



FORTALECIMIENTO SOCIOEMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA

“CORPOLINDOSA”



Corporación Para la Conservación y
el Desarrollo Sostenible de la Serranía
de la Lindosa y su Área de Influencia



FORTALECIMIENTO
SOCIOEMPRESARIAL
Y ADECUACIÓN
FINANCIERA

“CORPOLINDOSA”
Corporación Para la Conservación y
el Desarrollo Sostenible de la Serranía
de la Lindosa y su Área de Influencia





FORTALECIMIENTO SOCIOEMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA

“CORPOLINDOSA” CORPORACIÓN PARA LA CONSERVACIÓN Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA SERRANÍA DE LA LINDOSA Y SU ÁREA DE INFLUENCIA



NOMBRE	ORGANIZACIÓN	CARGO	TELÉFONO	MUNICIPIO SEDE	CORREO ELECTRONICO
JORGE VALLEJO	CORPOLINDOSA	REPRESENTANTE LEGAL	310-7900311	SAN JOSÉ DEL GUAVIARE	corpolidosa@yahoo.com

Octubre 2017



Elaboró:
GESTANDO-CORPOLINDOSA

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

José Gabriel Jiménez Castelblanco
Consultor. Instituto Sinchi

CONTENIDO

INTRODUCCION	1
1. LA ECONOMIA SOLIDARIA Y EL ENFOQUE AGROAMBIENTAL EN LAS INTERVENCIONES PRODUCTIVAS: EJES FOCALES DE LA ASOCIATIVIDAD.	3
1.1. LA ECONOMÍA SOLIDARIA.....	3
1.1.1. Principios de la economía solidaria	3
1.1.2. Fines de la economía solidaria.....	3
1.1.3. Características de las organizaciones de economía solidaria.....	3
1.2. ENFOQUE AGROAMBIENTAL DE LAS INTERVENCIONES PRODUCTIVAS	4
2. MÓDULO LÍNEA BASE	8
2.1. DIMENSIÓN SOCIOECONÓMICA	8
2.2. DIMENSIÓN PRODUCTIVA.....	8
2.3. DIMENSIÓN COMERCIAL Y AGROINDUSTRIAL.....	9
2.4. DIMENSIÓN AMBIENTAL.....	9
2.5. DIMENSIÓN GÉNERO Y JUVENTUD	9
2.6. CONCLUSIONES.....	9
2.7. ANEXO 1.....	9
3. MÓDULO DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	10
3.1. ASPECTOS ESTRATÉGICOS.....	11
3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	11
3.3. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)	11
3.4. PRESUPUESTO ANUAL	11
3.5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	11
3.5.1. Asamblea General.....	11
3.5.2. Consejo de Administración o Junta Directiva	12
3.5.3. Junta de Vigilancia o Fiscal	12
3.5.4. Revisoría Fiscal	12
3.5.5. Comités Especiales o de Trabajo.....	12
3.6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES O DE RECURSOS HUMANOS.....	12
3.7. ASPECTOS JURÍDICOS Y LEGALES.....	12
3.8. ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS.....	12
3.9. ASPECTOS TRIBUTARIOS.....	12
3.10. PRODUCCIÓN PRIMARIA.....	12
3.11. AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES	12
3.12. AGROINDUSTRIA Y COMERCIALIZACIÓN	13
3.13. ANEXO 2	13
4. MÓDULO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	14
4.1. METODOLOGIA.....	14
4.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA	14
4.2.1. Relación de Veredas	14
4.3. RESEÑA HISTORICA DE LA ORGANIZACIÓN.....	14
4.4. FICHA TÉCNICA.....	15
4.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	16
4.5.1. Misión.....	16
4.5.2. Visión.....	16

4.5.3. Principios Corporativos.....	16
4.5.4. Valores	17
4.5.5. Análisis DOFA y Matriz Cruzada	17
4.5.6. Objetivo General	22
4.5.7. Objetivos Específicos.....	22
4.5.8. Áreas Claves.....	22
4.5.9. Organigrama	23
4.5.10. Gestión.....	23
4.5.11. Registro Fotográfico	24
4.5.12. Conclusiones	24
5. MÓDULO PLAN DE NEGOCIOS	25
5.1. CLAUSULA DE CONFIDENCIALIDAD	25
5.2. INFORMACIÓN DE CONTACTOS	26
5.2.1. Órganos Directivos.....	26
5.3. CONCEPTOS CLAVES	26
5.4. PRODUCTO Y/O SERVICIO.....	26
5.4.1. Necesidad Identificada	27
5.4.2. Líneas de Negocio	27
5.4.3. Etapa de desarrollo del prototipo.....	29
5.4.4. Licencias, Permisos, Patentes.....	30
5.5. MERCADO	30
5.5.1. Análisis del sector.....	30
5.5.2. Análisis del mercado	33
5.5.3. Mercado Objetivo.....	35
5.5.4. Competidores	36
5.5.5. Ventajas Competitivas.....	37
5.5.6. Participación en el Mercado	37
5.5.7. Proyecciones de Venta	37
5.5.8. Estrategias de Mercadeo.....	37
5.6. OPERACIÓN	37
5.6.1. Estrategias Operacionales	38
5.7. ORGANIZACION	56
5.7.1. Áreas Funcionales	56
5.7.2. Personal Requerido	57
5.8. ANÁLISIS DE RIESGOS	58
5.9. ECONÓMICO FINANCIERO	58
5.9.1. Supuestos Económicos	58
5.10. DETERMINANTES AMBIENTALES.....	63
5.11. ANEXO 3	66
6. MÓDULO ADECUACIÓN FINANCIERA.....	67
6.1. ALCANCES.....	67
6.2. ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA.....	67
6.2.1. Diagnóstico Financiero.....	67
6.2.2. Clasificación	68
6.2.3. Planeación	71
6.2.4. Definición de Planes de Trabajo.....	72
6.3. ADECUACIÓN FINANCIERA EN CORPOLINDOSA	75
6.3.1. Análisis Financiero.....	75



6.3.2. Estado de Resultados..... 76

6.3.3. Proceso Contable..... 77

6.3.4. Proceso Flujo de Caja..... 77

6.3.5. Proceso de Presupuesto 77

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

6.3.7. Recomendaciones para escalar nivel 78

6.4. ANEXO 4 81

INTRODUCCION

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

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

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

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

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

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

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

1.1. LA ECONOMÍA SOLIDARIA

1.1.1. Principios de la economía solidaria

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

1.1.2. Fines de la economía solidaria

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

1.1.3. Características de las organizaciones de economía solidaria

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

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

1.2. ENFOQUE AGROAMBIENTAL DE LAS INTERVENCIONES PRODUCTIVAS¹

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Fuente: Instituto Sinchi

Figura No 1. Esquema Agroambiental

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

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

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

Fuente: Instituto Sinchi.

2. MÓDULO LÍNEA BASE

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

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

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

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

2.1. DIMENSIÓN SOCIOECONÓMICA

La Corporación la componen 12 Juntas de Acción Comunal de las veredas del municipio de San José del Guaviare. En la actualidad son 66 personas las que aparecen como asociadas. El objetivo principal es el de promover el turismo sobre la serranía la LINDOSA, al igual que la conservación y el desarrollo sostenible de la serranía. La corporación no tiene ningún ingreso en la actualidad, en asamblea realizada el año pasado se acordó una cuota de sostenimiento de \$ 3.000 mensuales por asociado y a la fecha únicamente el 20% de estos se encuentra al día. La entidad no ha recibido ni tramitado crédito

La entidad no ha tenido apoyo de entidad alguna, los asociados tienen predios en ese sector y la idea de organizarse es precisamente para buscar que la Corporación Nacional de Turismo le brinde apoyo para adecuar sus casonas como estadero de turistas. Cada asociado tiene su parcela la cual cultiva en pequeñas cantidades de productos tales como plátano, yuca, frutales y cítricos.

2.2. DIMENSIÓN PRODUCTIVA

Según informe del señor presidente de la entidad, no se presenta actividad productiva y por tal razón tampoco se perciben ingresos por ningún motivo

2.3. DIMENSIÓN COMERCIAL Y AGROINDUSTRIAL

No cuenta con procesos agroindustriales y comercializa de manera incipiente el ecoturismo.

2.4. DIMENSIÓN AMBIENTAL

La asociación ha recibido capacitación ambiental por intermedio de su gerente que ha participado en cursos dictados por el Sena y la Secretaría de Agricultura referentes a conservación y protección de los recursos naturales.

2.5. DIMENSIÓN GÉNERO Y JUVENTUD

De 66 asociados 11 son mujeres. Tres integrantes de la Junta directiva son mujeres. Dos (2) personas menores de 21 años son asociados, según las directivas se le ha invitado a participar pero aún se muestran apáticos a integrar comités o como socios de la entidad.

2.6. CONCLUSIONES

Después de recibir la información para el formato de línea base, se evidencia que las directivas no han realizado un análisis interno de la Corporación, que les permita identificar sus fortalezas y debilidades, igualmente analizar el entorno y convertir esta situación en oportunidad para establecer nuevos planes de negocios.

2.7. ANEXO 1

- Encuesta Línea Base

3. MÓDULO DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

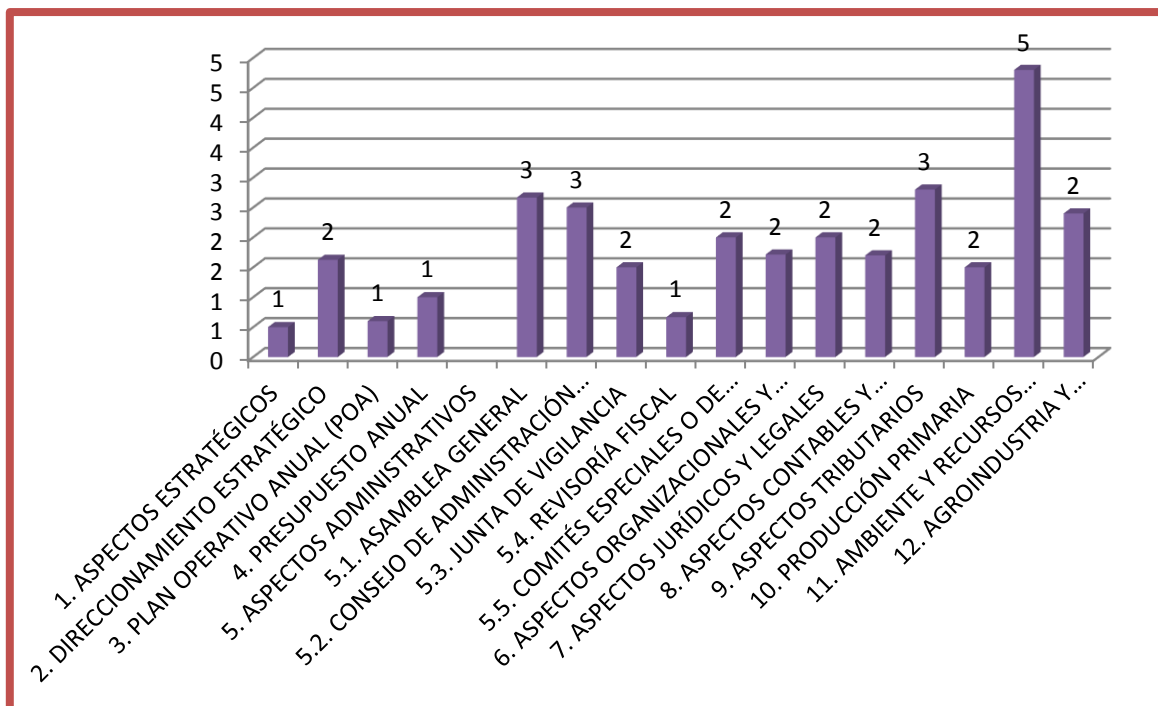
Con el Diagnóstico Situacional se realiza un análisis detallado a la organización para identificar los factores que están influyendo sobre la situación empresarial con el fin de proponer acciones viables y factibles para solución de los problemas existentes.

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

Una vez calificado cada módulo, se procede a calcular un promedio ponderado y se gráfica la situación, que permite identificar en qué aspectos es fuerte la Asociación y en dónde se debe fortalecer. CORPOLINDOSA con la aplicación del formato de Diagnostico Situacional obtiene una ponderación de 30 sobre 100 (Ver Figura No 2.)



Figura No 2. Ponderación variables diagnóstico situacional



3.1. ASPECTOS ESTRATÉGICOS

No cuenta con Misión y Visión.

3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

No cuenta con un plan estratégico y necesita trabajar en profundidad los componentes tanto interno como del externos relacionados con la organización.

3.3. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

No cuenta con Plan Operativo Anual.

3.4. PRESUPUESTO ANUAL

No tienen presupuesto anual.

3.5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

3.5.1. Asamblea General

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

3.12. AGROINDUSTRIA Y COMERCIALIZACIÓN

No adelantan procesos de transformación agroindustrial.

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

4.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA



La Corporación para la Conservación y Desarrollo Sostenible de la Serranía de la Lindosa y su área de influencia. “Copolindosa” cuenta con una sede principal en el Municipio de San José del Guaviare en el centro multicultural Las Villas.

4.2.1. Relación de Veredas

Tabla No 2. Cobertura

MUNICIPIO SAN JOSE DEL GUAVIARE	
<ul style="list-style-type: none"> • Vereda Cerro Azul • Vereda El Raudal • Vereda Los naranjos • Vereda Bocas del Guayabero • Vereda Las Brisas. • Vereda Puerto Arturo • Vereda El Retiro • Vereda La Pizarra • Vereda Nuevo Tolima • Vereda Los Alpes 	<ul style="list-style-type: none"> • Vereda Monserrate 1 • Vereda Agua Bonita • Vereda La Fuguita • Vereda Buenos Aires • Vereda El Tigre • Vereda El Turpial

Fuente: CORPOLINDOSA

4.3. RESEÑA HISTORICA DE LA ORGANIZACIÓN

La Serranía la Lindosa es reconocida por el Decreto Ley 1989 de 1.989 como zona de preservación cumpliendo tres condiciones fundamentales que establece el Código Nacional de los Recursos Naturales Renovables: son bienes inalienables, imprescriptibles e inembargables por sus características particulares principalmente el agua y las especies

endémicas; sin embargo en esta área se encuentra asentada una gran cantidad de población, algunos tenedores y otros propietarios de sus predios, quienes han provocado que sus recursos naturales y culturales se vean amenazados por un turismo desbordado y contaminante que pone en riesgo las especies.

Ante esta situación la población allí presente es consciente de que sus actividades tradicionales aparte de que deteriora los recursos naturales no es una garantía para su subsistencia y de las generaciones futuras, por lo tanto, se están acogiendo al modelo de ecoturismo que hace parte del portafolio de proyectos para esta zona debido a sus atractivos naturales que son concurridos por turistas de orden nacional como internacional.

La corporación nace en el año 2006 en busca de una representación de los asociados (propietarios de predios) ante organismos de orden público y privado, igualmente para promover y fomentar el turismo por la serranía la Lindosa.

4.4. FICHA TÉCNICA

Actualmente la Corporación cuenta con 66 asociados hábiles en el Departamento del Guaviare, ubicados en 16 veredas sobre el afloramiento rocoso de la Serranía La Lindosa a un costado del municipio de San José del Guaviare con un área aproximado de 18.784 hectáreas. La corporación nace con el objetivo de promover el turismo sobre la Serranía La Lindosa, al igual que la conservación y el desarrollo sostenible de la serranía.

La Corporación no ha tenido apoyo de entidad alguna, los asociados tienen predios en ese sector y la idea de organizarse es precisamente para buscar que la Corporación Nacional de Turismo le brinde apoyo y les permita adecuar sus casonas como estadero de turistas, lo cual no ha sido posible y la organización como tal permanece inactiva y sin proyectos a desarrollar. Los sitios eco turísticos destacados en la Serranía, son: El Diamante de las aguas, Las Pavas, Laguna la María, La Cascada, Las Delicias, Tranquilandía.

225 familias habitan en la serranía haciendo uso del territorio, así: Bosque 4.581 Has, Rastrojo 2.457 Has, Potreros 8.652 Has, Sabanas 3.280 Has, Cultivos 250 Has, Explotación minera 75 Has y Afloramiento rocoso 1.845 Has.

Tabla No 3. Ficha Técnica

		FICHA TÉCNICA					
IDENTIFICACIÓN	Nombre y Sigla de la entidad participante:	COOPERACION PARA LA CONSERVACION Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA SERRANIA DE LA LINDOSA Y SU AREA DE INFLUENCIA- CORPOLINDOSA					
	Tipo:	Cooperativa		Asociación	X		
	Número total de Asociad@s	66		No de Hombres	55	MUJERES	11
	Actividad productiva:	AGRPECUARIA - TURISMO					
	Fecha de constitución:	12 DE MAYO DE 2006					
	NIT:	900084328-5					
	Nombre del Representante legal:	JORGE ENRIQUE VALLEJO MORALES					
	No. Documento de identificación:	79.833.146					
UBICACIÓN	Departamento:	GUAVIARE					
	Municipio:	SAN JOSE DEL GUAVIARE					
	Vereda:	DOCE VEREDAS - VEREDA EL RETIRO					
	Dirección:	CENTRO COMUNITARIO LAS VILLAS					
	Teléfonos:	3107900311					
Descripción del Objeto Social: La Corporación tiene como objeto principal propender por la conservación de la Serranía de la Lindosa y su área directa de influencia en sus aspectos biodiversos culturales, paisajísticos y de producción de aguas..							

4.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.5.1. Misión

CORPOLINDOSA es una corporación comunitaria, de conservación y protección de los recursos naturales de la Serranía la Lindosa, que se fundamenta en la responsabilidad ambiental. Trabaja en procura de lograr alternativas económicas a través de desarrollo sostenible, la conservación de los bosques, la biodiversidad y los servicios eco sistémico, mediante la prestación de servicios eco turístico para mejorar nuestra calidad de vida.

4.5.2. Visión

Para el año 2.020 Corpolindosa será la empresa líder a nivel local, regional, nacional e internacional en la prestación de servicios en ecoturismo sostenible, enfocados en el potencial de la Serranía la Lindosa fortaleciendo la economía de sus asociados mediante el uso y manejo sostenible de los recursos naturales.

4.5.3. Principios Corporativos

Se establecieron los siguientes principios corporativos:

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

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

4.5.4. Valores

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

- **Ayuda mutua:** Se refiere al esfuerzo que los integrantes de una organización hacen por ayudarse a sí mismos por medio de la cooperación y a su vez ayudar los demás
- **Democracia:** Participación democrática de los asociados. no se concibe una asociación sin democracia.
- **Igualdad:** En el poder decisorio y en los derechos. Derecho igualitario de elegir y ser elegidos, ser oídos en sus quejas, de ser involucrados en las decisiones.
- **Equidad:** Justicia, juego limpio y proporcionalidad, de modo que nadie resulte tomando ventaja a favor suyo y en detrimento de otros asociados.
- **Solidaridad:** para contrarrestar los malos efectos del egoísmo la asociatividad valora en sumo grado la solidaridad, mutualidad que hace posible la cooperación, la preocupación por los demás, el deseo de ayudar y servir a otros con alto grado de respeto y gran interés de unión para resolver los problemas propios y los de los demás.
- **Responsabilidad social y ambiental:** Le apostamos a la equidad en la distribución de los beneficios de nuestro quehacer asociativo y a hacer un uso y manejo sostenible de nuestros recursos naturales renovables, asegurando su permanencia y usufructo para nuestros hijos y demás generaciones

4.5.5. Análisis DOFA y Matriz Cruzada

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

Tabla No 4. Resultado análisis DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
SOCIAL	SOCIAL	SOCIAL	SOCIAL
REGLAMENTO DE COMANEJO.	FALTA COMUNICACIÓN ENTRE ASOCIADOS.	LA LINDOSA UBICADA MUY CERCA DEL CENTRO DEL PAIS.	EXISTEN MINAS DE CANTERAS EN LA ZONA.
ORGANIZACIÓN DE PROPIETARIOS CON PREDIOS EN LA SERRANIA.	NO SE CONOCE EL ACUERDO DE COMANEJO	18.784 HECTAREAS DE PRESERVACION Y CONSERVACION.	NO EXISTE REGLAMENTACION DEL ECO TURISMO EN EL DEPARTAMENTO.
PRESERVACION Y CONSERVACIÓN, RECONOCIDA A NIVEL NACIONAL			RIESGO DE INVASIÓN Y FRACCIONAMIENTO DE TIERRAS
FINANCIERA	FINANCIERA	FINANCIERA	FINANCIERA
HUERTAS CASERAS Y ALGUNAS CABEZAS DE GANADO.	NO EXISTEN RECURSOS PARA ARREGLO DE LAS CASONAS	SE SOLICITA APOYO A LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TURISMO	NO HAY APOYO INSTITUCIONAL.
EXISTE PATRIMONIO POR PARTE DE LOS ASOCIADOS.			
CLIENTES	CLIENTES	CLIENTES	CLIENTES
SE OFRECE SERVICIO TURISTICO POR SEPARADO	NO HAY INFRAESTRUCTURA HOTELERA PARA ATENDER BUEN NÚMERO DE CLIENTES	CRECIENTE CONOCIMIENTO DE LA SERRANIA A NIVEL NACIONAL	NO ENCUENTRAN BUEN SISTEMA ECO TURISTICO.
PRODUCCION	PRODUCCION	PRODUCCION	PRODUCCION
SITIOS NATURALES ESPECTACULARES, LLAMAN LA ATENCION DE LOS VISITANTES	ESCASO RECURSO PRESUPUESTAL	EXISTE RIQUEZA HIDRICA	NO HAY REGLAMENTO ECO TURISTICO
		FACIL DESPLAZAMIENTO A 3 KM	
PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
SEDE EN SAN JOSE DEL GUAVIARE	MALA COMUNICACIÓN ENTRE ASOCIADOS	ELABORAR FOLLETO DE SERVICIOS Y PROMOCIONARLO	SEDE EN SAN JOSE DEL GUAVIARE
TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO
ENTRE LOS ASOCIADOS EXISTEN LIDERES CON VISION EMPRESARIAL	ALGUNOS HABITANTES DE LA SERRANIA NO SE IDENTIFICAN CON EL PROYECTO ECO TURISTICO	CONTRATAR COMO MANO DE OBRA PERSONAL DEL SECTOR	MIGRACION A LA CIUDAD POR PARTE DE LA JUVENTUD Y ASOCIADOS.

Fuente: GESTANDO-CORPOLINDOSA

Tabla No 5. Matriz Cruzada

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS - FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES -	ESTRATEGIAS – DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES -
SOCIAL		
	REACTIVAR LA CORPORACION	SOCIALIZAR Y DEBATIR EL ACUERDO COMANEJO
	DEFINIR PLAN DE NEGOCIOS.	
	ADECUAR LAS CASONAS Y ELABORAR PROYECTO ECO-TURISTICO	MEJORAR COMUNICACIÓN ENTRE LOS ASOCIADOS
FINANCIERA		
	DEFINIR PLAN DE NEGOCIO.	ADELANTAR PLAN DE NEGOCIO.
	EXISTE PATRIMONIO POR PARTE DE ASOCIADOS.	
CLIENTES		
	OFRECEN SERVICIOS TURISTICOS POR SEPARADO	SE DEBE INVITAR A LA CORPORACION NACIONAL DE TURISMO
		DAR A CONOCER EL POTENCIAL TURISTICO
PRODUCCION		
	EXISTE RECURSO HIDRÍCO SUFICIENTES	BUSCAR FINANCIACIÓN PARA ADECUAR LAS CASONAS Y ARREGLO DE SENDEROS
	FÁCIL DESPLAZAMIENTO A LA SERRANÍA	
	BELLOS PAISAJES	
PROCESOS INTERNOS		
	APROVECHAR LA OFICINA PARA DIFUNDIR PLANES TURISTICOS	PROGRAMAR REUNIONES MAS SEGUIDO PARA IMPULSAR EL PROYECTO TURISTICO ENTRE LOS ASOCIADOS
TALENTO HUMANO		
	AL MOMENTO DE REQUERIR MANO DE OBRA SE DARÁ PRIORIDAD A PERSONAL DE LA ZONA	REALIZAR PLAN DE CAPACITACIÓN RELACIONADO CON EL TURISMO
AMENAZAS	ESTRATEGIAS - FORTALEZAS-AMENZAS-	ESTRATEGIAS – DEBILIDADES- AMENAZAS-

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS - FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES -	ESTRATEGIAS – DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES -
SOCIAL		
	FOMENTAR EL REGLAMENTO DE ECO TURISMO Y DAR A CONOCER A LAS AUTORIDADES, PARA EVITAR INVASION Y LA EXPLOTACION DE CANTERAS EN LA ZONA	EN REUNIONES CON ASOCIADOS SE PUEDE BUSCAR ESTRATEGIAS PARA EVITAR LA INVASIÓN DE LA SERRANIA
FINANCIERA		
	DEFINIR PLAN DE ACCIÓN Y PLAN DE NEGOCIO	ELABORAR PROYECTO DE PLAN DE NEGOCIO. AYUDA A BUSCAR LA DIRECCIÓN CORRECTA SOBRE EL FUTURO DE LA CORPORACIÓN
CLIENTES		
	INTEGRACIÓN DE ASOCIADOS PARA OFRECER UN BUEN SERVICIO	ACTUALMENTE ATENDER LO MEJOR POSIBLE AL TURISTA, CON LA INFRAESTRUCTURA EXISTENTE
PRODUCCION		
	PROMOCION DE PLAN ECO Y AGROTURISTICO	DIVERSIFICAR EL NEGOCIO VER POSIBILIDAD CON GANADO
	BRINDAR EL MEJOR SERVICIO POSIBLE	DEFINIR PLAN DE NEGOCIO.
PROCESOS INTERNOS		
	PERMANENTE APOYO A LOS ASOCIADOS DESDE LA OFICINA EN SAN JOSÉ DEL GUAVIARE	MEJORAR COMUNICACIÓN PROGRAMANDO TALLER DE CREATIVIDAD Y ESTRATEGIA
TALENTO HUMANO		
	SOCIALIZACIÓN CON VARIAS VEREDAS Y CAPACITACION	SOCIALIZACION PERMANENTE
		DAR A CONOCER EL POTENCIAL EMPRESARIAL DE LA SERRANIA

Fuente: GESTANDO-CORPOLINDOSA

4.5.6. Objetivo General

La Corporación tiene como objeto principal propender por la conservación de la Serranía de la Lindosa y su área directa de influencia en sus aspectos biodiversos culturales, paisajísticos y de producción de aguas..

4.5.7. Objetivos Específicos

- Implementar proyectos y programas que tiendan a fortalecer el sentido de pertenencia y respeto por la serranía.
- Servir de interlocutor de la comunidad que habita la serranía y las entidades del estado para la concertación de los proyectos y programas que se implementan en la serranía y su área de influencia .
- Defender los derechos colectivos e individuales sobre la propiedad de los predios que hacen parte de la serranía y su área de influencia cualesquiera que sean su tipo de tenencia.
- Gerenciar recursos a través de proyectos que permitan mejorar el bienestar humano, la competitividad y el uso sostenible de la tierra y los recursos naturales renovables.

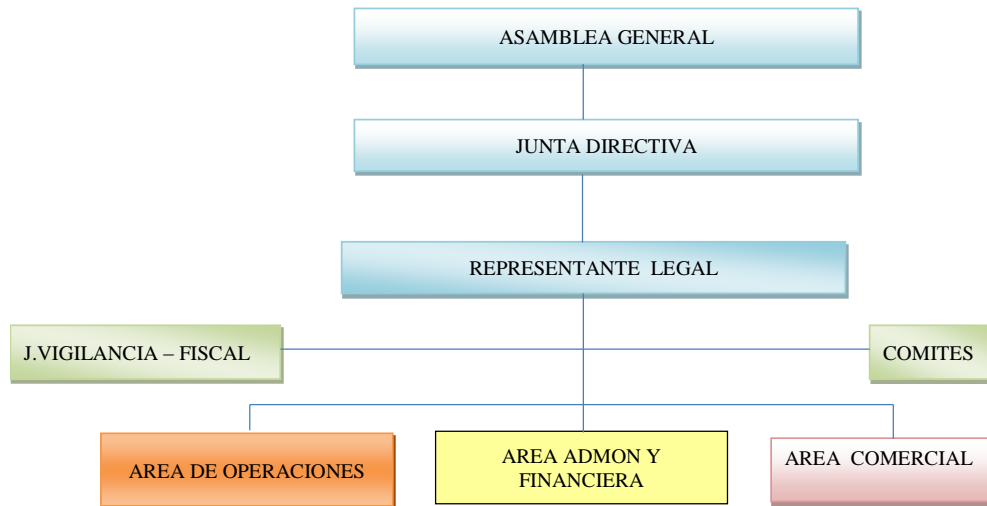
4.5.8. Áreas Claves

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

ÁREA ADMINISTRATIVA

La oficina sede de la Corporación en el Multicentro Cultural Las Villas en San José del Guaviare. En la actualidad presta el servicio de información a través de una secretaria, la cual se desempeña de tiempo completo. El Representante Legal y la Junta Directiva se muestran interesados en la elaboración del plan de negocios como una herramienta para definir el futuro socioeconómico de la Corporación.

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"> • La Corporación integrada por personas amantes de la naturaleza que poseen su hábitat sobre la serranía buscan adelantar programas que fortalezcan el sentido de pertenencia y respeto. • Adelantar en sus fincas programas de seguridad alimentaria (apicultura, porcicultura, avicultura y huertas caseras) diversificando las actividades de las fincas, implementando nuevas alternativas de sistemas sostenibles. • Se implementa el acuerdo de COMANEJO, el cual contiene una serie de restricciones y manejos para moradores sobre la serranía la LINDOSA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicación entre asociados, Junta Directiva y Representante Legal. • Como la Corporación no se muestra activa, en aéreas de la serranía se encuentra asentado una gran cantidad de población, algunos tenedores y otros propietarios de sus predios, quienes han provocado que sus recursos naturales y culturales se hayan ido deteriorando, particularmente por el establecimiento de potreros, la tala y quema y un turismo desbordado y contaminante poniendo en riesgo las especies animales y vegetales que posee la serranía..

4.5.11. Registro Fotográfico



Modificación y aprobación de nueva Misión y visión

4.5.12. Conclusiones

Después de adelantar el proceso de Direccionamiento Estratégico se concluye que CORPOLINDOSA es una entidad inactiva, en próxima reunión con la Junta Directiva se propone el diseño de un plan de negocio como una oportunidad para integrar la asociación y definir la dirección correcta que debe tomar la corporación, así como el conjunto de transformaciones que se deben realizar tanto por factores internos como externos, y así dinamizar sus objetivos que proyecten la entidad y mejore la posición de sus asociados.

5. MÓDULO PLAN DE NEGOCIOS

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

5.1. CLAUSULA DE CONFIDENCIALIDAD

Este Plan del Negocio es propiedad de CORPOLINDOSA 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 CORPOLINDOSA en cabeza de su Representante JORGE VALLEJO a la dirección. Centro comunitario las Villas..
- 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 CORPOLINDOSA.
- 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: CORPORACIÓN PARA LA CONSERVACIÓN Y DEL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA SERRANÍA DE LA LINDOSA Y SU ÁREA DE INFLUENCIA CORPOLINDOSA.

Dirección: Centro Comunitario Las Villas- San José del Guaviare.

Fecha: 26 DE MAYO DE 2017.

DOCUMENTO ORIGINAL FIRMADO

FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL ORGANIZACIÓN

5.2. INFORMACIÓN DE CONTACTOS

Para mayor información, comuníquese por favor con:

Nombre de la persona a contactar	JORGE E. VALLEJO
Cargo	Representante legal
Empresa / Proyecto	CORPOLINDOSA
E-mail	corpolidosa@yahoo.com
Teléfono	3107900311
Dirección	Centro comunitario las villas-San José del Guaviare

5.2.1. Órganos Directivos

Vallejo Morales Jorge Enrique	Presidente
Holguín Lopez Marisol	Tesorera
Espinosa Hernandez William	Secretario
Perez de Beltrán María Rubiela	Vocal
Rodríguez Sánchez Luis Eduardo	Vocal
Lara Cristancho Doly Elizabeth	Vicepresidenta

5.3. CONCEPTOS CLAVES

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

De acuerdo a varios estudios sobre el tema, el sistema de ganadería extensivo, el cual incluye a 295.992 cabezas de ganado en el departamento del Guaviare, de lejos es el más inadecuado para el cumplimiento de los principios rectores para las iniciativas y proyectos dirigidos a la conservación de la Amazonia, incurre en bajos costos de mantenimiento y desarrollo, pero sus efectos sobre los aspectos Ambientales, Sociales y de Rentabilidad económica, son absolutamente negativos. La convierten en la peor alternativa de las existentes y la más practicada en el departamento del Guaviare. Por lo anterior, se implementara a través de las asociaciones modelos de reconversión ganadera, iniciando por el sistema Silvopastoril, en este caso sobre las praderas de la Serranía la Lindosa, donde se practica en un 70% la ganadería de leche

5.4. PRODUCTO Y/O SERVICIO

Silvo Pastoreo Racional Viosin (Sprv) con leche y queso. Es una tecnología silvopastoril (ganadería con árboles) que le permite a cualquier ganadero aprovechar los recursos nativos. Producir mejores pastos, además de un adicional de alimento forrajero (árboles), sombra, cosecha de agua y uso más racional de todos estos recursos naturales, todo ello a favor del ganado, de su confort y para su máximo bienestar, de modo que se puede manejar una mayor carga animal sin tener que comprar más tierra. Con el excremento y orina del ganado y con los desechos orgánicos de los árboles y demás forrajes se abona la tierra para darle una fertilidad

natural, esto permite que se produzca más comida (en la misma tierra). Se usa cerca eléctrica con energía solar para controlar el pastoreo (ajustando carga animal) y así se reduce el desperdicio de pastos y forrajes, de modo que a la vez más comida y mejor usada se producirán excedentes de comida para más ganado o que puede ser henificada o ensilada para que también haya comida en épocas críticas (intensas lluvias e inundaciones en terrenos bajos o sequía fuertes y prolongadas). Y como si fuera poco las aves que hacen nidos en los árboles y otros insectos (avispas, abejas. Etc.) ayudaran al control de los ectoparásitos (mosca, tábanos, garrapatas, nuca, etc.) y prácticas como el pastoreo a fondo y el manejo de tiempos de ocupación por potreros muy cortos y de reposo largos, ayudaran a cortar ciclos de reproducción de todo tipo de parásitos, reduciendo el uso de medicamentos y abaratando la producción con animales más sanos.

5.4.1. Necesidad Identificada

El sector productor de leche colombiano tiene una difícil competencia con respecto al mercado internacional si se observa la producción del número de cabezas de ganado que son destinadas para estos propósitos. La estructura de costos de este sector varía de acuerdo a la zona de país en la que se ubique, por ejemplo, en Antioquia el mayor peso en sus costos son aquellos relacionados con los insumos, mientras que en Cundinamarca los altos costos están por el lado de la mano de obra. Las perspectivas de competencia internacional y el contrabando de productos lácteos obligan al sector a reconfigurar su operación y en vez de producir solo leche sin procesar debe abarcar sistemas productivos que lo acerquen de forma más competitiva a la industria de productos lácteos que viene creciendo en su nivel de ventas, así que es de gran importancia un sector lechero en la región del Guaviare que ayude al crecimiento del sector a nivel nacional e internacional.

5.4.2. Líneas de Negocio

5.4.2.1. “Silvopastoreo Racional Voisin (SPRV)”

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

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

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

Al dividir el terreno en parcelas suficientes para respetar TODOS los procesos fisiológicos naturales de las especies vegetales que conforman la pradera en su totalidad, mediante el uso estratégico de un cerco (preferiblemente eléctrico), y conjuntamente con ello concentrando la carga animal en un espacio reducido al tamaño de parcela que garantiza la oferta DIARIA de forraje al ganado que la va a pastorear, se concentra automáticamente la dispersión de heces y orina sobre la superficie de cada parcela que no será pastoreada por más de tres días (idealmente y mucho más favorable para la ocurrencia exitosa del círculo virtuoso si se hace cada 24 horas), de forma que la orina será aprovechada inmediatamente por el suelo (debido a su solubilidad) como fertilizante nitrogenado, y en paralelo, las heces del ganado atraerán fauna edáfica y aérea que la aprovecharán como sustrato de alimentación (por ejemplo las lombrices) y otras incluso que las usarán como nidales y alimento para su reproducción (por ejemplo el caso del escarabajo pelotero), o serán sometidas a descomposición (como es el caso de hongos y bacterias), que finalmente las transformarán en materia orgánica, la cual mantendrá retenidos los nutrientes minerales que requieren las plantas para su crecimiento y desarrollo (en complemento de lo que ellas mismas producen durante la fotosíntesis capturando nutrientes de la atmósfera y energía solar).

En la medida que haya mayor actividad de biocenosis (actividad de los microorganismos del suelo), y se produzca mayor cantidad de materia orgánica, se logrará una mayor fertilidad natural en el suelo que impulsará a su vez una mayor producción de pastos y forrajes. El complemento perfecto de este efecto de fertilidad orgánica de los suelos promovida por la biocenosis, estará en el número de divisiones diseñado e instalado en el terreno, ya que el respeto por la fisiología de las plantas que componen la pradera, permitiéndoles reposar sin carga animal durante el tiempo suficiente para recuperarse completamente hasta su punto óptimo de cosecha, permitirá que ocurra la explosión de productividad de la pradera (gran producción de pasto por día y por hectárea) que en temporadas climáticas favorables ocasionará la producción de excedentes que idealmente se almacenan (heno, henolaje, silaje), o simplemente se dejará como área de reserva (sin pastoreo), y esto se ofrecerá al ganado cuando vengan luego temporadas desfavorables climáticamente que causan escasez de producción de forraje, lo que compensará el déficit de alimento de estas temporadas, para así poder sostener una carga animal máxima de forma estable año tras año. Cuando ya se ha logrado incorporar especies arbustivas en una densidad suficiente al integrar árboles al Pastoreo Racional Voisin (PRV) (generando el manejo del Silvo Pastoreo Racional Voisin SPRV), en las temporadas de escasez de pradera no solo habrá compensación con los excedentes de pasto almacenados o en reserva, sino que también habrá comida disponible en las especies arbustivas de ramoneo o en las arbóreas.

Cuando se maneja el pasto de esta manera, la cantidad de forraje disponible a diario es la mayor posible que se haya logrado para un sistema de pastoreo, y esto permite sostener las cargas animales más altas posibles para un sistema de producción ganadera. En la medida que la carga animal se va ajustando, y se va incrementando, se producen mayores cantidades de orina y heces, reiniciando el ciclo productivo, que va permitiendo que la ganadería vaya creciendo sin necesidad de incrementar el área de pastoreo (mayor carga animal por cada hectárea), logrando así el máximo nivel de eficiencia para la empresa ganadera.

Si se tienen en cuenta todas las bondades citadas que se obtienen como consecuencia de implementar la tecnología Silvo Pastoreo Racional Voisin (SPRV), se logra que la empresa ganadera no solo haya elevado su productividad y eficiencia al máximo, sino al mismo tiempo lo haya logrado con costos los de producción más baja que tenga un sistema de producción ganadero. Y todas estas inigualables virtudes en su conjunto son las que otorgan al SPRV (y aún al PRV sin árboles) el calificativo de CIRCULO VIRTUOSO, que garantiza la sustentabilidad (ecológica) de la ganadería, como también la sostenibilidad (económica) de La empresa Ganadería Ecológica y Sostenible JM S.A.S.

Mediante un sistema de Silvo Pastoreo Racional Voisin SPRV, se podrá aprovechar al máximo la tierra, logrando tener de 3 a 6 animales por hectárea, lo cual permitirá incrementar la capacidad de carga que actualmente está en 0,5 animales por hectáreas. Se establecerán 50 potreros de 1.200 metros cuadrados en 6 hectáreas, en donde se les suministrara agua a voluntad a los animales y se establecerá un banco mixto de forraje.

5.4.3. Etapa de desarrollo del prototipo



Fuente: Cindap. Corporación para la investigación y desarrollo agropecuario y medio ambiental

Figura No 3. Sistema silvopastoril

La reconversión de la ganadería implica la transformación de este sector en actividades compatibles con el desarrollo socioeconómico y la protección de la naturaleza, para lo cual se debe partir del reconocimiento de la diversidad de situaciones, actores involucrados e impactos sociales y ambientales. Las estrategias deben ajustarse al tipo de ganadería y a cada

región. También deben contribuir a atenuar los impactos generados sobre el agua, suelo, aire, energía y biodiversidad, y al mismo tiempo, incrementar los beneficios sociales como generación de empleo, oferta alimentaria y la distribución de la riqueza.

La idea es implementar el modelo silvopastoril, y como se trata de ganado lechero, se instalaran leguminosas y forrajes para mejorar la producción en menos área, enseñándole al ganado a alimentarse mejor.

En las fincas de los asociados se produce un promedio diario de 80 botellas día, las cuales son recogidas en la finca por carro recolector perteneciente a la empresa SOAPEC (Sociedad Agrícola y pecuaria del Guaviare) con quienes tienen convenio, reconocen un valor por botella equivalente a \$ 730.00, y ellos finalmente la comercializan a la empresa La Alquería.

30 asociados y sus familias generan una producción de leche diaria. Equivalente a 2.400 botellas. En el departamento del Guaviare se producen diariamente 25.000 botellas de leche de las cuales son recogidas para acopio 9.000, las restantes 16.000 botellas son trabajadas en las distintas fincas del departamento, de forma artesanal, produciendo queso y demás derivados, de los cuales las autoridades ya han decomisado buenas cantidades de queso el cual era transportado hacia la capital del país, ya que no cumplen con normas de sanidad ni registro del Invima. De la leche que se produce en el departamento los asociados participan con un 9.6% Esta actividad les genera un ingreso mensual promedio por familia de \$ 1.752.000.00, de los cuales los costos de producción ascienden a \$ 320.000, representado en alimentación, purgas, vacunas, y lavado .para un promedio de 9 vacas por finca.

5.4.4. Licencias, Permisos, Patentes

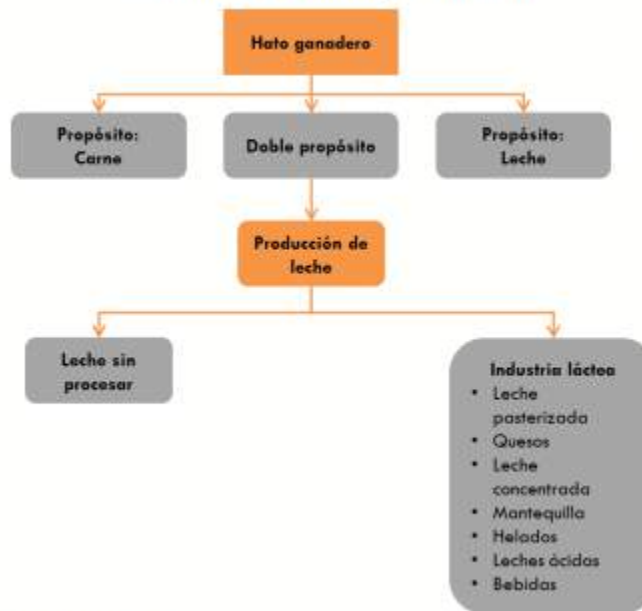
El Instituto Colombiano Agropecuario ICA , Cuenta con oficina en el municipio de San José del Guaviare, donde regulan los programas de vacunación en todo el departamento el cual es declarado libre de fiebre aftosa, además expiden papeletas o bonos de movilización o sacrificio, asistencia técnica y capacitación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

5.5. MERCADO

5.5.1. Análisis del sector

La leche se encuentra catalogada como uno de los principales commodities al igual que la carne y el huevo. La producción proviene, principalmente, de ganado bovino, ya sea bajo sistemas especializados o de doble propósito. Otros orígenes de la leche son las provenientes de oveja, cabra, entre otros. Si bien la estructura fisicoquímica y la apariencia de este bien son similares, independientemente del tipo de animal, sus componentes poseen niveles de concentración diversos. La cadena de lácteos en Colombia está compuesta por dos eslabones principales. El primero comprende la producción de leche cruda bien sea bajo un sistema especializado o de doble propósito. El segundo eslabón es el industrial, en el cual se produce una amplia gama de productos lácteos o derivados de la leche como leche pasteurizada, leche ultrapasteurizada, leche evaporada, leche condensada, leche en polvo, leche maternizada, leche instantánea, leches ácidas o fermentadas, crema acidificada, leches saborizadas, dulces de leche, mantequilla, y quesos.

Gráfica 1. Cadena productiva



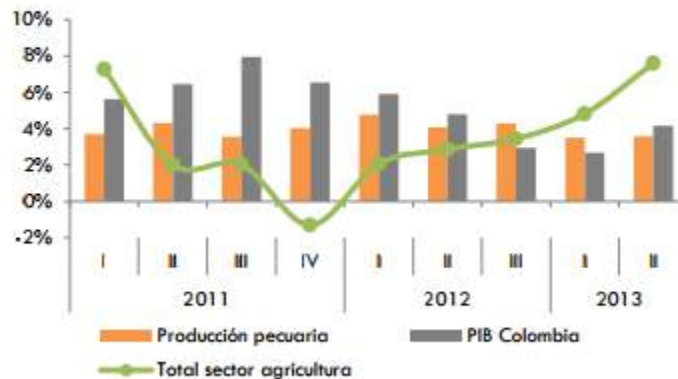
Fuente: DANE.

Figura No 4. Cadena ganadera

En 2012 la orientación del hato de ganado vacuno, se reportó que un 49,6% corresponde a carne, el 38,5% a doble utilidad y el 11,9% a leche.

El desempeño del sector lácteo en Colombia está directamente relacionado con la actividad pecuaria, que durante los últimos tres años tuvo un comportamiento positivo, si se le compara frente al total del sector agrícola, y describe una tendencia similar a la del producto interno bruto (PIB) colombiano. Hay que recordar que el reciente despegue del sector de la agricultura se debió en gran parte a la producción de café.

Gráfica 2. Crecimiento anual del PIB del sector pecuario vs. PIB Colombia y total sector agricultura

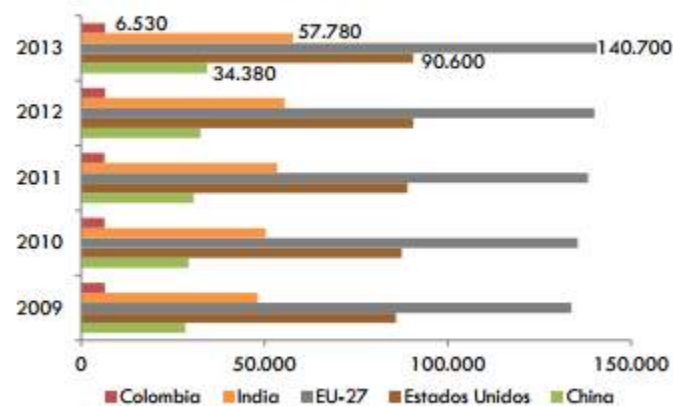


Fuente: DANE

Figura No 5. Crecimiento sector pecuario

Según FEDEGAN, Colombia es el productor número 21 de leche a nivel mundial y el cuarto en América Latina. En 2012 Colombia produjo alrededor de 6300 millones litros de leche, de los cuales aproximadamente el 10% fueron procesados en finca, el 8% fueron de autoconsumo, el 45% en acopio formal y 37% en sector informal; 2861 millones de litros correspondieron a lechería especializada y 3498 millones de litros de leche fueron de doble propósito. La Unión Europea produce más de 140.000 millones de litros de leche y Estados Unidos más de 80.000 millones de litros. En Colombia se producen aproximadamente 4.1 litros de leche por vaca al día; en la Unión Europea, 21,4; y en Estados Unidos, 35,5 litros. Es evidente que la productividad es mucho mayor en esos países que en Colombia. Estas diferencias en productividad se observan mejor si se compara la producción de acuerdo al el número de cabezas de ganado dedicados a producir leche. Mientras que Colombia con 7,4 millones de vacas dedicadas a la producción de leche se obtiene un poco más de 6300 millones de litros, Estados Unidos con 9,1 millones de cabezas de ganado dedicadas a la producción de leche, unos 1,7 millones de cabezas más, produce 13 veces lo que produce Colombia. Existe una dificultad al momento de medir el comportamiento de este sector, como lo comenta una reciente investigación llevada a cabo por Fedesarrollo¹, varios de los productores entrevistados no llevan registro de todos los costos del proceso productivo, por lo cual en algunos casos no reportaron información. Esta situación coincide con lo señalado por Fedegan en torno a que muchos productores, particularmente aquellos más pequeños, no manejan cuentas o costos de producción.

Gráfica 3. Producción mundial de leche. Millones de litros



Fuente: FEDEGAN

Figura No 6. Producción mundial de leche

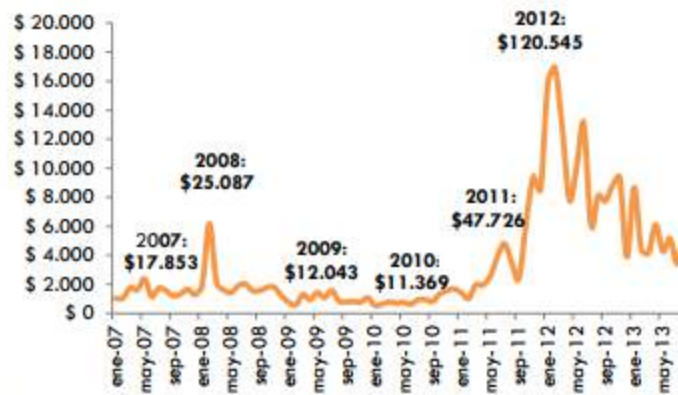
A grandes rasgos, la estructura de costos que menor variación tiene se encuentra en la región de Antioquia dado que es más preponderante la participación que corresponde a los insumos que son un 79% del total, en especial aquellos relacionados con la actividad de ordeño, mientras que otras regiones como Nariño y Cundinamarca es la mano de obra la que tiene mayor participación (50%); Para el caso de Cundinamarca, dicho porcentaje se debe al cambio del uso del suelo hacia actividades urbanas, lo que ha encarecido el valor de la tierra, desestimulado las actividades agropecuarias, generando escasez de mano de obra para estas

actividades y, por ende, un incremento en el valor de la mano de obra para las labores agrícolas.

5.5.2. Análisis del mercado

Es importante recalcar el destino de la leche producida a nivel nacional; según la Encuesta Nacional Agropecuaria del DANE, en 2012 las ventas se concentraron principalmente a la industria, al venderle alrededor de 62,8%, seguidos por un 32,6% a los intermediarios y el resto a otros destinos. Las empresas productoras de leche han tenido que afrontar una seria competencia internacional, en especial en productos denominados lactosueros y leche en polvo que durante 2012 alcanzó a sobrepasar el 100%. La balanza deficitaria por este periodo fue producto de las preferencias arancelarias otorgadas por Colombia en los acuerdos de libre comercio que tenía por aquel entonces y que permitieron ingresar 24.500 toneladas de leche y otros productos lácteos, que equivalen a 154 millones de litros. Los principales originadores de estos productos son Argentina, Uruguay, Chile, Bolivia, Ecuador y Estados Unidos. Y se alcanzó un monto de casi US\$120 millones CIF en productos importados durante este año. En abril de 2013 la situación de las importaciones obligó al gobierno a implementar por medio del decreto 0650 medidas especiales a la importación de leche en polvo procedente de Argentina, puesto que la participación de las importaciones de este país superaron el 20% de las transferencias hechas durante los últimos doce meses.

Gráfica 4. Importaciones de Leche y productos lácteos. En Miles de dólares CIF

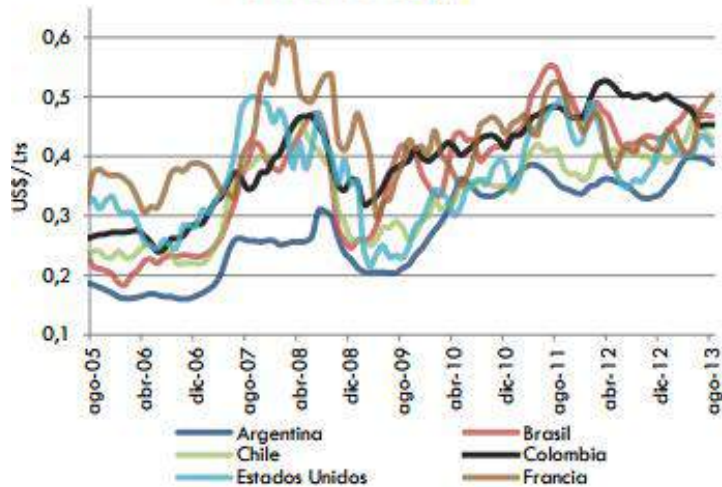


Fuente: DANE

Figura No 7. Importaciones de leche y lácteos derivados

La situación en términos de competitividad que estimula estos auges en las importaciones se puede observar en la trayectoria de los precios que son pagados a los ganaderos por la leche cruda. En la gráfica 5, se observa que la tendencia de los precios en los países de referencia va en aumento desde 2005 y destaca el hecho del valor que es pagado en países como Argentina, Estados Unidos y Chile durante de 2012 mientras que Colombia solo es superado en algunas ocasiones por Francia y Brasil. Bajo estas condiciones es dable esperar que los productos provenientes de países pertenecientes al Mercado Común del Sur (Mercosur) sigan compitiendo fuertemente tanto al sector productor de leche como a la industria adyacente.

Gráfica 5. Precio pagado al ganadero países referentes US\$/Lt.

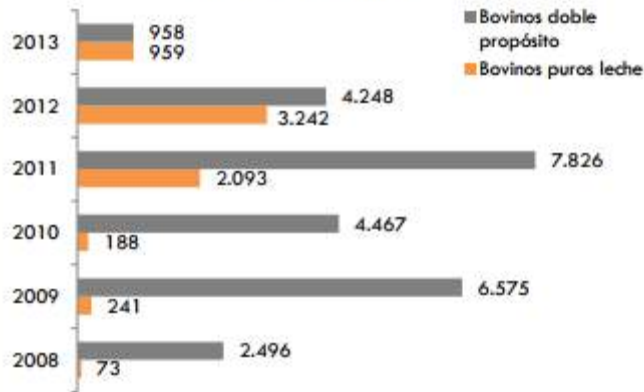


Fuente: FEDEGAN

Figura No 8. Precios

Por otra parte, el desempeño de crédito para el sector en este año parece que no va superar ni el monto ni el número de operaciones del año anterior tanto para bovinos que son exclusivos para la producción de leche como los doble propósito, como se puede observar en la gráfica 6. Como se observó, las cabezas destinadas exclusivamente para la producción de leche son inferiores a los animales de doble propósito y esto también se aprecia en los montos desembolsados vía líneas Finagro a lo largo de los últimos cinco años. En septiembre de 2013 ambos tipos bovinos están equiparados en el monto de estos créditos pero con la diferencia en el número de operaciones; para los animales dedicados a la producción de leche se desembolsaron \$959 millones en 25 operaciones aquellos de doble propósito han logrado \$958 millones en 7 operaciones. Para la mayoría de estas operaciones los recursos se destinaron a la adquisición de animales (95%) y el resto en ampliar e invertir materias primas o unidades productivas.

Gráfica 6. Total crédito agropecuario finagro para bovinos solo para leche y doble propósito. En millones de pesos.



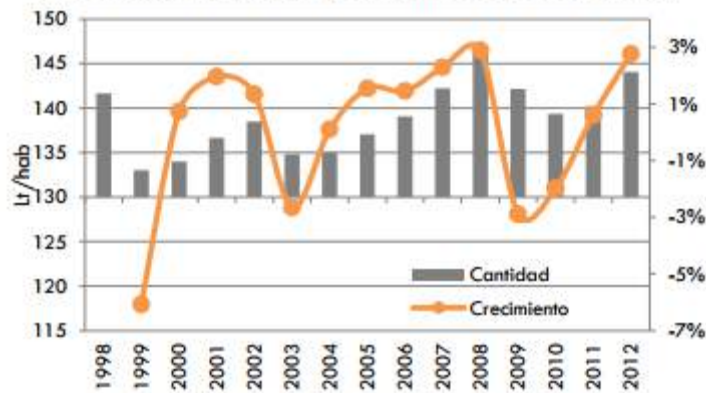
Fuente: Agronet- Finagro. 2013: septiembre

Figura No 9. Crédito

5.5.3. Mercado Objetivo

El desempeño de la demanda de leche en Colombia en los últimos trece años permanece en 138,9 litros por habitante (Lt/hab) promedio al año, y un crecimiento a lo largo de este mismo periodo de 1,3%. Los periodos en los que el consumo alcanzó un mayor nivel fueron 2008 y 2012 en los que sobrepasaron los 140 Lt/hab con un crecimiento máximo para este periodo de 2,8%. Este nivel de consumo comparado con otros países se encuentra en el promedio pero aún permanece por debajo de algunos países de la región. Según Identity of the International Farm Comparison Network (IFCN) en 2012 países como Uruguay, Argentina, Estados Unidos y la Unión Europea, cada habitante bebe al año el equivalente a 242, 207, 259 y 286 litros, respectivamente; Brasil se encuentra más cerca de Colombia con unos 169 lt/hab.

Gráfica 7. Consumo aparente de Leche en Colombia. En Lt/Hab y crecimiento anual en %



Fuente: DANE

Figura No 10. Consumo

La demanda de leche en Colombia varía según la presentación en la que este producto es comercializado; datos de Food and Agricultural Policy Research Institute (FAPRI) muestran que el nivel de sensibilidad de la demanda al aumento del precio de la leche líquida es más baja que para la leche en polvo³; Por otra parte, cuando aumenta los ingresos la demanda por leche en polvo crece más rápido que la demanda por leche líquida. 4 Ahora, los datos de la industria a la cual el sector productor de leche vende su producto se pueden observar en la Encuesta Mensual Manufacturera; específicamente el desempeño de la elaboración de productos lácteos en 2013 fue un poco débil en agosto puesto que decreció 2% frente al mismo mes del año anterior pero hay que recordar que en junio cerró el segundo trimestre del año con un crecimiento positivo del 7% y julio inauguró un tercer trimestre con una expansión del 6%. Por otra parte, las ventas de la industria vienen creciendo a un 12% anual, claro está que dado el bajo nivel de producción que tiene el país hace que la industria se surta de esta materia prima vía importaciones con los resultados ya expuestos en la sección de oferta

5.5.4. Competidores

Colombia cuenta con un amplio portafolio de empresas dedicadas a la producción, transformación y comercialización de lácteos, las cuales están ubicadas en diferentes zonas del país y poseen un gran conocimiento del consumo y las redes de distribución nacionales, factores que hacen de las empresas colombianas, potenciales socios estratégicos para las compañías extranjeras que decidan adelantar un plan de negocios en nuestro país.

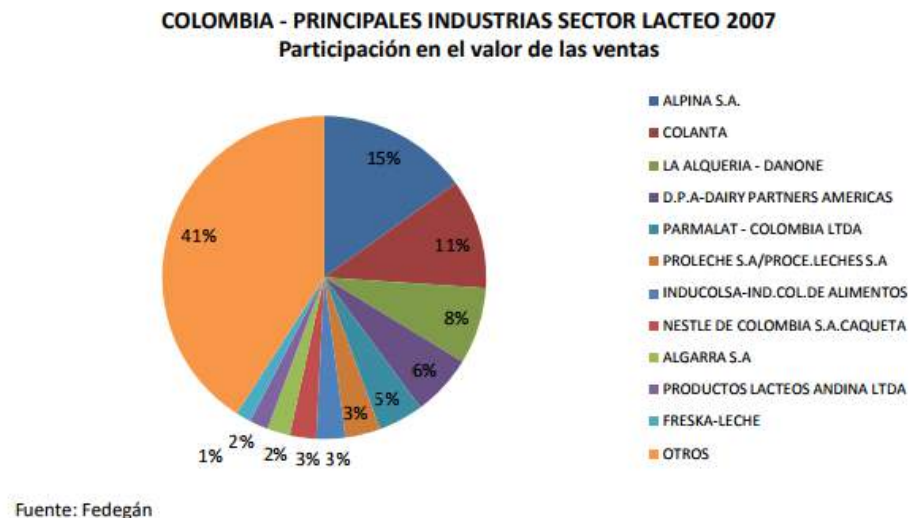


Figura No 11. Industrias Lácteas

Colombia cuenta con un amplio portafolio de empresas dedicadas a la producción, transformación y comercialización de lácteos, las cuales están ubicadas en diferentes zonas del país y poseen un gran conocimiento del consumo y las redes de distribución nacionales, factores que hacen de las empresas colombianas, potenciales socios estratégicos para las compañías extranjeras que decidan adelantar un plan de negocios en nuestro país.

5.5.5. Ventajas Competitivas

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

5.5.6. Participación en el Mercado

Con una participación del 0.75% del mercado del departamento del Guaviare

5.5.7. Proyecciones de Venta

Tabla No 7. Ventas

Total Ventas						
Precio Promedio	\$	760,0	782,8	806,3	830,5	855,4
Ventas	unid.	346.000	361.570	377.841	394.843	412.611
Ventas	\$	262.960.000	283.036.996	304.646.871	327.906.659	352.942.333

Fuente: Gestando

5.5.8. Estrategias de Mercadeo

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

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

5.6. OPERACIÓN

La producción primaria de leche en Colombia, está acorde con la tendencia mundial dirigida a la obtención de productos de excelente calidad, por lo cual se estableció el sistema de pago de leche cruda al productor (Resolución No. 012 de 2007), el cual genera las condiciones necesarias para la toma de decisiones respecto a las inversiones requeridas en el mediano y largo plazo, por parte de los diferentes actores del sector lácteo. Este sistema se basa en el cálculo de un precio competitivo asociado a una calidad estándar regional, a partir de la cual se bonifica o descuenta de forma obligatoria la calidad higiénica, composicional y sanitaria de la leche entregada por el productor, teniendo en cuenta además el costo del transporte y las bonificaciones voluntarias. El primer objetivo del esquema es el de promover un mejor funcionamiento del mercado de los productos lácteos, creando estímulos para la modernización, la productividad y la competitividad. La eficiencia es premiada. Así mismo, el esquema busca mejorar continuamente la calidad de los productos lácteos colombianos, tanto en higiene como en composición. Los productores de leche con buena higiene en el ordeño y manejo del producto y con sólidos mayores a los de su región, reciben bonificaciones adicionales.

5.6.1. Estrategias Operacionales

La gran mayoría de asociados productores de leche implementan sistema de ganadería tipo extensivo, por tal razón se pretende como estrategia productiva y amigable con el medio ambiente, establecer el sistema silvopastoril.

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

- Proporcionan sombra a los animales y brindan un ambiente más favorable para la producción y reproducción de los bovinos.
- Algunas especies arbóreas pueden emplearse como forraje para la alimentación animal.
- Aprovechamiento de especies maderables.
- Ayuda a mantener el balance hídrico de los suelos.
- Mantienen el ciclaje de nutrientes las raíces de los árboles, alcanzan profundidades mayores que las de los pastos, y logran absorber nutrientes que luego retornan a la superficie cuando cae su follaje, ramas y frutos.
- Aportan materia orgánica al suelo con las ramas, hojas y frutos que caen.
- Aumento en la diversidad de especies depredadoras que atacan las plagas (insectos y aves).
- Actúan como barrera rompe vientos, al regular la velocidad de los vientos y su efecto erosivo.
- Disminuyen la velocidad del agua de escorrentía.
- Proporcionan protección física al suelo, lo que contribuye a crear sistemas más productivos y más estables que los monocultivos.
- Los arboles forrajeros tienen un gran potencial natural como fuente de proteína para los animales utilizados por el ser humano.
- Las desventajas de los sistemas silvopastoriles son:
- Competencia por la luz, ya que los arboles proyectan sombra en la vegetación herbácea.

Disminución de los pastos alrededor de los árboles, debido a la continua presencia del ganado en busca de sombra, así como problemas de compactación del suelo

5.6.1.1. Costos de Fabricación

Tabla No 8. Costos de producción mensuales

INDIRECTOS O FIJOS	
Seguros	0
Nomina	3.641.600
Distribución	60.000
TOTAL COSTOS FIJOS	3.701.600
DIRECTOS O VARIABLES	
Materia Prima	44.400.000
Mano de Obra Indirecta	7.300.000

INDIRECTOS O FIJOS	
Arrendamiento	350.000
Servicios	80.000
Etiquetas	130.000
TOTAL COSTOS VARIABLES	52.260.000
TOTAL COSTOS	55.961.600

Fuente: Gestando

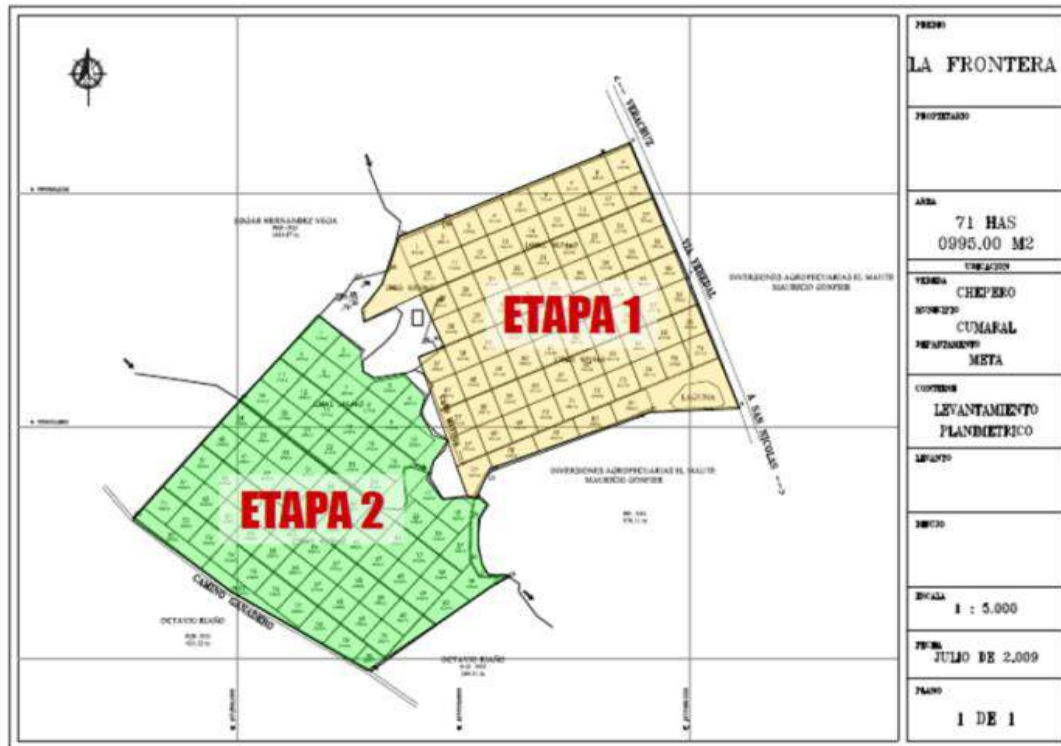
5.6.1.2. Sistema Productivo

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

a) Paso No 1: Diseño en Planos (proyecto PRV)

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

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



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

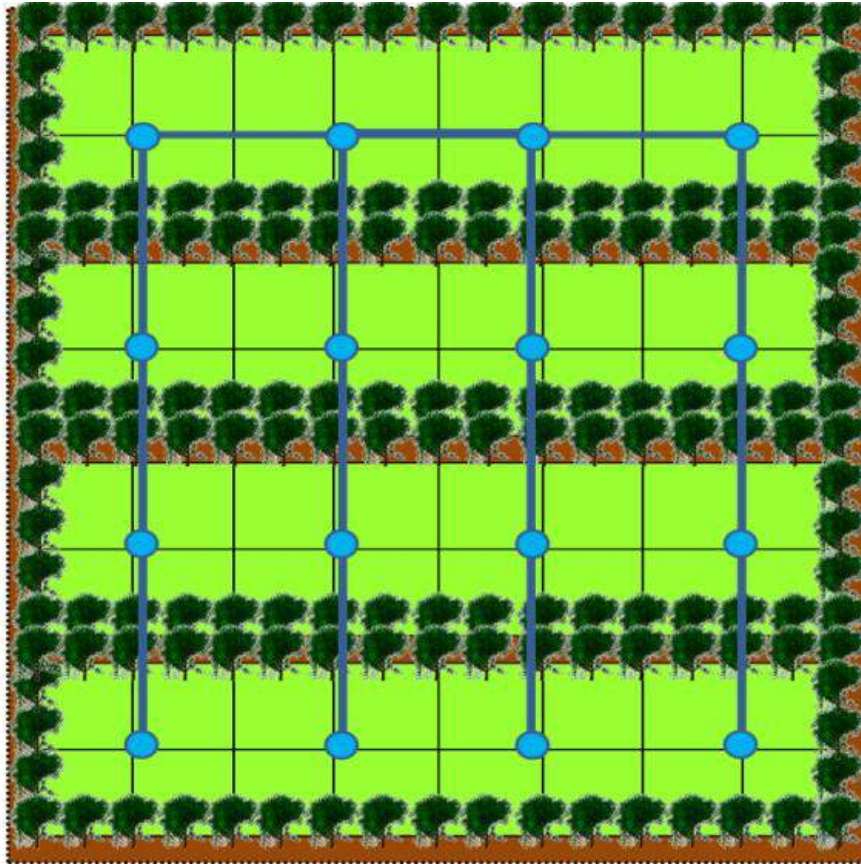
Figura No 12. Diseño de planos

b) Paso N° 2. Instalación de un vivero para reforestación

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

c) Paso N° 3. División de potreros sobre el terreno

Como ya lo indicamos, para esto se toma el mapa con el diseño de divisiones de potrero hecho con anterioridad, y con base en este iremos instalando por etapas, como se va a describir a continuación:

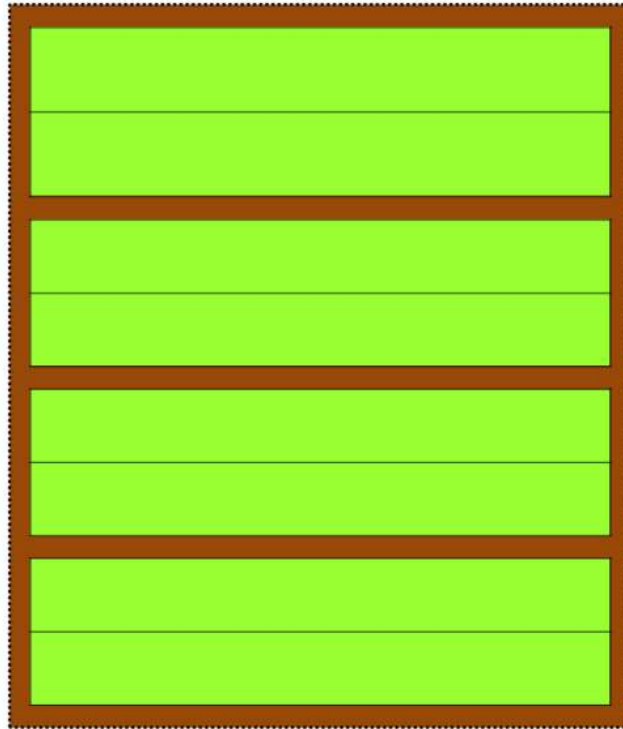


Fuente: Memorias “Pastoreo Racional VIOSIN Metodologías para su establecimiento”

Figura No 13. División potreros

c1) Delimitar sistema viario

Antes que hacer divisiones de potrero como tal, lo más importante es comenzar trazando unas líneas de referencia principales. Estas líneas serán las que delimiten el sistema viario. Si nos fijamos bien, si delimitamos primero este sistema viario, quedarán encerrados por el cerco solo los perímetros de los grandes bloques de potrero como se ve en el gráfico a continuación:



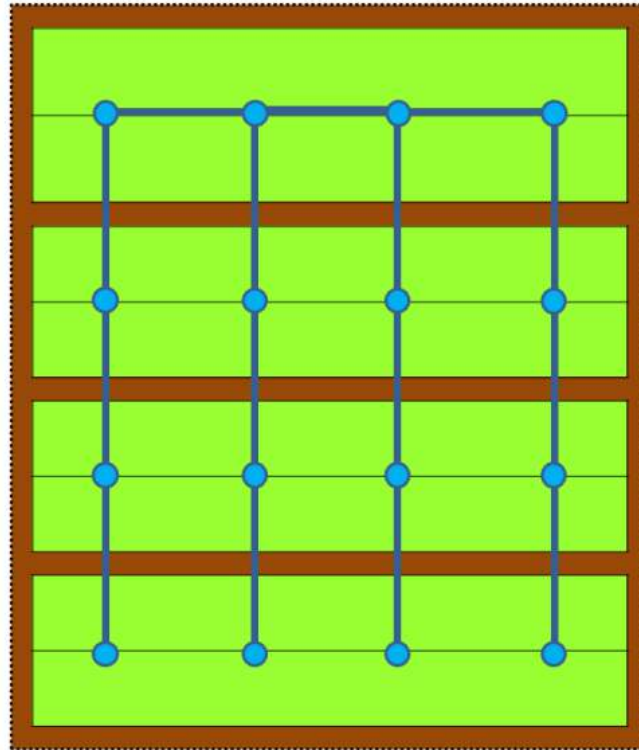
Fuente: Memorias “Pastoreo Racional VIOSIN Metodologías para su establecimiento”

Figura No 14. Delimitación sistema viario

En la figura además estamos ilustrando que cada gran bloque de potreros (4 bloques en total) se puede dividir a su vez en dos trazando una línea media con cerca fija al igual que se delimitaron los perímetros. Así entonces ya obtenemos un total de 8 grandes potreros rectangulares (longitudinales) pero si se fijan bien en los gráficos, todos los potreros tienen exactamente la misma medida de largo, y la misma medida de ancho. Usted dirá que eso es imposible hacerlo en su finca porque la forma de su finca no es un cuadrado perfecto, sin embargo, en todas las fincas es perfectamente posible trazar líneas longitudinales (por su lado más largo), y estas líneas van separadas una de otra en forma paralela entre sí y con una misma medida de ancho. Todo es cuestión de buscarle la forma.

c2) Trazar e instalar la red hidráulica:

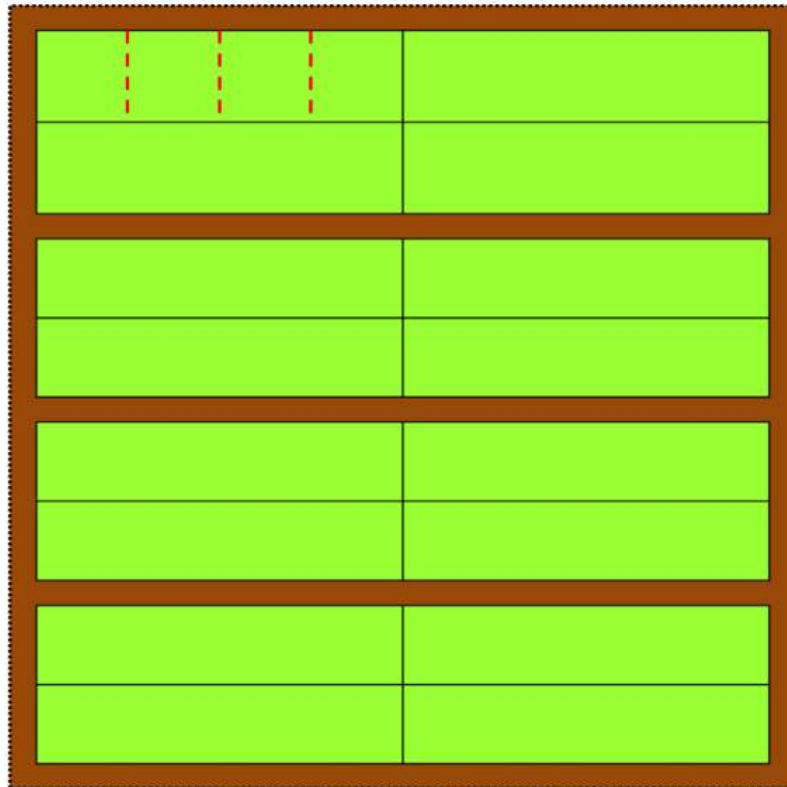
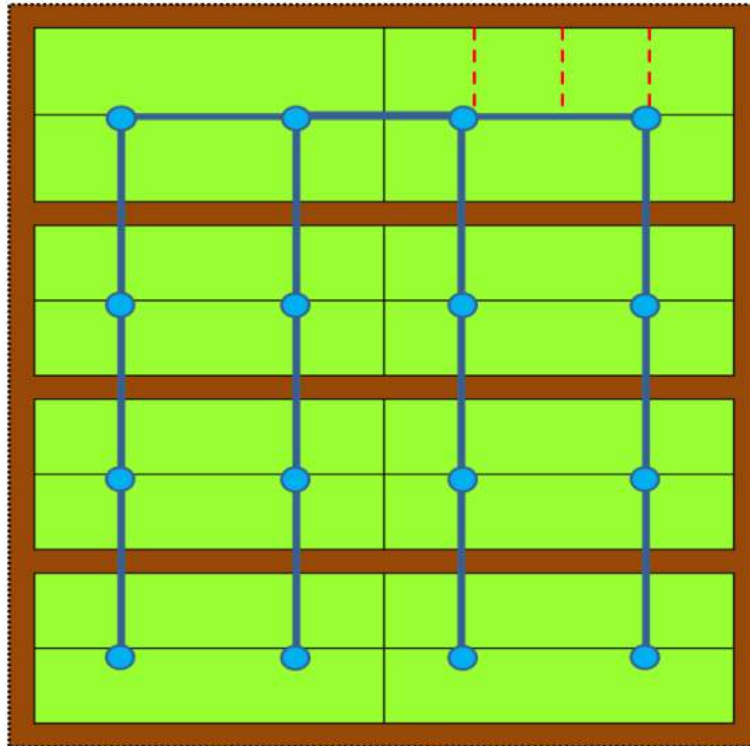
Como en el mapa también se determinan las medidas de la Red Hidráulica (recorrido que hace tubería o mangueras), entonces después de tener trazados los perímetros de los 4 grandes potreros, procedemos con el trazado del recorrido de esta red, luego perforamos e instalamos la tubería o mangueras con sus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



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

Figura No 15. Red hidráulica

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

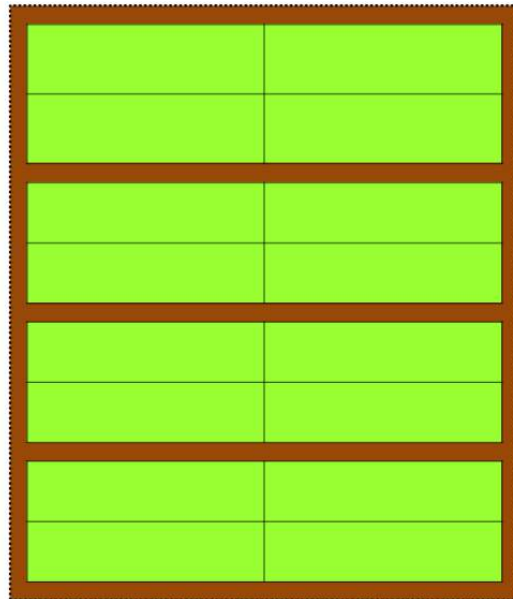


Fuente: Memorias “Pastoreo Racional VIOSIN Metodologías para su establecimiento”

Figura No 16. Rotación potreros

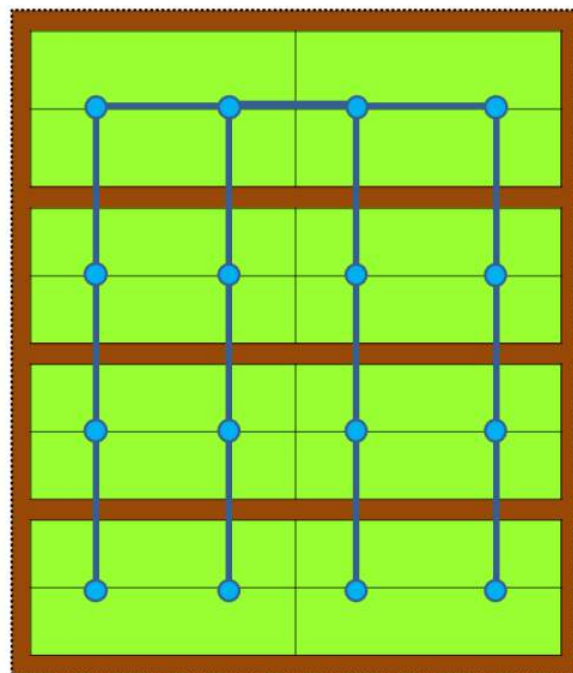
c3) Avanzar con el cerco fijo

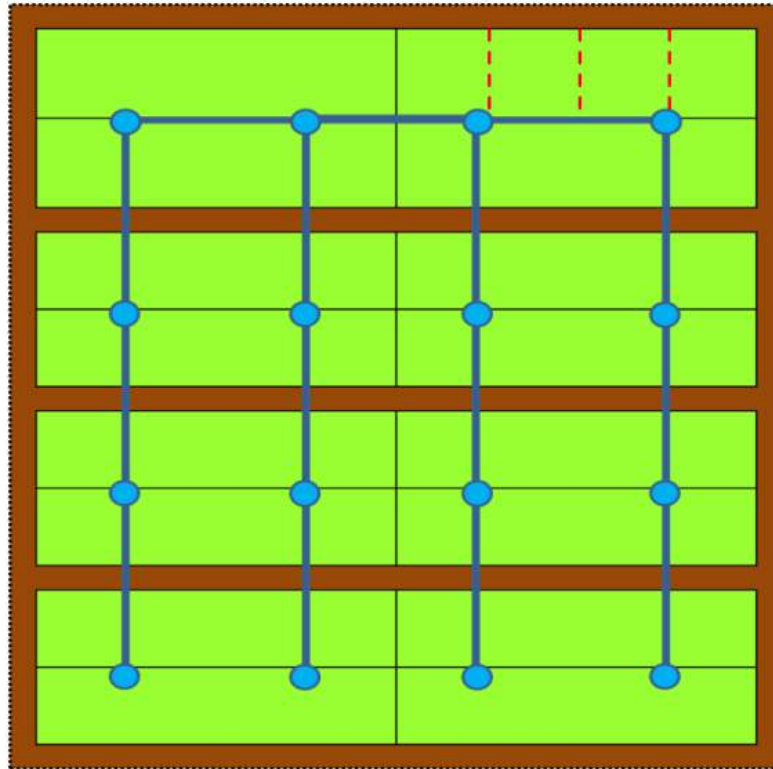
Pasado un tiempo, cuando se haya mejorado la carga animal y la producción, y se tengan mejores ingresos que permitan ir haciendo inversiones para seguir mejorando, podemos entonces seguir instalando cercos fijos. En las figuras a continuación ejemplificamos como los 8 potreros cuadriculados se parten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



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

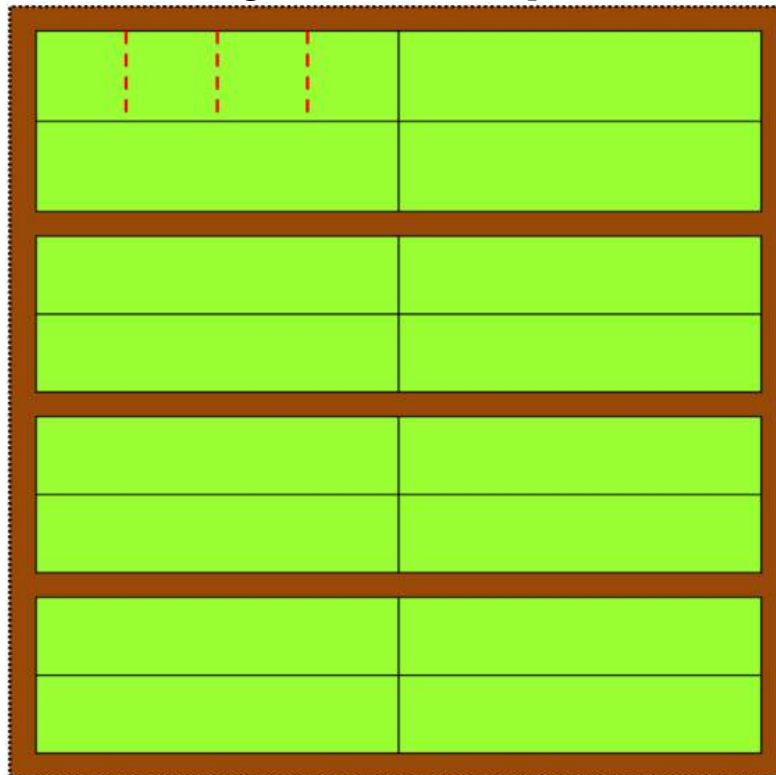
Figura No 17. Avance del cerco fijo

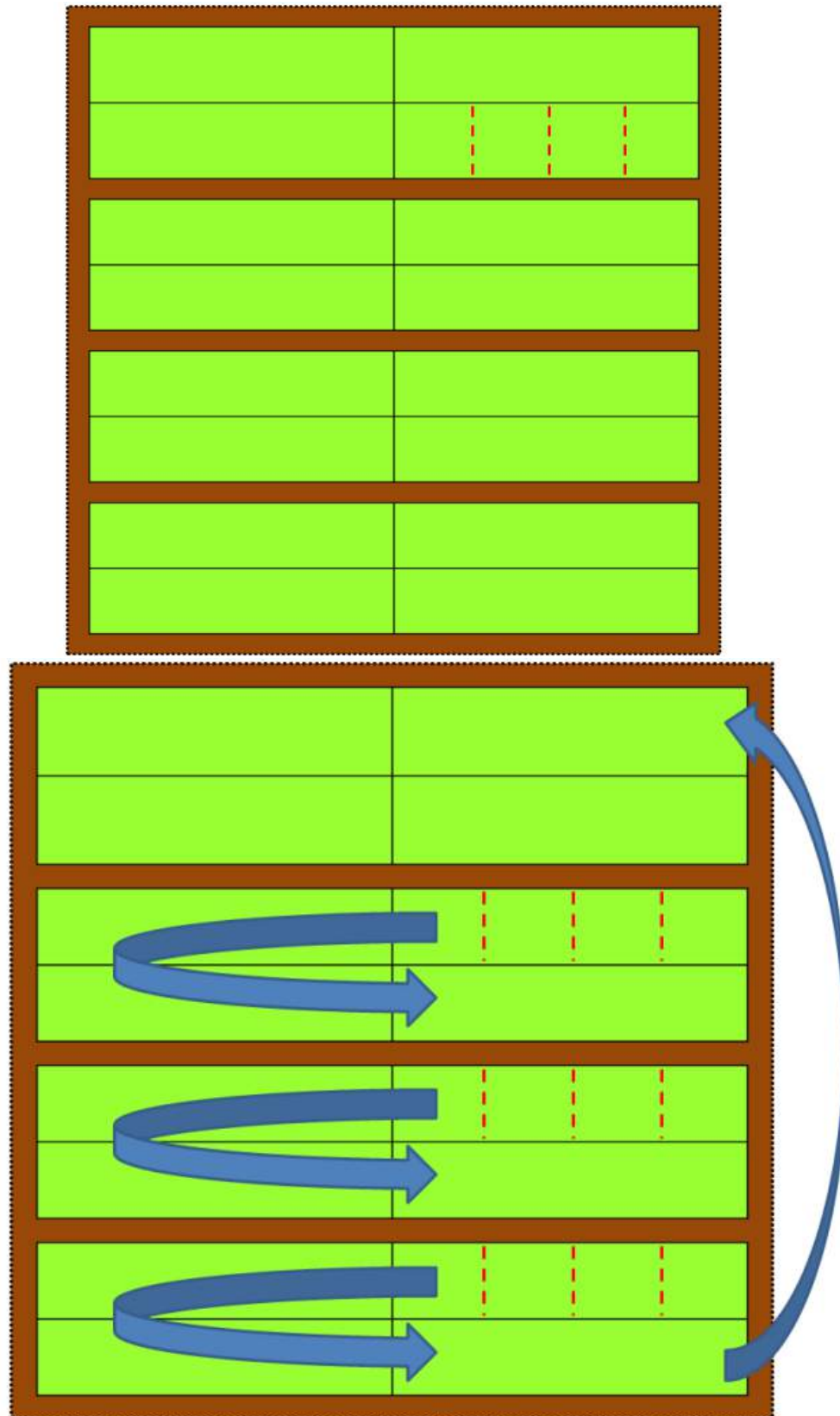




Fuente: Memorias “Pastoreo Racional VIOSIN Metodologías para su establecimiento”

Figura No 18. Avances potreros

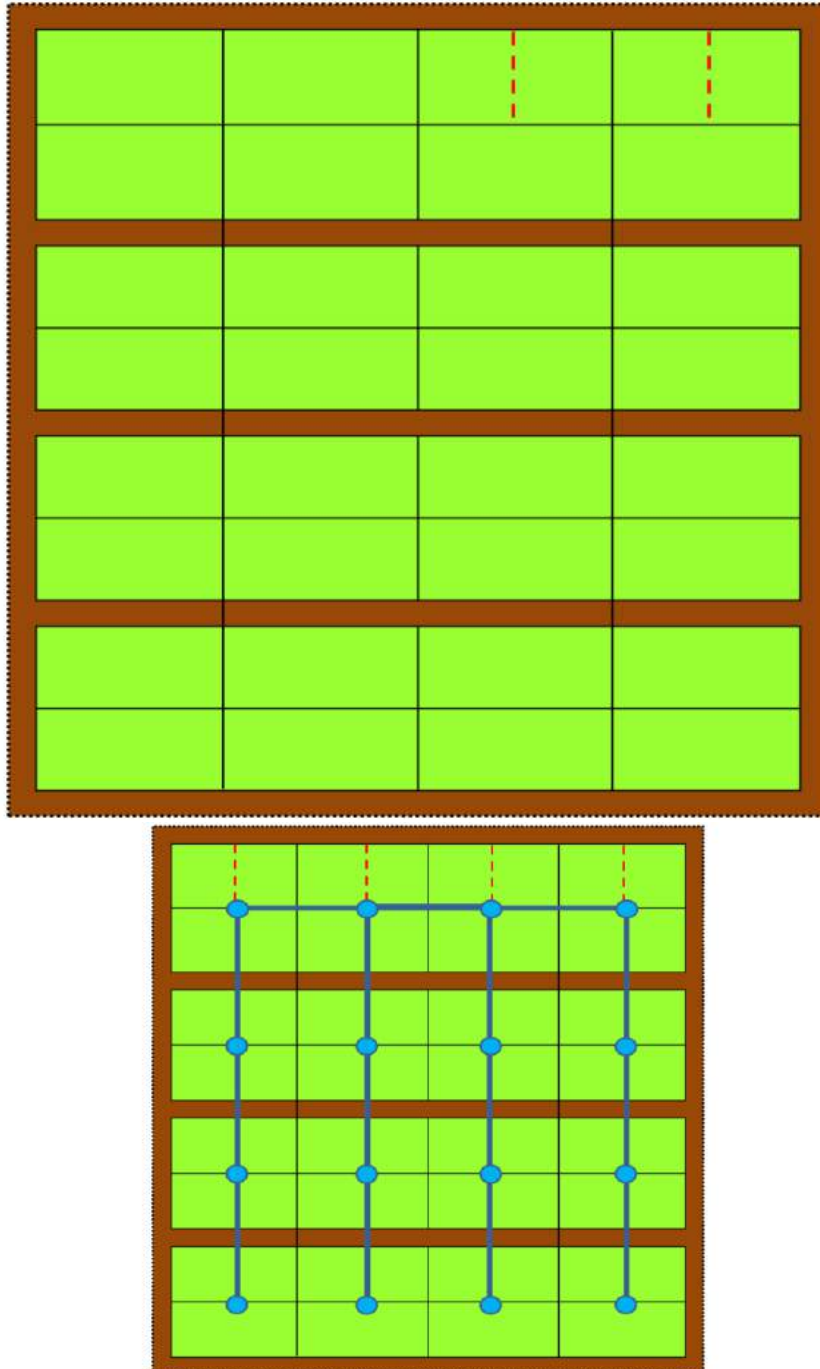




Fuente: Memorias “Pastoreo Racional VIOSIN Metodologías para su establecimiento”

Figura No 19. Avances potreros

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

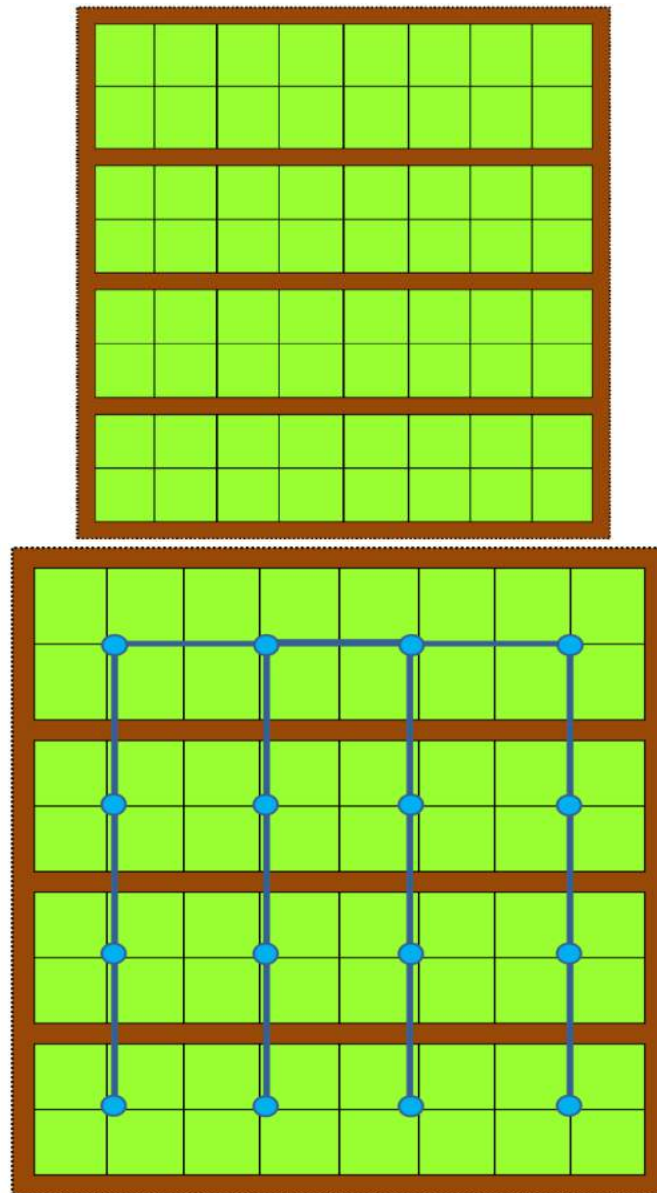


Fuente: Memorias “Pastoreo Racional VIOSIN Metodologías para su establecimiento”

Figura No 20. Manejo potreros

c4) Alcanzando la meta final en instalación de cercos para PRV

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

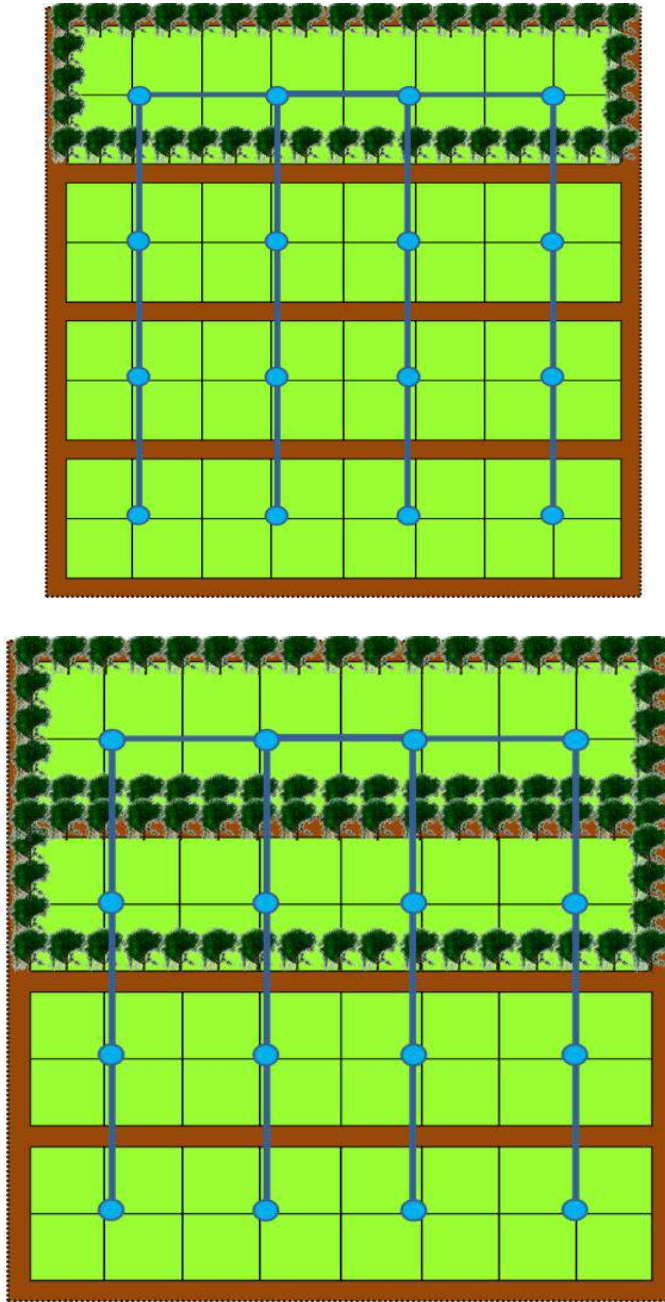


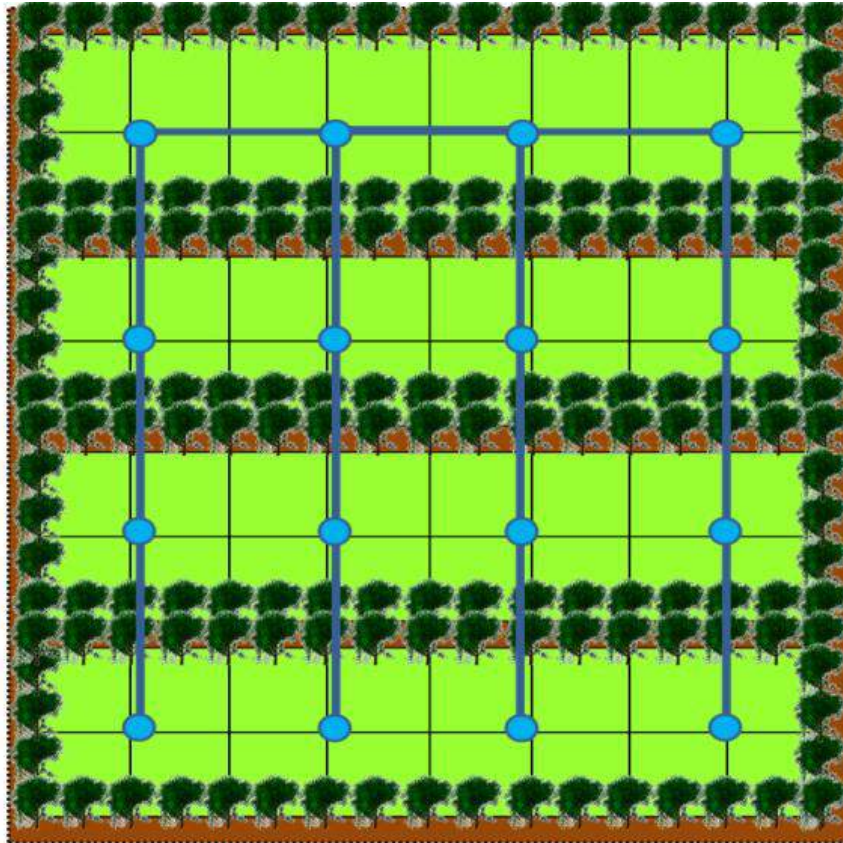
Fuente: Memorias “Pastoreo Racional VIOSIN Metodologías para su establecimiento”

Figura No 21. Alcanzando la meta final

c5) Plan de Reforestación

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





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

Figura No 22. Establecimientos

5.6.1.3. Procesos

La ganadería es más compleja que la agricultura y plantea problemas más difíciles de solucionar; por tanto cambiar de un sistema convencional a un sistema de manejo ecológico del ganado es una tarea que debe ser realizada cuidadosa y gradualmente. La reglamentación sanitaria es más severa y se exigen instalaciones específicas para la manipulación de los productos, así como para el sacrificio del animal cuando la producción es carne. Todo ello unido a que hay una cierta dispersión geográfica, hace de la ganadería una actividad que debe estar muy bien planificada. Para hacer una buena planificación es conveniente tener en cuenta algunos aspectos que indican un camino a seguir para evitar algunos problemas.

El primer paso importante es la elección de las razas a utilizar. Se desecharán las razas súper productoras ya que normalmente son mucho más sensibles a las enfermedades y suelen presentar problemas de todo tipo. Por el contrario, se buscarán razas rústicas, a ser posible adaptadas a la zona, que presenten cierta capacidad para la producción que se quiere obtener. Estas razas normalmente tendrán menos problemas y se adaptarán más fácilmente a las condiciones de vida a las que estarán sometidas.

En relación con la reconversión del ganado en una finca ecológica se habrán de considerar los siguientes apartados:

- La cría de ganado debe considerarse en el contexto de un sistema agrícola ecológico. En el que los animales juegan un importante papel cerrando los ciclos de nutrientes, aportando estiércol para el abonado de los cultivos y permitiendo ampliar la variedad de las rotaciones con la introducción de cultivos forrajeros. La reconversión del ganado es un proceso que implica el cumplimiento de las normas de la producción tanto agrícola como ganadera.
- Si todas las especies animales de la granja no se reconvierten de una vez, la reconversión debe hacerse especie a especie, de forma que, desde su inicio, se sigan por completo las normas de producción ganadera en las especies inscritas, aumentándolas progresivamente hasta completar la totalidad de las especies criadas. Para ello el ganadero establecerá un plan de trabajo que el Consejo Regulador evaluará anualmente.

El plan de reconversión de la granja deberá incluir los siguientes aspectos:

- Planificación de los forrajes.- Sistema de pastoreo.
- Composición y obtención de las materias primas para elaborar la ración alimenticia.
- Alojamiento.
- Sanidad ganadera.

Las condiciones y duración de la reconversión las establecerá el Organismo Regulador de acuerdo con la normativa y las características de la granja y las especies de ganado. Para la reconversión de las parcelas dedicadas a pastos y forrajes se seguirán las indicaciones establecidas para la producción agrícola

Para la concesión de la Denominación Ecológica, los períodos mínimos de crianza del ganado conforme a las Normas, se fijarán de acuerdo con las siguientes directrices:

- Vacuno de leche: criado conforme a las Normas como mínimo durante 3 meses para la venta de leche. Este período se podrá reducir, pero sin ser nunca inferior a un mes, cuando el animal haya vivido en condiciones muy próximas a las de la ganadería ecológica durante toda su vida.
- Vacuno de carne: criado conforme a las Normas como mínimo durante un año para la venta de carne. Este período se podrá reducir, pero sin ser nunca inferior a dos meses, cuando el animal haya vivido en condiciones muy próximas a las de la ganadería ecológica durante toda su vida.
- Terneros de engorde: deberán haber recibido calostro por lo menos durante cuatro días y haber sido criados conforme a las Normas desde los 28 días de su nacimiento como mínimo.
- Porcino: Deberá haber sido criado conforme a las Normas como mínimo desde los 35 días de su nacimiento.
- Aves para huevos: Deberán haber sido criados conforme a las Normas como mínimo desde los 30 días de su nacimiento.
- Corderos, cabras, conejos y aves para carne: Deberán haber sido criados conforme a las Normas desde su nacimiento.

Tabla No 9. Composición ganado bovino

Fuente: Gestando

5.6.1.4. Capacidad de Producción

Crías	Hembras bovinas de 1-2 años	Hembras bovinas de 2-3 años	Hembras bovinas mayores de 3 años	Machos Bovinos de 1-2 años	Machos bovinos de 2-3 años	Machos bovinos mayores a 3 años	Total bovinos movilizados desde veredas influencia de Corpolidosa
50	120	150	120	100	120	140	800

Fuente: Gestando

San José del Guaviare, municipio de influencia de “CORPOLINDOSA”, promedio 2.015-2.016 movilización de ganado promedio año desde el municipio la participación de los asociados en el mercado ganadero del municipio del es de 2.16%

5.6.1.5. Abastecimiento

La corporación nace en el año 2.006 en busca de una representación de los asociados (propietarios de predios) ante organismos de orden público y privado, igualmente promover a través de la misma fomentar el turismo que produce la visita y recorrido por la serranía la Lindosa.

La oficina sede de la corporación en el Multicentro cultural las villas en San José del Guaviare, en la actualidad se presta servicio de información a través de una secretaria, la cual se desempeña de tiempo completo el representante legal y la junta Directiva se muestran interesados en la elaboración del plan de negocios como una herramienta para definir el futuro socio económico de la corporación.

5.6.1.6. Localización

Los integrantes asociados a la Corporación para la conservación y del desarrollo sostenible de la Serranía la Lindosa y su área de influencia “Corpolidosa”, se encuentran ubicados sobre el territorio de la serranía, (16 veredas).

5.6.1.7. Tecnología y equipos

Tabla No 10. Materiales e insumos

MATERIALES E INSUMOS (Cerca, red hidráulica)	Nombre	Cant.	Valor Unitario	Valor Total
Poste plástico	poste	4200	\$ 18.500	\$ 77.700.000
Varilla 12mm (87 varillas por participante para postes)	Varilla	5220	\$ 13.200	\$ 68.904.000
Aislador para varilla	unidad	6000	\$ 800	\$ 4.800.000
Panel solar de 75 watts	unidad	60	\$ 420.000	\$ 25.200.000
Batería 75 amperios	unidad	60	\$ 330.000	\$ 19.800.000
Regulador 10 amperios 12 VOL	unidad	60	\$ 9.800	\$ 588.000
Impulsor 50 Kilómetros 12 V	unidad	60	\$ 320.000	\$ 19.200.000
Cuchilla sectorizadora (3 unidades cada participante)	unidad	180	\$ 19.500	\$ 3.510.000
Cuchilla doble tiro	unidad	60	\$ 20.000	\$ 1.200.000
Desviador de rayos	unidad	60	\$ 38.000	\$ 2.280.000
Varilla Copper Well (6 unidades cada participante)	unidad	360	\$ 23.000	\$ 8.280.000
Alambre de cobre No. 10 Homologado rigido (15m cada Participante)	metros	900	\$ 2.800	\$ 2.520.000
Alambre aislador x 50m forrado, en aluminio (2 rollos por participante)	rollo	120	\$ 42.000	\$ 5.040.000
voltimetro luces de 10.000 voltios	unidad	60	\$ 45.000	\$ 2.700.000
Llave tensora en cobre	unidad	60	\$ 6.500	\$ 390.000
alambre acero calibre 14 x 1013m (6 rollos cada participante)	rollo	360	\$ 118.000	\$ 42.480.000
tensor galvanizado en caliente (60 para cada participante)	unidad	3600	\$ 3.600	\$ 12.960.000
aislador terminal tipo pera en polietileno (100 para cada participante)	unidad	6000	\$ 850	\$ 5.100.000

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

Fuente. Gestando

5.7. ORGANIZACION

Los integrantes asociados a la Corporación para la conservación y del desarrollo sostenible de la Serranía la Lindosa y su área de influencia “Corpolindosa”, se encuentran ubicados sobre el territorio de la serranía, (16 veredas) allí poseen sus fincas y con la producción de las mismas derivan su sustento, con actividades tales como Agroturismo (muy limitado), Ganadería doble propósito, Agricultura (pequeñas siembras de plátano, yuca, frutales, y algunos maderables entre otros.)

La corporación nace en el año 2.006 en busca de una representación de los asociados ante organismos de orden público y privado, igualmente promover a través de la misma fomentar el turismo que produce la visita y recorrido por la serranía la Lindosa.

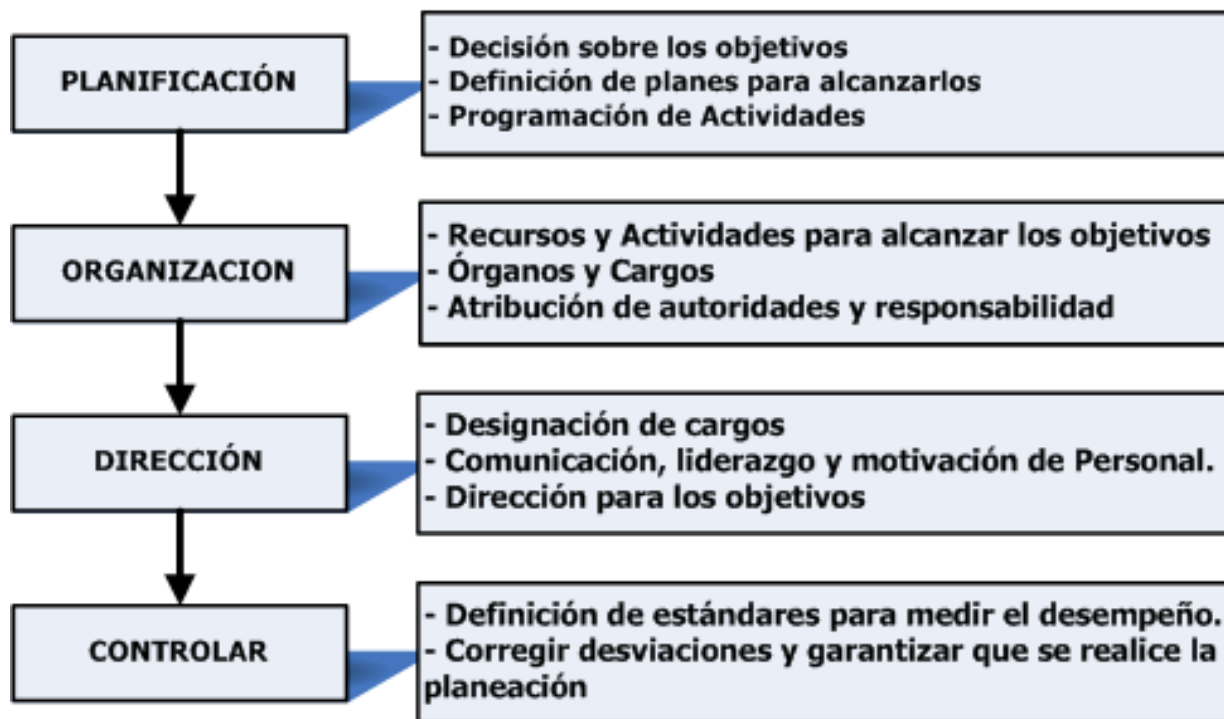
La Serranía es reconocida por el Decreto ley 1989 de 1.989 como zona de preservación, cumpliendo tres condiciones fundamentales encontradas en el código nacional de los recursos naturales renovables como bienes inalienables, imprescriptibles e inembargables; por sus características particulares principalmente el agua y las especies endémicas.

La Lindosa representa sin duda alguna uno de los sitios más emblemáticos del departamento. Esta formación ubicada en la capital, se erige como epicentro de ecologistas, investigadores y amantes de la naturaleza. La ruta enmarcada por afloramientos rocosos y ecosistemas típicos de la región oriental. Los asociados se encuentran preocupados por reciente visita de la CDA (corporación para el desarrollo sostenible del noroccidente amazónico) donde comunicaban la posibilidad de ampliar la zona de reserva natural sobre la serranía. Igualmente existe un reglamento llamado el acuerdo de COMANEJO, el cual contiene una serie de restricciones y manejos para moradores sobre la Serranía la Lindosa. El cual los mismos asociados no se han preocupado por conocerlo bien y aplicarlo según expreso el Sr. Jairo Sedeño asociado de la corporación.

5.7.1. Áreas Funcionales

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

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



Fuente: GESTANDO

Figura No 23. Áreas Funcionales

5.7.2. Personal Requerido

Tabla No 11. Personal

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

Fuente: Gestando

5.8. ANÁLISIS DE RIESGOS

Tabla No 12. Riesgos

RIESGO	PROBALIDAD	IMPACTO	ESTRATEGIAS
Falta de compromiso de las Familias beneficiarias. Y que poseen predios sobre la serranía.	Baja	Bajo	Realizar un proceso de la selección y entrenamiento antes de ingresarlos .Capacitación para todos los moradores en la serranía sobre el plan de Comanejo.
Plagas o enfermedades que afecten el ganado	Baja	Medio	Asegurar una asistencia técnica y acompañamiento permanente
Se reducen las fuentes hídricas sobre todo en verano.	Bajo	Bajo	Reforestar cerca de las fuentes, cuidar los bosques, no degradar ni deforestar.
Presencia de empresa del sector turismo y se tome el servicio sobre la serranía la lindosa	media	alto	Organizar los asociados de Corpolidosa adelantar proyecto ante Fontur Colombia para cofinanciar las adecuaciones necesarias para optimizar el servicio.

Fuente. Gestando

5.9. ECONÓMICO FINANCIERO

5.9.1. Supuestos Económicos

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

Tabla No 13. Supuestos Macroeconómicos

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

Fuente: DANE

Tabla No 14. Flujo de Inversiones

Inversiones (Inicio Período)		
Terrenos	\$	0
Construcciones y Edificios	\$	0
Maquinaria y Equipo	\$	435.438.000
Muebles y Enseres	\$	0
Equipo de Transporte	\$	0
Equipos de Oficina	\$	0

Fuente: Gestando-CORPOLINDOSA

Tabla No 15. Flujo de Egresos

Costos Variables Unitarios		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materia Prima (Costo Promedio)	\$ / unid.	450,0	468,0	486,7	506,2	526,4
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$ / unid.	170,0	176,8	183,9	191,2	198,9
Materia Prima y M.O.	\$ / unid.	620,0	644,8	670,6	697,4	725,3
Otros Costos de Fabricación						
Otros Costos de Fabricación	\$	0	0	0	0	0
Costos Producción Inventariables						
Materia Prima	\$	155.700.000	169.214.760	183.902.601	199.865.347	217.213.659
Mano de Obra	\$	58.820.000	63.925.576	69.474.316	75.504.687	82.058.493
Materia Prima y M.O.	\$	214.520.000	233.140.336	253.376.917	275.370.034	299.272.152
Depreciación	\$	29.029.200	29.029.200	29.029.200	29.029.200	29.029.200
Agotamiento	\$	0	0	0	0	0
Total	\$	243.549.200	262.169.536	282.406.117	304.399.234	328.301.352
Margen Bruto	\$	7,38%	7,37%	7,30%	7,17%	6,98%
Gastos Operacionales						
Gastos de Ventas	\$	0	0	0	0	0
Gastos Administración	\$	3.641.000	3.786.640	3.938.106	4.095.630	4.259.455
Total Gastos	\$	3.641.000	3.786.640	3.938.106	4.095.630	4.259.455

Fuente: Gestando

Tabla No 16. Flujo de ingresos

Total Ventas		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio Promedio	\$	760,0	782,8	806,3	830,5	855,4
Ventas	unid.	346.000	361.570	377.841	394.843	412.611
Ventas	\$	262.960.000	283.036.996	304.646.871	327.906.659	352.942.333

Fuente: Gestando

Tabla No 17. Servicio de la deuda

Impuestos		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Renta		435.000.000	445.408.068	456.681.409	468.761.157	481.572.942	495.024.749
Patrimonio	\$		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Renta Presuntiva sobre patrimonio Liquido	%		13.050.000	13.362.242	13.700.442	14.062.835	14.447.188
Renta Presuntiva	\$		15.769.800	17.080.820	18.302.648	19.411.796	20.381.525
Renta Liquida	\$		25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Tarifa Impuesto de Renta	%		0,00%	0,00%	25,00%	50,00%	75,00%
Tarifa a pagar sobre impuesto renta(Según ley 1429)	%	435.000.000	445.408.068	456.681.409	468.761.157	481.572.942	495.024.749

Fuente: Gestando

Tabla No 18. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	262.960.000	283.036.996	304.646.871	327.906.659	352.942.333
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	214.520.000	233.140.336	253.376.917	275.370.034	299.272.152
Depreciación	29.029.200	29.029.200	29.029.200	29.029.200	29.029.200
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	19.410.800	20.867.460	22.240.753	23.507.426	24.640.980
Gasto de Ventas	0	0	0	0	0
Gastos de Administración	3.641.000	3.786.640	3.938.106	4.095.630	4.259.455
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	15.769.800	17.080.820	18.302.648	19.411.796	20.381.525
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	15.769.800	17.080.820	18.302.648	19.411.796	20.381.525
Impuesto renta +CREE	5.361.732	5.807.479	6.222.900	6.600.011	6.929.719
Utilidad Neta Final	10.408.068	11.273.341	12.079.748	12.811.785	13.451.807

Fuente: Gestando

Tabla No. 19. Balance General

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Efectivo	-438.000	44.361.000	85.109.288	126.633.657	168.851.753	211.662.467
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	-438.000	44.361.000	85.109.288	126.633.657	168.851.753	211.662.467
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Maquinaria y Equipo de Operación	435.438.000	406.408.800	377.379.600	348.350.400	319.321.200	290.292.000
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	435.438.000	406.408.800	377.379.600	348.350.400	319.321.200	290.292.000
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	435.000.000	450.769.800	462.488.888	474.984.057	488.172.953	501.954.467
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	5.361.732	5.807.479	6.222.900	6.600.011	6.929.719
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligación Fondo Emprender (Contingente)	0	0	0	0	0	0
PASIVO	0	5.361.732	5.807.479	6.222.900	6.600.011	6.929.719
Patrimonio						
Capital Social	435.000.000	435.000.000	435.000.000	435.000.000	435.000.000	435.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	1.040.807	2.168.141	3.376.116	4.657.294
Utilidades Retenidas	0	0	9.367.261	19.513.268	30.385.041	41.915.648
Utilidades del Ejercicio	0	10.408.068	11.273.341	12.079.748	12.811.785	13.451.807
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	435.000.000	445.408.068	456.681.409	468.761.157	481.572.942	495.024.749
PASIVO + PATRIMONIO	435.000.000	450.769.800	462.488.888	474.984.057	488.172.953	501.954.467

Fuente: Gestando

Tabla No 20. Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		15.769.800	17.080.820	18.302.648	19.411.796	20.381.525
Depreciaciones		29.029.200	29.029.200	29.029.200	29.029.200	29.029.200
Amortización Gastos		0	0	0	0	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-5.361.732	-5.807.479	-6.222.900	-6.600.011
Neto Flujo de Caja Operativo		44.799.000	40.748.288	41.524.369	42.218.096	42.810.715
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Variación Inv. Materias Primas e insumos ³		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0	0	0

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Operativo						
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-435.438.000	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-435.438.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-435.438.000	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	0					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
Capital	435.000.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	435.000.000	0	0	0	0	0
Neto Periodo	-438.000	44.799.000	40.748.288	41.524.369	42.218.096	42.810.715
Saldo anterior		-438.000	44.361.000	85.109.288	126.633.657	168.851.753
Saldo siguiente	-438.000	44.361.000	85.109.288	126.633.657	168.851.753	211.662.467

Fuente: Gestando

Tabla No 21. Indicadores Financieros

Indicadores Financieros Proyectados					
Liquidez - Razón Corriente	8,27	14,66	20,35	25,58	30,54
Prueba Acida	8	15	20	26	31
Rotación cartera (días),	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rotación Inventarios (días)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotación Proveedores (días)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total	1,2%	1,3%	1,3%	1,4%	1,4%
Concentración Corto Plazo	0	1	1	1	1
Ebitda / Gastos Financieros	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional	6,0%	6,0%	6,0%	5,9%	5,8%
Rentabilidad Neta	4,0%	4,0%	4,0%	3,9%	3,8%
Rentabilidad Patrimonio	2,3%	2,5%	2,6%	2,7%	2,7%
Rentabilidad del Activo	2,3%	2,4%	2,5%	2,6%	2,7%

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

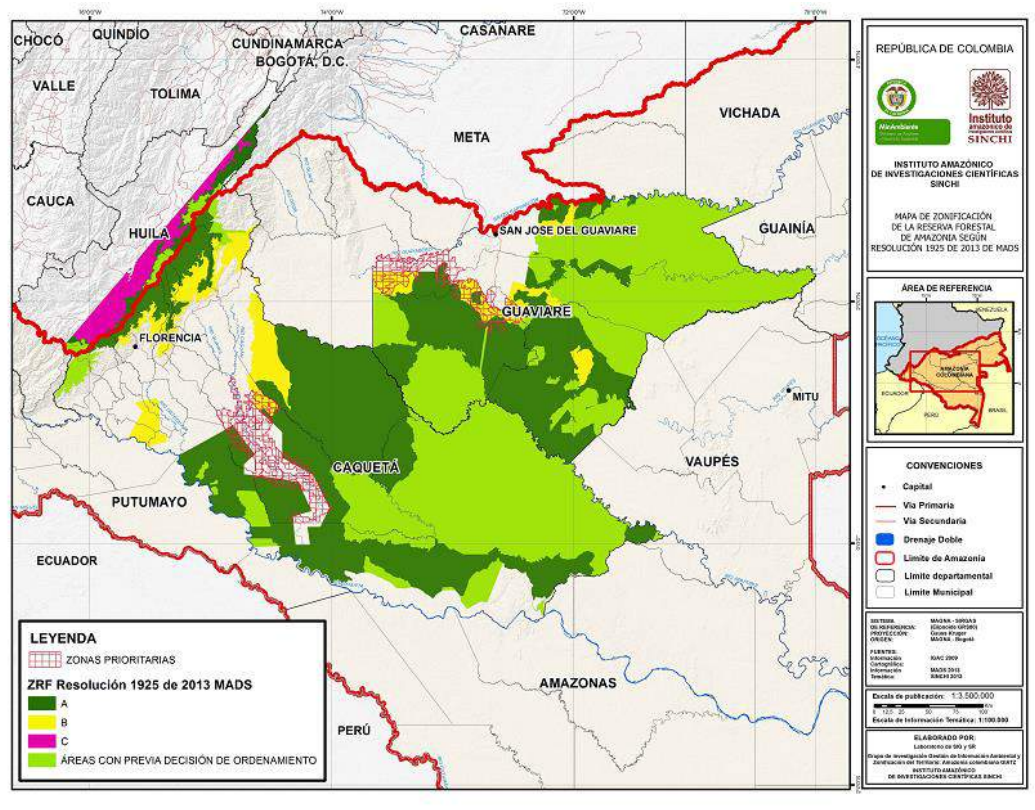
DEPARTAMENTO	COBERTURA HA	PARTICIPACIÓN
AMAZONAS	9.691.841,17	32%
CAQUETÁ	6.456.392,43	22%
CAUCA	49.437,60	0%
GUAÍNIA	7.042.409,69	24%
GUAVIARE	5.011.336,47	17%
HUILA	536.776,96	2%
PUTUMAYO	773.738,80	3%
VAUPÉS	328.150,92	1%

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

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

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

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



Fuente: Instituto Sinchi

SINAP y Territorios Colectivos

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

Autoridades Ambientales

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

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



Fuente: diseño autor

Figura No 2. Procedimientos CARs

5.11. ANEXO 3

- Acuerdo de Confidencialidad
- Análisis Multicriterio

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

6. MÓDULO ADECUACIÓN FINANCIERA

6.1. ALCANCES

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

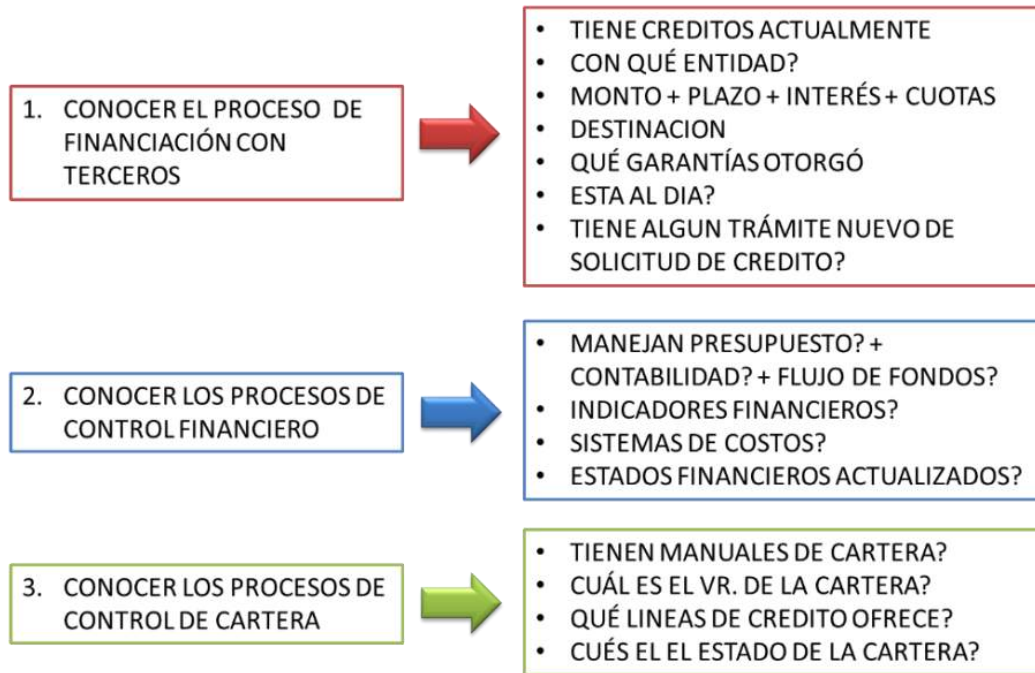
6.2. ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA

6.2.1. Diagnóstico Financiero

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

Se hizo un levantamiento de información inicial mediante la aplicación de una encuesta financiera para la conformación de una línea de base. Las preguntas fueron dirigidas a encontrar qué tanta estructura financiera se tenía en cada organización, para ello se diseñó su contenido con el alcance de la Figura No 24.

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 24. 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 25.

<u>CAQUETÁ</u>	<u>GUAVIARE</u>
<p><u>PRIORIZADAS</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. _ACAMAFRUT,2. ASOES3. AMAZOOVINO	<p><u>PRIORIZADAS</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. ASOPROCEGUA,2. ASOPROCAUCHO,3. ASOCOMIGAN4. COOAGROGUAVIARE
<p><u>SEGUNDAS MEJORES</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. _ASPROAMAZONAS2. ASPROABELEN3. PROCACAO	<p><u>SEGUNDAS MEJORES</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. _ASOPROCACAO2. _ASOPROAGRO3. _ASOMORIPAVA
<p><u>TERCERAS</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. ASIMTRACAMPIC2. ASOAGROFRAM3. ASOHIDROCAV4. PORTALES DEL FRAGUA5. ASECADY6. ACAICONUCACHA	<p><u>TERCERAS</u></p> <ol style="list-style-type: none">4. _CORPOLINDOSA5. ASPROMACARENA6. ASCATRAGUA7. ASOMIRAFLORES

Fuente: GESTANDO

Figura No 25. Niveles Organizaciones

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

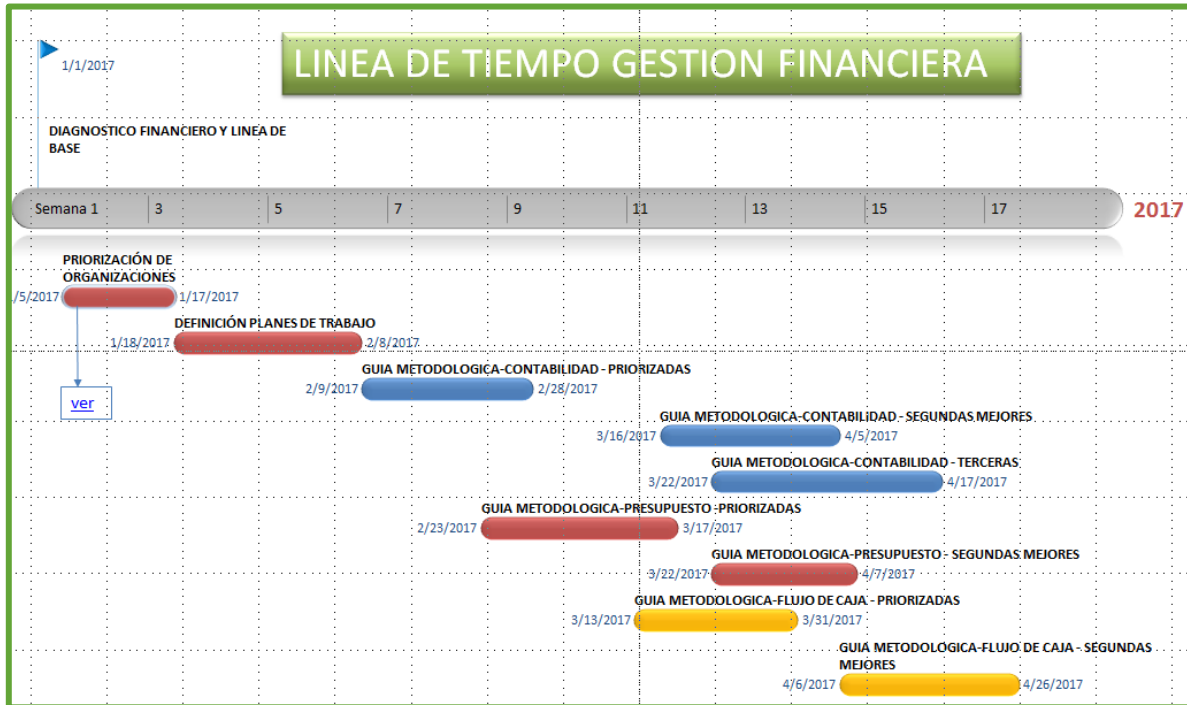
Para efectos de evidenciar la clasificación presentada, la misma está dada por la aplicación de la "Guía Metodológica de Adecuación Financiera", donde se refleja la calificación cuantitativa y cualitativa de cada organización, aunado a los resultados que el asesor financiero obtuvo de la encuesta financiera, 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 26. Línea de Tiempo Gestión Financiera

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

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

6.2.4. Definición de Planes de Trabajo

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

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

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

Fuente: Gestando

Figura No 27. Plan de Gestión

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

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

Fuente: Gestando

Figura No 28. Plan de Trabajo

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

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

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

Fuente. Gestando

Figura No 29. Planes capacitación y visitas

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

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

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

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

Fuente: Gestando

Figura No 30. Informe Gestión

6.3. ADECUACIÓN FINANCIERA EN CORPOLINDOSA

6.3.1. Análisis Financiero

Tabla No 22. Estados situación financiera⁴

ITEM	2015		2016		ANALISIS HORIZONTAL	
	\$	%	\$	%	Variación en \$	Variación %
ACTIVO CORRIENTE	1,529,043	13	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
Caja y bancos	1,529,043	13	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
Deudores	0	0	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
Inventarios	0	0	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
ACTIVO FIJO	10,439,647	87	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
TOTAL ACTIVO	11,968,690	100	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
PASIVO CORRIENTE	814,000	7	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
OBLIGACIONES BANCARIAS A CORTO PLAZO	0	0	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
PROVEEDORES	0	0	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	4,755,800	40	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
TOTAL PASIVO	5,569,800	47	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
PATRIMONIO	6,398,890	53	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.

Fuente: Gestando

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

6.3.2. Estado de Resultados

Tabla No 23. Estado de resultados

ITEM	2015		2016		ANALISIS HORIZONTAL	
	\$	%	\$	%	Variación en \$	Variación %
VENTAS	4,401,243	100	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
COSTO DE VENTAS	0	0	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
UTILIDAD BRUTA	4,401,243	100	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
GASTOS OPERACIONALES	7,436,443	169	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
UTILIDAD OPERACIONAL	-3,035,200	-69	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
GASTOS NO OPERACIONALES	30,000	1	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
OTROS INGRESOS	0	0	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
UTILIDAD NETA	-3,065,200	-70	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.

Fuente: Gestando

Tabla No 24. Comportamiento Indicadores Financieros

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		2015	2016
LIQUIDEZ	RAZÓN CORRIENTE	1.88	N.A.
	PRUEBA ACIDA	N.A.	N.A.
	CAPITAL DE TRABAJO	715,043	N.A.

Fuente: Gestando

Tabla No 25. Comportamiento Indicadores Financieros

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		2015	2016
ENDEUDAMIENTO	NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	46.54	N.A.
	INDICE DE APALANCAMIENTO	0.87	N.A.
	ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	15%	N.A.
	ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO	85%	N.A.

Fuente: Gestando

Tabla No 26. Comportamiento Indicadores Financieros

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		2015	2016
RENTABILIDAD	SOBRE LA INVERSIÓN-ROA	-25%	N.A.
	SOBRE LA INVERSIÓN- RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	-48%	N.A.
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - BRUTO	100%	N.A.
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - OPERACIONAL	-69%	N.A.
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - NETO	-70%	N.A.

Fuente: Gestando

Tabla No 27. Comportamiento Indicadores Financieros

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

Fuente: Gestando

6.3.3. Proceso Contable

La información recolectada como línea de base a través de la encuesta financiera, da cuenta que esta organización no cuenta con un proceso contable definido y tampoco dispone del apoyo de algún profesional externo que les proporcione la asesoría de la elaboración de los estados financieros.

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

6.3.4. Proceso Flujo de Caja

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

6.3.5. Proceso de Presupuesto

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

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

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

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

6.3.7. Recomendaciones para escalar nivel

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

Tabla No 28. Síntesis instrumentos

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



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

Fuente: Gestando

6.4. ANEXO 4

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