financieros eficientes.</li> </ul>
PRESUPUESTO	NO se contaba con los fundamentos para la elaboración de un presupuesto y no se conocía la importancia de este instrumento de análisis financiero y de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Elaboración del presupuesto 2017.</li> <li>•Capacitación acerca de la metodología de elaboración presupuestal.</li> <li>•Control y seguimiento de la ejecución presupuestal</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Elaboración del presupuesto 2017.</li> <li>•Capacitación acerca de la metodología de elaboración presupuestal.</li> <li>• Control y seguimiento de la ejecución presupuestal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El tema de manejo presupuestal está fuera de los propósitos actuales de la organización por su estado incipiente empresarial. Se debe apoyar el proceso de consolidación del plan de negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación en manejo de presupuestos para la toma de decisiones.</li> </ul>

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

Fuente: Gestando

#### 6.4. ANEXO 4

- Aplicación Guía Metodológica
- Balance General
- Estado de Resultados

