



# FORTALECIMIENTO SOCIOEMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA

“ASECADY”

Asociación Empresarial Campesinos del  
Yari San Vicente del Caguán Núcleo 4



FORTALECIMIENTO  
SOCIOEMPRESARIAL  
Y ADECUACIÓN  
FINANCIERA

“ASECADY”

Asociación Empresarial Campesinos del  
Yari San Vicente del Caguán Núcleo 4



# FORTALECIMIENTO SOCIOEMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA

## “ASECADY” ASOCIACION EMPRESARIAL CAMPEÑINOS DEL YARI SAN VICENTE DEL CAGUAN



NOMBRE	ORGANIZACIÓN	CARGO	TELÉFONO	MUNICIPIO SEDE	CORREO ELECTRONICO
NICOLAS VELASQUEZ HERNANDEZ	ASECADY	REPRESENTANTE LEGAL	3125562977	SAN VICENTE DEL CAGUAN	nikolasvelasqz80@hotmail.com

Octubre 2017

Elaboró:  
GESTANDO- ASECADY

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 .....	12
3.5.1. ASAMBLEA GENERAL .....	12
3.5.2. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN O JUNTA DIRECTIVA .....	12
3.5.3. JUNTA DE VIGILANCIA O FISCAL .....	12
3.5.4. REVISORÍA FISCAL.....	12
3.5.5. COMITÉS ESPECIALES O DE TRABAJO .....	12
3.6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES O DE RECURSOS HUMANOS.....	12
3.7. ASPECTOS JURÍDICOS Y LEGALES.....	12
3.8. ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS .....	12
3.9. ASPECTOS TRIBUTARIOS.....	13
3.10. PRODUCCIÓN PRIMARIA.....	13
3.11. AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES.....	13
3.12. AGROINDUSTRIA Y COMERCIALIZACIÓN.....	13
3.13. ANEXO 2 .....	13
4. MÓDULO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	14
4.1. METODOLOGIA .....	14
4.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	14
4.2.1. RELACIÓN DE VEREDAS .....	14
4.3. RESEÑA HISTORICA DE LA ORGANIZACIÓN .....	15

4.4	FICHA TÉCNICA.....	15
4.5	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	16
4.5.1	MISIÓN .....	16
4.5.2	VISIÓN .....	16
4.5.3	PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	16
4.5.4	VALORES.....	17
4.5.5	ANÁLISIS DOFA Y MATRIZ CRUZADA .....	17
4.5.6	OBJETIVO GENERAL.....	23
4.5.7	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	23
4.5.8	ÁREAS CLAVES .....	23
4.5.9	ORGANIGRAMA.....	24
4.5.10	GESTIÓN.....	24
4.5.11	REGISTRO FOTOGRÁFICO.....	25
4.5.12	CONCLUSIONES.....	25
5	MÓDULO PLAN DE NEGOCIOS.....	26
5.1	CLASULA DE CONFIDENCIALIDAD .....	26
5.2	INFORMACIÓN DE CONTACTOS .....	27
5.2.1	ÓRGANOS DIRECTIVOS.....	27
5.3	CONCEPTOS CLAVES .....	27
5.4	PRODUCTO.....	28
5.4.1	NECESIDAD IDENTIFICADA .....	28
5.4.2	LÍNEA DE NEGOCIO .....	29
5.4.3	LICENCIAS, PERMISOS, PATENTES .....	31
5.5	MERCADO .....	32
5.5.1	ANÁLISIS MACROENTORNO DEL SECTOR .....	32
5.5.2	ANÁLISIS MICROENTORNO DEL SECTOR.....	32
5.5.3	ANÁLISIS DEL MERCADO .....	33
5.5.4	MERCADO OBJETIVO GANADO EN PIE.....	34
5.5.4.1	COMPETIDORES DE GANADO.....	35
5.5.5	VENTAJAS COMPETITIVAS.....	35
5.5.6	MERCADO OBJETIVO DEL QUESO .....	36
5.5.7	PROYECCIÓN DE VENTAS.....	36
5.5.8	ESTRATEGIAS DE MERCADEO .....	37
5.6	OPERACIONES .....	38
5.6.1	ESTRATEGIAS OPERACIONALES .....	38
5.6.2	COSTOS DE FABRICACIÓN .....	39
5.6.3	SISTEMA PRODUCTIVO .....	39
5.6.4	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN .....	43
5.6.5	INVENTARIO .....	43
5.6.6	ABASTECIMIENTO .....	44
5.6.7	LOCALIZACIÓN.....	44
5.6.8	DISTRIBUCIÓN EN PLANTA.....	44
5.6.9	TECNOLOGÍA Y EQUIPOS .....	45

5.7	ORGANIZACIÓN .....	46
5.7.1	MARCO LEGAL Y SOCIOS.....	46
5.7.2	ÁREAS FUNCIONALES.....	46
5.7.3	PERSONAL .....	47
5.8	ANÁLISIS DE RIESGOS .....	48
5.9	ECONÓMICO FINANCIERO .....	48
5.9.1	INVERSIONES .....	48
5.9.2	FLUJO DE EGRESOS .....	51
5.9.3	AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES .....	52
5.9.4	FLUJO DE INGRESOS.....	52
5.9.5	MEZCLA FINANCIERA .....	53
5.9.6	SERVICIO DE LA DEUDA .....	53
5.9.7	ANÁLISIS DE CAPITAL DE TRABAJO .....	53
5.9.8	ESTADO DE LIQUIDEZ.....	54
5.9.9	BALANCE GENERAL.....	54
5.9.10	FLUJO DE CAJA.....	55
5.9.11	INDICADORES FINANCIEROS.....	55
5.10	DETERMINANTES AMBIENTALES.....	55
5.11	ANEXO 3 .....	58
6	MÓDULO ADECUACIÓN FINANCIERA.....	59
6.1	ALCANCES.....	59
6.2.	ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA .....	59
6.2.1	DIAGNÓSTICO FINANCIERO .....	59
6.2.2	CLASIFICACIÓN .....	60
6.2.3	PLANEACIÓN .....	63
6.2.4	DEFINICIÓN DE PLANES DE TRABAJO .....	64
6.3	ADECUACIÓN FINANCIERA EN ASECADY .....	67

## INTRODUCCION

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

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

En el presente documento se consolidan los resultados de la aplicación de los cinco (5) Módulos: Línea Base, Diagnóstico Situacional, Direccionamiento Estratégico, Plan de Negocios y Adecuación Financiera para la **ASOCIACION EMPRESARIAL CAMPESINOS DEL YARI SAN VICENTE DEL CAGUAN NUCLEO 4 con sigla “ASECADY”**, cuyo financiamiento fue realizado en el marco del Programa Visión Amazonia.

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

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

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

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

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

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

### 1.1. LA ECONOMÍA SOLIDARIA

#### 1.1.1. Principios de la economía solidaria

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

#### 1.1.2. Fines de la economía solidaria

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

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

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

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

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

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

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,**

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

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

**la mitigación y adaptación al cambio climático, tiene un alcance sistémico con objetivos múltiples fundamentados en las dimensiones económica, social y ambiental de la sostenibilidad y reconoce las vulnerabilidades y las particularidades de los diversos paisajes que conforman la Amazonia.**

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

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

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

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

Las intervenciones agroambientales aisladas son inviables, su sostenibilidad se hace muy difícil en las lógicas de las economías de escala. La asociatividad en las intervenciones agroambientales permite generar economías de escala en cuanto al costo de los tramites, compras unificadas, venta de excedentes, manejo compartido de equipos, herramientas e infraestructura de acopio y logística en general, etc. La formalización de la asociatividad no debe ser un condición para ser incluida una organización, esta debe ser al resultado de un proceso y la decisión libre, consensuada y apropiada con base en los beneficios que representa para el crecimiento social, cultural, económico y ambiental de sus asociados, lo cual implica un cambio en paradigmas en áreas como el crédito, la asistencia técnica y extensión rural, infraestructura y acceso a los bienes públicos. Motivar y educar para la cultura cooperativa, mutual, asociativa y comunitaria es responsabilidad que nos cabe a todos los que actuamos en la Amazonia, siempre con un enfoque socio empresarial y no paternalista. (Ver Figura No 1).



Fuente: Instituto Sinchi

**Figura No 1. Esquema Agroambiental**

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

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

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

Fuente: Instituto Sinchi.

## 2. MÓDULO LÍNEA BASE

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

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

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

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

### 2.1. DIMENSIÓN SOCIOECONÓMICA

ASECADY es una Asociación sin ánimo de lucro creada el 19 de Mayo de 2017 con el propósito de desarrollar actividades de beneficio social, comercial, productivo y de servicios a sus 555 asociados, con domicilio en la Vereda Paraíso del Yari en el Municipio de San Vicente del Caguán en donde se encuentra su sede.

La agricultura ha sido de subsistencia en cultivos de pancoger pese a las limitaciones de los suelos. Estos cultivos ocupan pequeñas áreas y no presentan ninguna clase de tecnificación. La ganadería juega un papel importante en la economía pero se está dando en forma extensiva, con la consecuente subutilización del recurso suelo y con razas poco mejoradas. Es así que el promedio de reses por hectárea no supera la unidad. La explotación maderera es otro de los renglones económicos que requiere de un manejo sostenible.

### 2.2. DIMENSIÓN PRODUCTIVA

La ganadería es considerada la principal fuente de ingresos de los socios de la organización, con la cría, levante y comercialización de ganado en pie y con la transformación de la leche en queso prensado para su comercialización por medio de intermediarios a nivel de otras regiones del país. La actividad agrícola se fundamenta básicamente en los cultivos tradicionales de pancoger como maíz, yuca, plátano, caña panelera, frutales, arroz, y su propósito es de subsistencia, obtenidos sin técnica diferente al conocimiento empírico y popular que poseen sus habitantes, lo que ocasiona deterioro acelerado del suelo. La minería es una significativa riqueza en buena parte sin explorar y está representada en petróleo, hulla, cobre, mica, yeso y

asfalto (minas de San Venancio). Por otra parte, aunque los cultivos ilícitos han disminuido considerablemente en la región aún persisten en menor dimensión.

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

La principal actividad económica y comercial que identifica a los asociados de ASECADY es la ganadería en los procesos de levante, cría y comercialización de ganado, así mismo la producción de leche para la transformación en queso que se comercializa a través de intermediarios. De igual manera la escasa infraestructura física para la producción existente de cultivos de pan coger como plátano, yuca etc., con excedentes comercializables hace que los productos no sean competitivos en el mercado regional.

### **2.4. DIMENSIÓN AMBIENTAL**

En la jurisdicción de ASECADY se observan grandes áreas deforestadas incluyendo las franjas de protección de reserva forestal, con un proceso colonizador de tala y quema de hectáreas de bosques para sembrar sistemas agrícolas de pancoger, y en especial, la introducción de ganado de manera más extensiva modificándose el ecosistema natural, situación que la Asociación le apuesta a revertir.

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

Con el proceso de paz y los acuerdos firmados entre el Gobierno Nacional y las FARC- EP, los jóvenes pretenden aprovechar los nuevos escenarios del posconflicto que se creen, ante lo cual ASECADY propiciará escenarios que convoquen intereses comunes y formalizar los colectivos de jóvenes y género en las zonas veredales, para lo cual requiere, dada su reciente creación, de instalaciones, equipamientos, recursos y servicios.

En ASECADY existe baja presencia de la mujer como titular de explotaciones agrícolas y ganaderas. Las socias de la asociación presentan avanzada edad con el preocupante relevo generacional tanto de género como de juventud, siendo uno de los objetivos para la conformación de la organización el que exista coordinación entre colectivos de mujeres y jóvenes y la Administración local para fortalecer la política de género y juventud.

### **2.6. CONCLUSIONES**

Se requiere un plan de formación para asociados, asociadas y Junta Directiva, que contribuya al fortalecimiento de sus competencias socio-organizativas y el direccionamiento de sus metas. De igual manera, es necesario continuar el apoyo para cumplir con sus obligaciones de llevar contabilidad

### **2.7. ANEXO 1**

- Encuestas Línea Base

### 3. MÓDULO DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

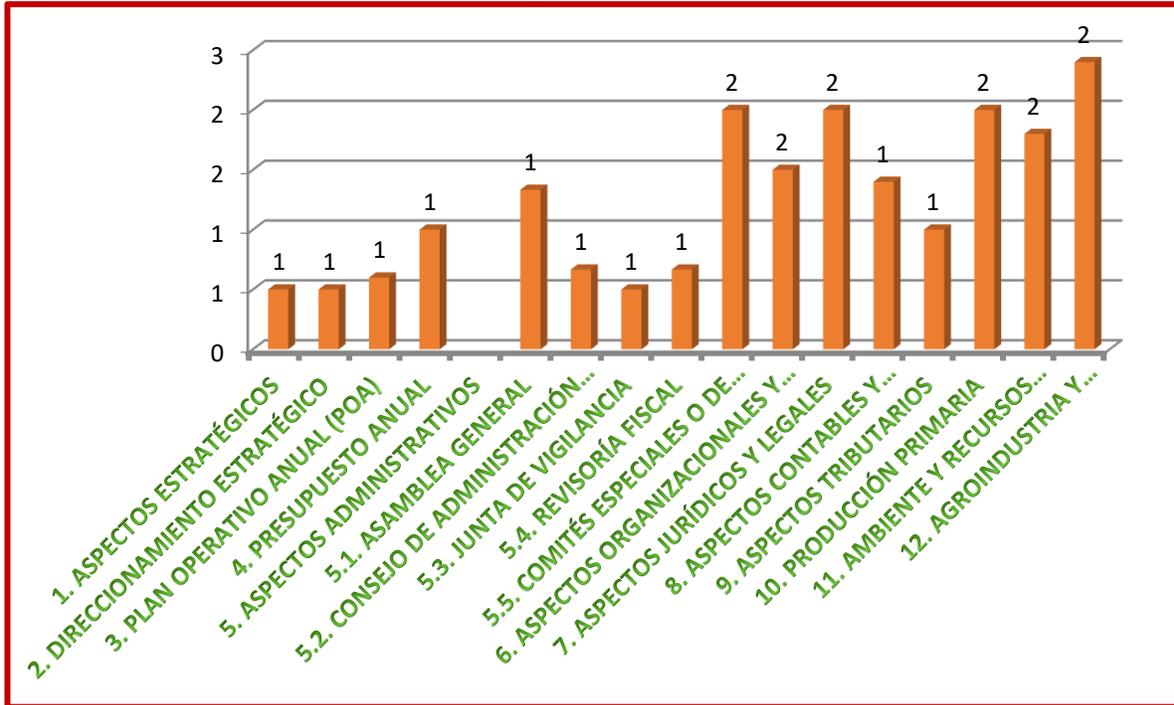
Con el Diagnóstico Situacional se realiza un análisis detallado para identificar los factores que están influyendo sobre la situación empresarial con el fin de proponer acciones viables y factibles para solución de los problemas existentes.

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

Una vez calificado cada módulo, se procede a calcular un promedio ponderado y se gráfica la situación, que permite identificar en qué aspectos es fuerte la Asociación y en dónde se debe fortalecer. ASECADY con la aplicación del formato de Diagnostico Situacional obtiene una ponderación de 20 sobre 100 (Ver Figura No 2.), entendible por su reciente formalización.



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



### 3.1. ASPECTOS ESTRATÉGICOS

ASECADY, dada su recientemente creación 19 de mayo de 2017 no han definido ningún aspecto estratégico.

### 3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Está en proceso de construcción como consecuencia de su reciente creación.

### 3.3. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

Actualmente la asociación no aplica esta importante herramienta de gestión; sin embargo, se procederá a corto plazo a la formalización de este instrumento que debe ser corto, ágil y sencillo para la cómoda interpretación de los socios de la organización.

### 3.4. PRESUPUESTO ANUAL

El presupuesto de Gastos e Ingresos debe ser la imagen económica de la Asociación, por su naciente actividad en el mercado y la no prestación del servicio para obtener ingresos y generar gastos no le permite en la actualidad llevar a cabo este indicador, el objetivo primordial es implementar un presupuesto específico y racional indispensable para la organización.

### **3.5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS**

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

Se realizó la primera Asamblea el 7 de Febrero de 2017 para la conformación de la asociación. En los estatutos quedó establecido realizar la Asamblea ordinaria General de socios al vencimiento de cada ejercicio.

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

El Consejo de Administración o Junta Directiva debe elaborar y presentar ante la Asamblea General un informe anual sobre el desarrollo de sus funciones y de las actividades cumplidas en la Asociación. Se debe reunir mensualmente.

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

La Junta de Vigilancia es elegida por la Asamblea General para el período de un (1) año y está integrada por dos (2) socios hábiles con sus respectivos suplentes.

#### **3.5.4. Revisoría Fiscal**

La Asociación eligió cargo de fiscal en la Asamblea general de socios realizada el 05 de abril de 2017 que figura como parte de la Junta Directiva.

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

Actualmente la Asociación no cuenta con Comités Especiales u organismos de asesorías.

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

La asociación necesita definir el manual de funciones y de procedimientos. La Asociación en la actualidad no ha contratado personal para realizar actividades de la organización, esto debido a que está creada recientemente y no ha ejercido su objeto social.

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

ASECADY se encuentra debidamente registrada en la Cámara de Comercio de Florencia desde el 19 de mayo de 2017.

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

No ejerce ningún informe contable y financiero ya que es una organización naciente de fecha 19 de Mayo de 2017, sin embargo en el momento en que lo ordene la ley contratará los servicios de un contador.

### **3.9. ASPECTOS TRIBUTARIOS**

Se dará acatamiento en su momento al pago de los respectivos impuestos de ley requeridos por las entidades pertinentes.

### **3.10. PRODUCCIÓN PRIMARIA**

ASECADY es una asociación que demuestra conocimiento de los procesos productivos que llevan a cabo en sus fincas o parcelas los 555 asociados, con un 70% economía ganadera alternada en un 30% productos de pan coger, la industria lechera como una unidad económica mayoritaria no cuenta con tecnología o métodos para hacer que los productos sean competitivos ante el mercado local, departamental y nacional..

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

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

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

No presenta en la actualidad procesos de transformación de agroindustria y/o de comercialización.

### **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 5 de Abril de 2017, la profesional de Gestando, el Representante Legal y la Junta Directiva de “ASECADY se reunieron para realizar el taller de Direccionamiento Estratégico, el cual tenía como objetivo revisar los aspectos estratégicos con los que la asociación cuenta y colectivamente construir la matriz DOFA que posteriormente se transforma en Estrategias encaminadas al Fortalecimiento Empresarial con Enfoque Agroambiental.

### 4.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA



La sede principal de ASECADY es la Vereda Paraíso del Yari en el Municipio de San Vicente del Caguán pero podrá desarrollar actividades en todo el territorio del Departamento del Caquetá, cuya sede será vereda Paraíso del Yari, cuenta con 12 veredas.

#### 4.2.1 Relación de veredas

**Tabla No 2. Cobertura**

VEREDAS
• Tunia
• Camuya
• Triunfo
• Paraíso del Yari
• Edén del Tigre
• Patio Bonito
• Ciudad Yari
• Piscina
• Altagrado
• Nueva Esperanza
• Aguas Claras
• Recreo Viejo
• Jericó del Yari

Fuente. ASECADY

### 4.3 RESEÑA HISTORICA DE LA ORGANIZACIÓN

La Asociación Empresarial Campesinos del Yari San Vicente del Caguán Núcleo 4 “ASECADY”, se gestó en la vereda el Paraíso del Yari y nace como necesidad de los pequeños productores campesinos de 12 veredas de la región del Yari, del municipio de San Vicente del Caguán en el departamento del Caquetá, de buscar mejores condiciones de dinamismo en los mercados agropecuarios de la región y en el marco del Fortalecimiento Socioempresarial que apoya el Instituto Sinchi, FINAGRO y GESTANDO se crea en asamblea general de constitución el 7 de Febrero de 2017 y está inscrita en la Cámara de Comercio de la ciudad de Florencia Caquetá desde el 19 de Mayo del mismo año. Es una organización sin ánimo de lucro. La asociación está regulada por la Asamblea general que es su órgano principal por la totalidad de sus socios, una Junta Directiva con su presidencia, Vicepresidencia, Secretario, Tesorero y Fiscal y está conformada por 56 socios fundadores y 555 asociados.

### 4.4 FICHA TÉCNICA

La Asociación cuenta con 555 asociados, distribuidos en 12 veredas pertenecientes a comunidades campesinas, quienes se encuentran en situación de pobreza, pequeños agricultores que realizan producción tradicional de supervivencia. El área de ubicación del proyecto está limitada de acceso a servicios de asistencia técnica, transferencia de tecnología y formación empresarial. La Asociación busca vincularse y/o aliarse a la iniciativa del gobierno de Visión Amazonia que busca reducir a cero la deforestación en la Amazonía colombiana para el año 2020 y promover un nuevo modelo de desarrollo en la región que permita mejorar las condiciones de vida de las poblaciones locales, a la vez mantener la base natural que sostiene la inmensa biodiversidad de la región y que sustenta la productividad de la zona, promoviendo el establecimiento de oportunidades de ingresos y empleos rurales sostenibles para los campesinos de la región en igualdad de oportunidades.

**Tabla No 3. Ficha Técnica**

		<b>FICHA TECNICA</b>				 	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	Nombre y Sigla de la entidad participante:	ASOCIACION EMPRESARIAL CAMPESINOS DEL YARI SAN VICENTE DEL CAGUAN NUCLEO 4 con sigla "ASECADY"					
	Tipo:	Cooperativa		Asociación	ACT-MG		
	Número total de Asociado	555	No de Hombres		No de Mujeres		
	Actividad productiva:	GANADERA					
	Fecha de constitución:	19/05/2017					
	NIT:						
	Nombre del Representante legal:	NICOLÁS VELÁSQUEZ HERNÁNDEZ					
	No. Documento de identificación:	17.774.047 San Vicente Caguán					
<b>UBICACIÓN</b>	Departamento:	CAQUETA					
	Municipio:	SAN VICENTE DEL CAGUAN					
	Vereda:	PARAISO DEL YARI					
	Dirección:	PARAISO DEL YARI					
	Teléfonos:	3125562977					
<b>DESCRIPCION DEL OBJETO SOCIAL:</b> Implementar, desarrollar y ejecutar planes, programas y proyectos de servicios, comercialización, producción, conservación y restauración de los recursos naturales, que propicie el desarrollo socioeconómico sostenible en la región.							

## 4.5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### 4.5.1 Misión

Implementar, desarrollar y ejecutar proyectos a través de servicios técnicos que beneficien a la región y a sus asociados para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida mediante una economía auto sostenible solidaria y respetuosa con el medio ambiente.

### 4.5.2 Visión

Para el 2021 la Asociación Empresarial Campesinos del Yari de San Vicente del Caguán Núcleo 4 ASECADY busca ser ejecutora de proyectos, programas y prestación de servicios técnicos que sean auto sostenibles y de beneficio social de la región, basados en la conservación y uso sostenible de la tierra y recursos naturales.

### 4.5.3 Principios corporativos

Se establecieron los siguientes principios corporativos:

- **Compromiso:** El trabajo en equipo, el amor por él, la lealtad y la transparencia frente a la organización, son características indispensables de nuestros colaboradores. Este

compromiso constituye un elemento básico para alcanzar ventajas frente a la competencia.

- **Liderazgo:** Los líderes de las asociaciones “ASECADY” de la región de Paraíso del Yary deben trabajar solidariamente, crear y mantener un ambiente de trabajo y de responsabilidades correctos, en el cual todos los actores de la región puedan llegar a involucrarse totalmente en la consecución de los objetivos y metas de la organización
- **Responsabilidad social con la comunidad:** Integrar de modo permanente las actividades de la empresa con su entorno social, participar en las actividades y eventos comunitarios e impulsar el desarrollo sustentable de la sociedad
- **Cuidado del Medio ambiente:** Mantener en forma permanente la práctica de preservación y mejora del medio ambiente

#### 4.5.4 Valores

ASECADY 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:

- **Compromiso:** Todos los integrantes de “ASECADY” estamos comprometidos con el quehacer de la organización, nos identificamos con los objetivos que persigue, y en las dificultades la defendamos con empeño.
- **Responsabilidad:** asumir las consecuencias de lo que hace o se deja de hacer en la empresa y su entorno. Tomar acción cuando sea menester, obrar de manera que se contribuya al logro de los objetivos de la asociación
- **Igualdad:** Conciencia de que nuestra organización está compuesta por personas que comprometen sus recursos para el bien común, y desde el día en que se convierten en asociados adquiere los mismos derechos y obligaciones. Por lo que no se antepondrán los intereses de uno sobre otro y no habrá diferencia de tratamiento para con ninguno.
- **Creatividad:** Buscar en forma permanente, nuevas formas de hacer las cosas, de modo que ello sea beneficioso para la organización y la sociedad
- **Trabajo en equipo:** Implica nuestra capacidad y voluntad para fomentar la máxima colaboración, comunicación y confianza entre todos aquellos que forman parte de nuestra organización para generar sinergias y alcanzar objetivos comunes.
- **Protección del Medio ambiente:** Asumimos el compromiso de promover la protección del medio ambiente, a través de promoción e implementación de procesos limpios que no pongan en riesgo la salud humana, la vida silvestre y las fuentes de agua.

#### 4.5.5 Análisis DOFA y matriz cruzada

En la tabla No 4 se presentan los resultados del análisis DOFA construido colectivamente con ASECADY, 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
<b>ANALISIS INTERNO</b>		<b>ANALISIS EXTERNO</b>	
<b>SOCIAL</b>	<b>SOCIAL</b>	<b>SOCIAL</b>	<b>SOCIAL</b>
CONOCIMIENTO SUFICIENTE DE LA REGIÓN	INDIFERENCIA DE LAS AUTORIDADES DEL GOBIERNO LOCAL Y DEPARTAMENTAL CON LA COMUNIDAD EN EL APOYO DE PROGRAMAS NECESARIOS PARA MEJORAR CALIDAD DE VIDA DE LOS HABITANTES DE LA REGIÓN	INTERÉS DE INVERSIONISTAS EN DESARROLLAR PROYECTOS AGROFORESTALES	DÉBIL COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL
SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS FUNDADORES	SE REQUIERE MÁS APOYO TÉCNICO EN LA COMUNIDAD RELACIONADAS CON EL AGRO	GENERACIÓN DE EMPLEO EN LA REGIÓN	NO APOYO DE INSTANCIAS DEL GOBIERNO NACIONAL REGIONAL Y LOCAL PARA EL SECTOR AGRO
RIQUEZA AMBIENTAL, REPRESENTADA EN LAS ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS EN LA REGIÓN	BAJA CREDIBILIDAD DE LA COMUNIDAD HACIA LAS INSTITUCIONES DEBIDO A LA NO CONTINUIDAD EN LOS PROCESOS E INCUMPLIMIENTO DE PROGRAMAS	PRESENCIA DE INSTITUCIONES COMO CORPOAMAZONIA, ICA, EN BRINDAR EDUCACIÓN AMBIENTAL	TEMOR POR LA PRESENCIA DE GRUPOS DELINCUENCIALES EN LA ZONA
<b>FINANCIERA</b>	<b>FINANCIERA</b>	<b>FINANCIERA</b>	<b>FINANCIERA</b>
CERO NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	POR SER ASOCIACIÓN NUEVA EN EL MERCADO NO CUENTA CON INFORMACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIEROS Y DEMÁS	CAPTACIÓN Y DINAMISMO DE MERCADOS POR SER NUEVOS EN LA REGIÓN QUE GENEREN DESARROLLO FINANCIERO Y SOCIAL EN LA ORGANIZACIÓN	CENTRALISMO EN LOS RECURSOS FINANCIEROS
OTORGACIÓN DE CRÉDITOS Y FINANCIAMIENTO PARA EL SECTOR DEL AGRO POR FINAGRO.	NO CUENTA CON PERSONAS QUE TENGAN EL CONOCIMIENTO O LA HABILIDAD ADMINISTRATIVA O FINANCIERA, QUE LES PERMITA TENER UNA ESTRUCTURA PARA LA TOMA DE DECISIONES.	LA CONFORMACIÓN COMO ASOCIACIÓN PERMITE ACCEDER A SERVICIOS Y/O PRODUCTOS FINANCIEROS	CARENCIA DE ALTERNATIVAS DE INVERSIÓN

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>ANALISIS INTERNO</b>		<b>ANALISIS EXTERNO</b>	
CLIENTES	CLIENTES	CLIENTES	CLIENTES
POSEEN BUENAS RELACIONES Y CREDIBILIDAD CON LAS EMPRESAS CLIENTES QUE TIENEN ACTUALMENTE.	EXCESIVA DEPENDENCIA DEL CLIENTE	CADA DÍA SE PRESENTAN TECNOLOGÍAS QUE NOS PERMITEN TENER MÁS CERCANÍA CON EL CLIENTE, COMO LOS CHAT, VIDEO CHAT, ENTRE OTROS	PÉRDIDAS DE CLIENTES POR FALTA DE REDES DE COMUNICACIÓN
ESTRATEGIA DEL BUEN TRATO AL CLIENTE	SIN ACCESO A CANALES DE COMUNICACIÓN (WEB, RED MÓVIL) QUE PERMITA LA LOCALIZACIÓN CONSTANTE PARA PROPORCIONAR EL SERVICIO O PRODUCTO AL CLIENTE	EXISTENCIA DE MERCADOS PARA PRODUCTOS AGRÍCOLAS	CLIENTES INSATISFECHOS POR LA ESCASA INNOVACIÓN Y CALIDAD DE LOS PRODUCTOS
PRODUCCION	PRODUCCION	PRODUCCION	PRODUCCION
BUENAS VÍAS DE COMUNICACIÓN PARA TRANSPORTAR SUS PRODUCTOS	NO EXISTE SUFICIENTE RECURSOS ECONÓMICOS PARA EJERCER VARIAS ACTIVIDADES DEL SECTOR DEL AGRO	DESARROLLAR UNA GANADERÍA QUE ARTICULE ALTOS RENDIMIENTOS CON LA SOSTENIBILIDAD A PARTIR DE SU INTEGRACIÓN CON LA AGRICULTURA	PRESENCIA DE PLAGAS Y ENFERMEDADES
PUEDEN UTILIZAR INSUMOS Y MATERIA PRIMA DE LA ZONA O REGIÓN	FALTA DE MERCADOS FIJOS	IMPLEMENTAR UN SISTEMA PRODUCTIVO INTEGRADO, EFECTIVO Y SOSTENIBLE	CAMBIOS REPENTINOS EN LOS GUSTOS DE LOS CONSUMIDORES QUE REDUZCAN EL CONSUMO DE LOS PRODUCTOS OFRECIDOS POR LA ASOCIACIÓN
MANO DE OBRA PROPIA	TIERRAS NO APTAS PARA LA PRODUCCIÓN SOSTENIBLE AGRÍCOLA	LOGRAR UN SISTEMA PRODUCTIVO CAPAZ DE ADAPTARSE RÁPIDAMENTE A LAS EXIGENCIAS DEL MERCADO	CONTAMINACIÓN POR MANEJO INADECUADO DE FERTILIZANTES
PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS

FORTALEZAS		DEBILIDADES		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
<b>ANALISIS INTERNO</b>				<b>ANALISIS EXTERNO</b>			
CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE SUS ACTIVIDADES		BAJOS NIVELES DE INNOVACIÓN EN LA PRODUCCIÓN DE SU PRODUCTO		INCREMENTO DE PRESENCIA EN EL MERCADO		ESCASA INTEGRACIÓN DE LA COMUNIDAD	
<b>TALENTO HUMANO</b>		<b>TALENTO HUMANO</b>		<b>TALENTO HUMANO</b>		<b>TALENTO HUMANO</b>	
POSEEN UN GRAN NIVEL EMPRENDEDOR.		TIENEN CLARIDAD DE SUS OBJETIVOS, PERO NO EL CÓMO LOGRARLOS		CAPACITACIÓN EN TEMAS DE ASOCIATIVIDAD Y DEMÁS DE INTERÉS DE LA ORGANIZACIÓN		NO EXISTE PROGRAMAS DE PREVENCIÓN RURAL CONTRA LA DELINCUENCIA	
ASEQUIBLES A LA CONFORMACIÓN DE LA ASOCIATIVIDAD		BAJO NIVEL ACADÉMICO DE LA POBLACIÓN		ACCESO A LA TECNOLOGÍA		ZONA DE ALTO RIESGO DE REBROTE SUBVERSIVO EN LA ZONA	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SENCILLA, FLEXIBLE Y POSIBILITA ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS		PERSONAL CON BAJO NIVEL DE EDUCACIÓN		OPORTUNIDAD DE MEJORAR CALIDAD DE VIDA		COMUNIDAD CON RESISTENCIA AL CAMBIO	

Fuente: GESTANDO-ASECADY

**Tabla No 5. Matriz Cruzada**

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS - FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES -	ESTRATEGIAS – DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES -
<b>SOCIAL</b>		
	CREAR SINERGIAS CON ORGANISMOS INTERNACIONALES INTERESADOS EN BRINDAR APOYO TÉCNICO Y FINANCIERO EN PROYECTOS DE CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	OPORTUNIDAD DE VINCULARSE COMO ASOCIACIÓN A LOS DIFERENTES PROGRAMAS DEL GOBIERNO LOCAL DEPARTAMENTAL Y NACIONAL QUE EXISTEN EN LA ACTUALIDAD PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS HABITANTES DE LA REGIÓN
<b>FINANCIERA</b>		
	COMO ASOCIACIÓN LOGRAR CREDIBILIDAD Y POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO PARA ACCEDER A LÍNEAS DE CRÉDITO QUE GENEREN DINAMISMO EN LA REGIÓN	LOGRAR ADAPTARSE AL MEDIO PARA DARSE A CONOCER Y SER PARTÍCIPE DE LOS PROGRAMAS, PROYECTOS Y DEMÁS QUE BENEFICIAN ECONÓMICAMENTE AL SECTOR AGRO
<b>CLIENTES</b>		
	AUMENTAR SEGMENTO DE CLIENTES BASÁNDOSE EN LA CREACIÓN COMO ASOCIACIÓN ACTUAL	EXPLORAR NUEVOS CLIENTES A PARTIR DE UNA IMAGEN DE NUEVOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS DE BUENA CALIDAD CON PROCESOS TECNOLÓGICOS INNOVADORES
<b>PRODUCCION</b>		
	TRATAR DE CAPTURAR Y FIDELIZAR LA MAYOR CANTIDAD DE CLIENTES BASÁNDOSE EN LA INNOVACIÓN DE SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS LOGRANDO EL LIDERAZGO EN LA REGIÓN	CONCRETAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS DE DISTRIBUCIÓN PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE LA ORGANIZACIÓN CON EMPRESAS A NIVEL DEL PAÍS
<b>PROCESOS INTERNOS</b>		
	APROVECHAR MANO DE OBRA PROPIA PARA AMPLIAR PRODUCCIÓN EN EL MERCADO	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS APLICANDO TECNOLOGÍA MODERNA E INNOVACIÓN
<b>TALENTO HUMANO</b>		
	INCENTIVAR A LA COMUNIDAD DE GENERAR, CREAR IDEAS DE NEGOCIOS INNOVADORAS CON EL OBJETIVO DE PRESENTARLAS A LOS DIFERENTES ORGANISMOS DE INTERÉS QUE OTORGUEN APOYO ECONÓMICO, TÉCNICO,	BUSCAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON ENTIDADES QUE OFREZCAN PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN DIFERENTES ÁREAS DEL CONOCIMIENTO PARA QUE PUEDAN SER APLICADAS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN Y ASÍ MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LAS FAMILIAS

	PROFESIONAL O CUALQUIER OTRO QUE GARANTICEN SOSTENIBILIDAD EN EL MERCADO	
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS - FORTALEZAS-AMENZAS-</b>	<b>ESTRATEGIAS – DEBILIDADES- AMENAZAS-</b>
<b>SOCIAL</b>		
	CREAR INICIATIVAS DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS QUE APORTEN AL MEJORAMIENTO DE LOS RECURSOS NATURALES DE LA REGIÓN	SE REQUIERE LA CONSTANTE CAPACITACIÓN DE PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN MEDIANTE ARTICULACIÓN CON LAS ENTIDADES LOCALES, DEPARTAMENTALES DEL SECTOR AGRO
<b>FINANCIERA</b>		
	REALIZAR CONVENIOS CON EL SECTOR FINANCIERO EN LAS LÍNEAS DE CRÉDITO PARA ESTABLECIMIENTO DE LOS DISTINTOS PROGRAMAS Y PLANES DE MEJORAMIENTO EN LA REGIÓN	CONTRATACIÓN DE PERSONAL QUE LLEVE EL PROCESO CONTABLE DE LA ORGANIZACIÓN
<b>CLIENTES</b>		
	DESARROLLAR NUEVAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE A TRAVÉS DE PAGINAS Y REDES SOCIALES	INGRESO A NUEVOS MERCADOS CON UNA FUERTE PUBLICIDAD DE NUESTRO PRODUCTOS.
<b>PRODUCCION</b>		
	IDENTIFICAR PROVEEDORES QUE PROPORCIONEN SUS PRODUCTOS A PRECIOS MAS BAJOS MANTENIENDO SIEMPRE LA CALIDAD DE LOS INSUMOS, MATERIALES Y DEMÁS NECESARIOS DE LA ORGANIZACIÓN	CONCRETAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS DE DISTRIBUCIÓN CON EMPRESAS DEL PAÍS PARA COMERCIALIZAR SUS PRODUCTOS
<b>PROCESOS INTERNOS</b>		
	ARTICULAR PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS CON ENTIDADES QUE LE PUEDAN BRINDAR CAPACITACIONES ESPECIALIZADAS EN LAS DIFERENTES ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	DESARROLLO DE TECNOLOGÍA PROPIA, CON EL FIN DE MEJORAR PROCESOS Y HACERLOS INNOVADORES A LOS CLIENTES
<b>TALENTO HUMANO</b>		
	LA CONFORMACIÓN DE ASOCIACIÓN PERMITE QUE SE GENEREN NUEVAS OPORTUNIDADES DE CAPACITACIÓN, INNOVACIÓN, CONOCIMIENTO Y DEMÁS QUE CONLLEVAN AL MEJORAMIENTO DE SUS INGRESOS Y DE LA CALIDAD DE VIDA DE LAS PERSONAS DE LA REGIÓN	ARTICULAR PROCESOS EDUCATIVOS CON ENTIDADES QUE PROMUEVAN CAPACITACIONES EN EL SECTOR RURAL

Fuente: GESTANDO-ASECADY

#### 4.5.6 Objetivo general

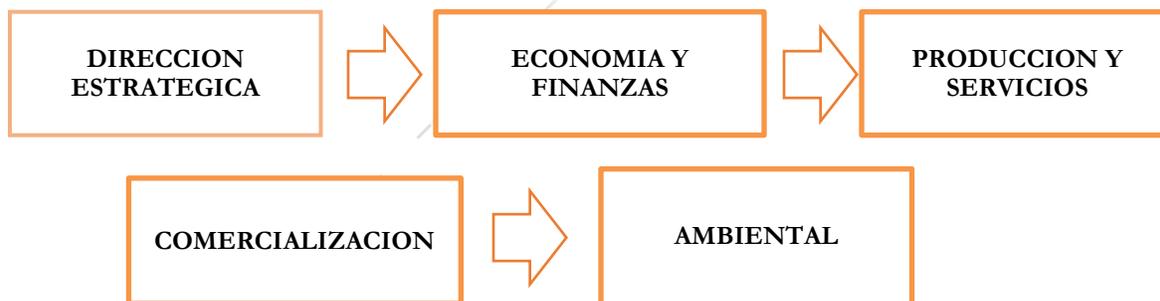
Implementar, desarrollar y ejecutar planes, programas y proyectos de servicios, comercialización, producción, conservación y restauración de los recursos naturales, que propicie el desarrollo socioeconómico sostenible en la región.

#### 4.5.7 Objetivos específicos

- Creación de la Asociación para la realización de actividades agrícolas productivas.
- Creación o fortalecimiento de redes de actividades para la conservación de especies vegetales a nivel regional
- Formación para fortalecimiento de asociaciones, direccionamiento estratégico, Adecuación Financiera.
- Promocionar hábitos de vida sostenible y auto-suficientes, respetuosas con el medio ambiente, desde una perspectiva de economía solidaria y participativa.
- Crear y difundir proyectos de la economía social y solidaria.

#### 4.5.8 Áreas claves

Para poder cumplir con los objetivos y misión competitiva se establecieron con el Representante Legal y la Junta Directiva las áreas claves para la dirección y la toma de decisiones. Ellas son cinco (5):



- **Dirección estratégica:** La Dirección estratégica es necesaria en la organización para la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre dentro del ámbito empresarial y así poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo de los negocios.
- **Economía y Finanzas:** La información financiera es un medio para brindar información relacionada con la actividad de la organización. Es importante que “ASECADY” conozca y se interese de todos los eventos de carácter financiero y económico que la afectan ya que las decisiones que se tomen dependen de ella.

- **Productos y servicios:** Se debe describir qué líneas de productos se van a ofrecer y a qué clientes, de igual manera es importante conocer qué atributos, sobre el producto o servicio a comercializar, tienen mayor relevancia para el consumidor.
- **Comercialización:** Comercial es la responsable de crear la demanda y vender los productos en los distintos mercados.
- **Ambiental:** No manejar de forma integral y sostenible el territorio, puede generar impactos negativos sobre ecosistemas estratégicos de la región, por lo tanto, es muy importante que los productores de “ASECADY” incorporen planes de gestión ambiental en sus actividades.

#### 4.5.9 Organigrama

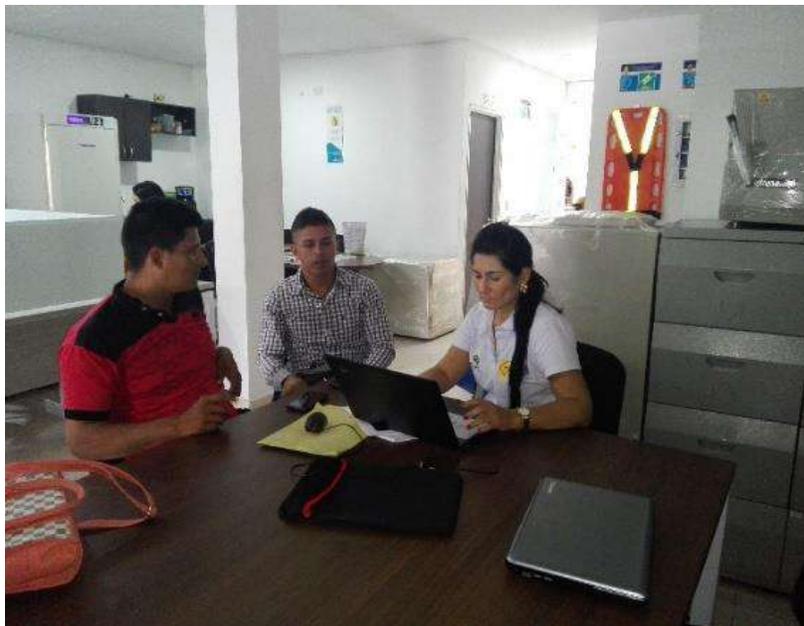


#### 4.5.10 Gestión

**Tabla No 6. Tareas correctas y con problemas**

TAREAS CORRECTAS	TAREAS QUE NO ESTAN SALIENDO BIEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición De la Junta Directiva en continuar con todo el proceso que se requiere para el proyecto.</li> <li>• Idea de Negocio para Implementación de la ganadería sostenible.</li> <li>• Estimular generación de empleo, participar y fomentar el cuidado del medio ambiente y desarrollo sostenible entre otras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos económicos no disponibles para adelantar costos del proyecto.</li> <li>• No cuentan con tecnología o métodos modernos para hacer que los productos sean competitivos ante el mercado.</li> </ul>

#### 4.5.11 Registro fotográfico



#### 4.5.12 Conclusiones

Una debilidad a superar y que requiere el apoyo institucional es la poca capacitación que tiene el personal, la falta de herramientas y/o técnicas adecuadas para la medición de los productos, la baja capacidad de innovación y de accesibilidad a la tecnología de comunicaciones. Es de anotar el empoderamiento tanto del Representante Legal como de la Junta directiva para la construcción del Plan de Negocios con base en los resultados del Direccionamiento Estratégico.

## 5 MÓDULO PLAN DE NEGOCIOS

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

### 5.1 CLASULA DE CONFIDENCIALIDAD

Este Plan del Negocio es propiedad de “ASECADY” 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 “ASECADY” en cabeza de su Representante, NICOLAS VELASQUEZ HERNANDEZ a la dirección Vereda Paraíso del Yari.
- 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: Plan de negocios provisto a: \_\_\_\_\_

Compañía: ASOCIACION EMPRESARIAL CAMPESINOS DEL YARI  
SAN VICENTE DEL CAGUAN NUCLEO 4 CON SIGLA  
“ASECADY”

Dirección: Vereda PARAISO DEL YARI

Fecha: 10 de mayo de 2017.

DOCUMENTO ORIGINAL FIRMADO

FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL ORGANIZACIÓN

## 5.2 INFORMACIÓN DE CONTACTOS

En este módulo se hace necesario colocar la información referente a la ubicación de la empresa y a la respectiva persona a contactar, con el fin de facilitar un contacto para una eventual negociación, una alianza o el ingreso de un inversionista.

Para mayor información, comuníquese por favor con:

Nombre de la persona a contactar	NICOLAS VELASQUEZ HERNANDEZ
Cargo	PRESIDENTE JUNTA DIRECTIVA ASOCIACION
Empresa / Proyecto	ASOCIACION EMPRESARIAL CAMPESINOS DEL YARI SAN VICENTE DEL CAGUAN NUCLEO 4 CON SIGLA "ASECADY"
E-mail	<a href="mailto:Nikolasvelasquez80@hotmail.com">Nikolasvelasquez80@hotmail.com</a>
Teléfono	3125562977
Dirección	VEREDA PARAISO DEL YARI.

### 5.2.1 Órganos directivos

Scarpeta Cabrera Reynel	Principal Junta Directiva
Velásquez Hernandez Nicolás	Principal Junta Directiva
Vargas Perdomo Edwin Mauricio	Principal Junta Directiva
Zamora Salgado Esteban	Principal Junta Directiva

## 5.3 CONCEPTOS CLAVES

- **COMISIONISTA:** se encargan de conectar al productor primario o ganadero con el colocador, y a cambio reciben una comisión sobre la venta.
- **ACOPIADORES:** Se encargan de reunir lotes de ganado de distintas fincas para alcanzar el volumen solicitado por el comprador. Una vez se tenga la cantidad deseada de animales, estos son ofrecidos a los colocadores. Los acopiadores reciben una comisión sobre el valor de la venta por la labor que cumplen.
- **COLOCADOR:** Se encargan de comprar cantidades grandes de ganado a los comisionistas, acopiadores o ganaderos directamente, y de vendérselo a distribuidores minoristas y supermercados.
- **SUBASTAS:** Son empresas legalmente establecidas que se encargan de poner a disposición de los diferentes integrantes de la cadena cárnica, un espacio físico para el desarrollo de remates o subastas de ganado flaco 30 principalmente. Bajo este sistema, el pago al vendedor lo garantiza la empresa organizadora. Es un sistema que ayuda a evitar la manipulación de los precios, y que le da seguridad al proceso de compra y venta de ganado.
- **FRIGORÍFICO:** Recinto dotado de instalaciones de frío artificial, que se destina a conservar alimentos u otros productos que podrían descomponerse a la temperatura ambiente.

- FEDEGAN: Es una organización gremial sin ánimo de lucro, creada el 13 de diciembre de 1963 con sujeción al derecho privado colombiano y como decisión del IX Congreso Nacional de Ganaderos.
- CRÍA: se considera desde cuando el ternero nace hasta que se desteta
- LEVANTE: se considera desde los 15 meses en adelante.
- PASTOREO: El pastoreo puede definirse como el consumo directo del pasto por el ganado en el campo.
- PASTOREO ROTACIONAL O RACIONAL. El pastoreo rotacional es un sistema de aprovechamiento de pastos generalmente prados o praderas, aunque también se puede aplicar a pastos leñosos que pretende optimizar la utilización de su biomasa y asegurar su perpetuación por medio de una división en parcelas por las que se hace rotar al ganado.
- MANEJO TRADICIONAL: Sistema de producción de carne y/o leche en la que las técnicas que se llevan a cabo corresponden a la experiencia, conocimiento o instinto de las generaciones pasadas.
- MANEJO TECNIFICADO: Sistemas de producción de carne y/o leche en las que las técnicas corresponden a la aplicabilidad de tecnología en la producción agro ganadera con base en las investigaciones de campo de los últimos años.
- CARGA ANIMAL: Número de animales o peso vivo total de animales, que se alimentan en una determinada superficie ganadera en un determinado momento.
- FORRAJE: Aquellas otras alternativas de alimentación de animales bovinos o rumiantes tales como gramas nativas y malezas y que actualmente se conocen como pastos de corte entre los que se encuentra sorgo, maralfalfa, caña, imperial, entre otros.
- FERIAS O SUBASTAS: Son empresas legalmente establecidas que se encargan de poner a disposición de los diferentes integrantes de la cadena cárnica, un espacio físico para el desarrollo de remates o subastas de ganado flaco
- SITIO DE PRODUCCIÓN: Grandes empresarios ganaderos interesados en adquirir ganado en pie por lotes.

## 5.4 PRODUCTO

### 5.4.1 Necesidad identificada

En el sector ganadero son claras las dificultades que existen relacionadas con la productividad y la competitividad de los pequeños y medianos productores, quienes por su misma condición no tienen la posibilidad de acceder a niveles mejorados de producción y comercialización de ganado en pie, así mismo en la transformación de leche en queso bloque que les podría garantizar el mejoramiento de sus ingresos y la consecuente sostenibilidad del negocio ganadero, para lo cual han tenido vocación desde hace ya varias décadas.

La zona en la cual está ubicado el proyecto y la ASOCIACION EMPRESARIAL CAMPESINOS DEL YARI SAN VICENTE DEL CAGUAN NUCLEO 4 con sigla “ASECADY”, cuya sede es la Vereda Paraíso del Yari en el Municipio de San Vicente y cubre 16 veredas con fincas de diferentes extensiones y distintas formas de tenencia de la tierra, con

porcentajes altos de pobreza y bajos índices de calidad de vida, siendo la actividad principal de sus asociados la ganadería doble propósito (carne y leche) en pastoreo extensivo tradicional degradativo y de exigua rentabilidad, con baja carga animal y parámetros productivos y reproductivos generando un impacto negativo sobre las praderas (perdida del material vegetal). Esta baja eficiencia en el uso de los recursos se traduce en la pérdida de la condición corporal, baja reproducción y producción de los animales, altos costos de producción y consecuentemente mínima rentabilidad.

Para que el sector primario de esta región tenga la fuerza del crecimiento y de desarrollo sostenible es urgente una reorganización de la producción en función de sus potencialidades mejorando el sistema de pastoreo en donde se establece potencializar la productividad tanto en la tierra como en los animales.

Por consecuencia con este Plan de Negocio se busca crear mejores fuentes de ingresos y de empleo y por ende mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la región y adicionalmente llevar a la comunidad en general un producto con mejores condiciones de precio y calidad.

#### 5.4.2 Línea de negocio

##### “Reconversión ganadera de doble propósito bajo un sistema silvopastoril intensivo”



**Ganado en pie:** La presentación a la venta al mercado será en la que el sector ganadero lo denomina en pie, esto quiere decir que los animales se pesaran y el resultado se multiplicara en el costo en que oscile el kilo de bovino en la actualidad. Estos animales saldrán al mercado con un peso promedio de 450 a 500 kilos aproximadamente de dos años de edad

**Características y usos de la carne de res:** La carne de res es una importante fuente de proteínas constructoras, imprescindibles para la formación celular en el organismo humano. El contenido graso de la carne de res va de medio a alto dependiendo de la raza y alimentación. El color de la carne de res presenta diferentes tonalidades de rojo predominando la cereza. Su textura es fibrosa debido a la edad del animal, la carne de ternera es muy suave y no fibrosa. Su contenido nutricional son vitaminas del Complejo B, Minerales: Fósforo, Hierro, Zinc, proteínas: Citosina, Lisina, Metonina.

Además, contiene el complejo B (B1, B2, B6 y B12), vitamina que ayuda a la degradación de los alimentos (metabolismo) y a combatir la anemia, gracias a que ayuda a formar glóbulos rojos.

Las dificultades de transporte de leche en la región hacen que procesen en queso, que puede ser conservado por más largo tiempo, permitiendo su almacenamiento y su comercialización en el interior del país. Este producto derivado de la leche tiene diferentes características fisicoquímicas, como resultado de los distintos tipos de procesamientos a la cual es sometida la leche cruda



**Queso:** Es un producto cuyo contenido es fundamentalmente caseína y grasa. Según la proporción de ésta última los quesos pueden ser grasos, semigrasos o magros; y según su consistencia se divide en quesos de pasta blanda y dura, la riqueza en grasa de los quesos depende del tipo de leche que se utiliza para su elaboración.

**Características y usos del queso:** Según la resolución 2310 de 1986 artículo 6 el queso es el producto obtenido por coagulación de leche, de la crema de leche, de la crema de suero, del suero de la mantequilla o de la mezcla de algunos o todos estos productos, por la acción del cuajo u otros coagulantes aprobados. Comparte casi las mismas propiedades nutricionales con la leche, excepto porque contiene más grasas y proteínas concentradas. Además de ser fuente proteica de alto valor biológico, se destaca por ser una fuente importante de calcio y fósforo, necesarios para la remineralización ósea, el queso es un alimento rico en vitaminas A, D y del grupo B.

**Precio:** El sistema de precio al consumidor tanto de carne como de queso que se usara para la proyección de ingreso de en este plan de negocio será ganado en pie vacuno macho a \$4.5000 el kilo, ganado vacuno hembra a \$4.000 y vaca de desecho \$3.300 kilo. Respecto a la producción de leche ésta estará destinada a la elaboración del queso costeño con un promedio de \$7.000 el kilo.

Dada la marcada influencia de venta de ganado en pie y transformación de la leche en queso costeño en la zona de ubicación del proyecto los productos ofrecidos en el proyecto son de uso comercial para consumo humano.

### 5.4.3 Licencias, permisos, patentes

Para poder transportar y comercializar un bovino es necesario cumplir con todos los requisitos de movilización. A continuación presentamos la normatividad

- FEDEGAN: Gremio que agrupa todos los ganaderos y este se encarga de prestar asesoría técnica, realizar estudios del sector, publicar informes de interés y es el medio de contacto de los ganaderos con el gobierno para crear escenarios de favorabilidad para el sector.
- Ley 914 DE 2004 por la cual se crea el Sistema Nacional de Identificación e Información de Ganado Bovino.
- Ley 99 DE 1993. Ley del Medio Ambiente
- Resolución ICA 2495 De 2001. Establece los requisitos sanitarios para la realización de concentraciones de animales en el territorio nacional
- Decreto 3149 de 2006 dicta las disposiciones sobre la comercialización, transporte, sacrificio de ganado bovino y bufalino y expendio de carne en el territorio nacional.
- Resolución 0070 de 2007 determina los requisitos que habilitan a las organizaciones gremiales ganaderas para expedir Bonos de Venta y Registros de Hierros
- Resolución 00071 de 2007 por la cual se determinan las condiciones y forma de expedición del Bono de Venta.
- Resolución 05131 de 2007 donde se establecen las condiciones para el registro de los Transportadores de Ganado Bovino y Bufalino y la Guía de Transporte Ganadero
- Resolución 003278 de 2008 por la cual se establece la Expedición de Guías Sanitarias de Movilización Interna mediante el Sistema Nacional Web de Movilización y Comercialización Ganadera

Para poder procesar, transportar y comercializar queso costeño es necesario cumplir con todos los requisitos, de movilización y producción. A continuación presentamos la normatividad.

- Resolución número 02310 de 1986 (24 de febrero de 1986): Por la cual se reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 09 de 1979, en lo referente a procesamiento, composición, requisitos, transporte y comercialización de los Derivados Lácteos.
- Decreto 4444 de 2005 derogado por el art. 21, decreto nacional 539 de 2014 por el cual se reglamenta el régimen de permiso sanitario para la fabricación y venta de alimentos elaborados por microempresarios.

## 5.5 MERCADO

### 5.5.1 Análisis macroentorno del sector

#### *Estadística del sector ganadero en Colombia*

En Colombia las familias distribuyen el 7,1% de sus ingresos para el consumo de carne, presentando una tendencia alcista en los últimos años debido al crecimiento de la población con un consumo per cápita de 19 kilos en 2016.

La ganadería representa una de las actividades más importantes en Colombia, no sólo por sus aportes directos en la alimentación, sino además por todas aquellas actividades derivadas a partir de la transformación de sus productos. Esto demuestra que la actividad ganadera no sólo realiza aportes directos a la economía, a través de la generación de empleo y utilidades al sector rural, sino aportes indirectos mediante la producción industrial.

El sector agropecuario contribuye aproximadamente con el 8.5% del PIB nacional. Así mismo, la ganadería participa con el 1.6%, el 20% y el 53% sobre el crecimiento nacional, el sector agropecuario y el sector pecuario, respectivamente. Frente a otros sectores de la economía agrícola, la producción de la ganadería colombiana dobla y triplica a otros sectores, como el avícola, el cafetero, y el floricultor. Adicionalmente, contribuye a la generación de empleo en más del 25% del total de puestos de trabajo generados en el sector agrícola y aproximadamente el 7% sobre el empleo total de la economía colombiana. En lo que respecta al consumo de carne de res ha venido avanzando de manera importante desde julio del 2010 por lo que puede decir que el consumo de carne bovina per cápita sobrepasó los 19 kilogramos por habitante al año. El sacrificio de ganado exhibe una contracción mensual del 1.28% y un crecimiento anual del 7.7%. Del total de cabezas destinadas para sacrificio, el 99.3% representó consumo interno; mientras el restante 0.7% fueron exportaciones. El precio de ganado flaco IGANF-BMC sobre ganado macho de 1 año y 1Kg de primera calidad viene avanzando por encima de los \$2,600 el kilo, el precio del ganado gordo IGANG BMC en enero de 2017 se cotizó por encima de los \$3,000.

### 5.5.2 Análisis microentorno del sector

#### *Comportamiento del sector ganadero en el Caquetá*

La actividad productiva en el departamento del Caquetá está altamente concentrada en la parte pecuaria, especialmente en lo relacionado con la producción de ganado vacuno, en el caso de esta región se caracterizan por un incremento de las áreas de pasturas producto de la deforestación. La explotación pecuaria es extensiva y el componente tecnológico es muy bajo. El problema de esta ganadería extensiva en la región es que se ha expandido sobre suelos de la planicie amazónica, susceptibles a la erosión y de drenaje pobre a moderado lo que está ocasionando la degradación de dichos suelos. Por lo tanto, una primera medida es el ordenamiento territorial de la producción bovina en la zona. En este sentido, es necesario

definir áreas ya intervenidas que se constituyan en núcleos para la intensificación de la producción, pero mediante sistemas sostenibles como los sistemas silvopastoriles.

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

Por otra parte la producción agrícola es muy incipiente, reduciéndose básicamente a la producción de unos pocos productos tradicionales como el maíz, el plátano y la yuca, y en cantidad muy bajas, considerando la población estimada para el departamento. Esto se convierte en un potencial problema a largo plazo, ya que el departamento depende por completo de regiones externas para el suministro de los productos básicos de la canasta familiar.

### 5.5.3 Análisis del mercado

#### *Localización*

San Vicente del Caguán es un municipio colombiano localizado en el departamento del Caquetá, a 151 km al nororiente de Florencia, la capital departamental desde donde se llega por vía terrestre en un trayecto que se recorre en 3 h. Está bañado por los ríos Caguán y Yari, Adicionalmente se encuentra la Zona de Reserva Campesina.



Existe una zona forestal protectora productora ordenada por CORPOAMAZONIA para promover y desarrollar la cultura del aprovechamiento sostenible de los recursos, a través de procesos silviculturales, que garanticen el uso integral de los bosques, la reinversión en el mantenimiento y el manejo de los mismos y la promoción y establecimiento de empresas transformadoras en la región, para agregar valor a los productos derivados, tanto de la madera como del bosque en general.

Las actividades económicas de este departamento se centran principalmente en los sectores primario y terciario. Entre las actividades del sector primario se destaca la ganadería, la cual ocupa un importante renglón de la productividad con 2.409.028 de hectáreas en pastos para un lote de cerca de 1.180.470 cabezas de ganado.

El mercadeo del ganado en la zona de ubicación del proyecto Vereda Paraíso del Yari en el Municipio de San Vicente del Caguán considera dos opciones que se utilizan frecuentemente para la realización del proceso de comercialización: la primera son con los comisionistas que se encargan de conectar al productor primario o ganadero con el colocador y a cambio reciben una comisión sobre la venta, y la segunda, comercializar el ganado en pie por medio de

subastas y centrales ganaderas, pasando luego al sacrificio del animal y posteriormente a la planta de beneficio, donde el mayorista comercializa la carne en canal a los siguientes participantes en la cadena de distribución como carnicerías, restaurantes, hoteles y supermercados.

La agricultura se concentra básicamente en siete productos de los cuales la yuca, el plátano, el maíz y la caña panelera son los más significativos; el arroz secano manual, el cacao y el frijól, aunque presentan producción permanente no son muy significativos

En relación con el sector pecuario, para el año 2016 el ICA reporta 610.910 cabezas de ganado bovino; 31.032 porcinos, de los cuales el 100% corresponde a producción en traspatio. En otras especies pecuarias hay principalmente ganado equino con 20.686 cabezas, caprino con 1.122 ejemplares, ovino con 12.141 cabezas y bufalino con 1.540 ejemplares.

En cuanto a la comercialización de la leche en este proyecto, esta es más considerada un subproducto, destinada a la elaboración del queso que es otra estrategia de los campesinos para quienes vive en zonas muy alejadas y a los cuales no les es posible sacar leche. Elaboran el queso que compran comerciantes de otros lugares del país y los sábados en las populares queseras se vende el queso, constituyéndose en otro ingreso para el sostenimiento económico de la familia.

#### 5.5.4 Mercado objetivo ganado en pie

Una vez los animales cuenten con la edad y peso establecidos se ofrecen en el mercado objetivo que está determinado en la región. Estos son:

**Frigocaquetá:** Ubicado en San Vicente del Caguán que en el momento atiende el sacrificio mensual de 600 reses para abastecer el consumo interno.

**Cofema:** Ubicado en la ciudad de Florencia Caquetá, planta de beneficio bovino de la Compañía de Ferias y Mataderos del Caquetá, cuenta con una capacidad de doscientas (200) reses diarias en un turno de ocho (8) horas y en la cual tiene siete (7) cavas de refrigeración que dan una capacidad de almacenamiento de trescientos cuarenta (420) canales.

**Frigoríficos del país:** Con la conformación de pequeños y meditaciones ganaderos de la región del Yari en “ASOCIACION EMPRESARIAL CAMPESINOS DEL YARI SAN VICENTE DEL CAGUAN NUCLEO 4 con sigla “ASECADY se realizara alianzas estratégicas para la comercialización de ganado en pie a los frigoríficos de Guadalupe de Bogotá y de Medellín, Villavicencio y Bucaramanga, esto garantizará una venta fija del ganado y manejo de precios más estables que en las subastas.

**Ferias o Subastas:** Son empresas legalmente establecidas que se encargan de poner a disposición de los diferentes integrantes de la cadena cárnica un espacio físico para el desarrollo de remates o subastas de ganado flaco

**Sitio de producción:** Grandes empresarios granaderos interesados en adquirir ganado en pie por lotes.

Para la comercialización del queso una vez cumplido el proceso de transformación de la leche en queso costeño, este producto será distribuido directamente desde San Vicente del Caguán a Cali, Popayán, Palmira, Cartago, Ibagué y Bogotá mercado objetivo, la cual se realizará mediante alianzas estratégicas para su comercialización.

#### 5.5.4.1 Competidores de ganado

Los principales participantes y competidores comerciales en mercado ganadero en la zona en donde se desarrollara el proyecto en San Vicente del Caguán, opera bajo un esquema de competencia de productores pequeños y otra de grandes productores como Empresa Ganaderas Ganados Verdes S.A.S, Empresa Ganadería La Luciana y Ganadera Atenea S A, que se encuentra ubicada en la localidad de la inspección de Campo Hermoso Vereda El Perfil Finca Santa Bárbara, quienes tendrían mayor capacidad de operación ante una caída de los precios por una sobreoferta o falta de demanda.

#### 5.5.5 Ventajas Competitivas

La comercialización de ganado tendrá ventajas que lo hacen diferente a la competencia relacionada con el sistema de producción en la cual el objetivo primordial es que el animal bovino tenga una adecuada calidad y cantidad de tejido muscular y graso (carne) al momento de la venta de acuerdo a las exigencias de los consumidores.

En cuanto a la comercialización de la leche en este proyecto, considerada un subproducto está destinada a la elaboración del queso que es otra estrategia de los campesinos que viven en zonas muy alejadas y de las cuales no les es posible sacar leche, por lo cual trabajan el queso que demandan comerciantes de otros lugares del país.

La producción de queso costeño en la región de ubicación del proyecto es muy artesanal, pequeñas y poco reconocidas, así mismo por la zona norte del Caquetá las más destacadas son: En el Municipio de San Vicente ASOQUESAN, Queso vida láctea, Quesos la Caqueteña, Quesos la Florida ubicado en el Municipio de Puerto Rico, en Florencia Lácteos del Hogar y Lácteos los laureles en el Doncello.

“ASECADY” como asociación tendrá las ventajas competitivas de comercializar queso costeño del Yari bajo en sal, en una presentación de queso fresco y de pasta dura, cuadrado con un peso aproximado de arroba y media empacados al vacío y etiquetados en la parte superior con los datos específicos del producto: fecha de elaboración, fecha de vencimiento, contenido, ingredientes, registro sanitario y demás datos requeridos.

### 5.5.6 Mercado objetivo del queso

Para la comercialización del queso una vez cumplido el proceso de transformación de la leche en queso costeño, este producto será distribuido directamente desde Cartagena del Chaira a Cali, Popayán, Palmira, Cartago, Ibagué, Bogotá.



### 5.5.7 Proyección de ventas

La proyección de venta de ganado en pie y de queso es a 5 años y los precios del año 1 corresponden a los actuales en el mercado: Ganado en pie macho \$4.500/kg y queso \$7000/kilo. Para proyectar el costo de venta de los próximos cinco años el promedio es del 15% de alzas que se ha venido mantenimiento en carne de ganado en pie.

Tabla No 7. Ventas

CONCEPTO	UNIDAD	AÑO				
		1	2	3	4	5
Ventas	kg	0	0	4.500	0	4.500
Precio por kilogramo de ganado en pie	\$	4500	4.700	4.900	5.100	5.300
Ingresos Brutos	\$		0	22.050.000	0	23.850.000
Ventas	kg	2.750	2.750	2.750	4.111	5.500
Precio por kilo de queso	\$	7000	7500	8000	8500	9000
Ingresos Brutos	\$	19.250.000	20.625.000	22.000.000	34.943.500	49.500.000

Fuente: Gestando

### 5.5.8 Estrategias de mercadeo

#### ➤ Objetivos

- ❖ Producir ganado para sacrificio de excelente calidad que satisfaga las necesidades y exigencias del mercado
- ❖ Posicionarse en el mercado ganadero de la región como una empresa modelo en la producción de ganado semiestabulado
- ❖ Incrementar la productividad de leche / vaca de 5 litros a 10 litros.
- ❖ Transformar la leche en queso costeño de excelente calidad para la comercialización al interior del país.

#### ➤ Precio del ganado y queso

La forma de pago por la venta del ganado será en efectivo, una vez sea entregado el producto en sitio establecido. Los precios del ganado en Colombia dependen de la oferta y la demanda y el comportamiento del clima, los resultados a la fecha se muestran a continuación. Así mismo el queso producido será diferenciado por calidad y presentación.

**Tabla No 8. Precio**

GANADO	INDICADORES	EXTRA
Vacuno macho en pie	\$ kg 4.500	1
Queso costeño	\$kg 7.000	

Fuente: Gestando

#### ➤ Promoción de carne bovina en pie y de queso costeño

Tendrán promoción por compra en efectivo los lotes de ganado de vacuno en un 2% y las estrategias de comunicación de la Asociación y/o finca ganadera se realizará a través de la presencia en los diferentes eventos feriales de la región y sus alrededores. En estas ferias se puede promover el modelo de plan de negocio y se resaltará el ganado alimentado con base a forrajes altamente proteicos autóctonos de la región y con mejoramientos genéticos como una alternativa rentable con mejores márgenes de utilidad y menores costos de producción. Los medios de promoción y publicidad son los siguientes:

- ❖ Anuncio en la prensa local entre ellos Periódica extra de San Vicente del Caguán y Diario del Sur semanalmente por los primeros 2 meses para dar a conocer la empresa.
- ❖ Anuncio en radio de las emisoras del Caguán Ecos del Caguán 107.1 FM, radio 360 FM donde se dé a conocer la existencia de ganadería semiestabulado que se lleva cabo en la zona del Yari
- ❖ Tarjetas personales de presentación por los ganaderos del proyecto

- ❖ Camisetas estampadas con el nombre de la asociación y o finca ganadera según se acuerde en la empresa
- ❖ Pasacalles, pendones y afiches en las áreas estratégicas del Municipio con botón publicitario
- ❖ Publicidad personal de acuerdo a la calidad de nuestro servicio, esa se ira diseminando entre los nuevos ganaderos poco a poco
- ❖ Televisión: Pauta publicitaria de 5 minutos cada 15 días por los primeros 2 meses en tv cinco canal regional

### ➤ **Distribución de la carne en pie y el queso**

El producto será distribuido directamente desde san Vicente del Caguán a los clientes mayoristas referenciados mediante una base de datos manteniendo un contacto permanente con ellos, así el producto llegará a su destino en un vehículo especializado en las fechas establecidas por los compradores y cumplir con la ruta de entrega al consumidor final. Para el ganado de desecho, predomina la venta en Potrero – Báscula y subastas cerca de ubicación de la finca.

## 5.6 OPERACIONES

### 5.6.1 Estrategias operacionales

- Estrategia forrajera: Mantener un área de praderas convencionales prácticamente fija, adecuada para suplir carencia de alimento para los animales, debe estar refertilizadas que aseguren su producción en tiempos de invierno y persistencia
- Estrategia en Vacunos: Mantener eficiente control donde a las vacas de cría se dé individual la alimentación necesaria para preñarse todos los años (campo natural “empastado” en verano + sales minerales + apoyo estratégico en área mejorada
- Mantener una buena eficiencia individual, con altos índices de destetes (80-93 %), priorizando un esquema simple, sin necesidad de destetes precoces
- Sacar los novillos gordos con 2 a 2 y ½ años de edad
- Engordar y sacar el máximo de vacas viejas y falladas, para ser sustituidas por ternerajes aptos para la cría.
- Mantener dentro de lo posible una mano de obra calificada para las tareas y con una remuneración y exigencias acordes y lograr la permanencia en el proceso.
- Con las ventas de ganado y queso al asociarse mediante alianza estratégica con los diferentes clientes se logró no tener comisiones, reducir o evitar problemas con las pesadas (balanza) a precios de mercado y tener un objetivo claro de venta

### 5.6.2 Costos de fabricación

Se determinó iniciar con 20 novillas de 3 años de edad. Valor de cada novilla 1.200.000, Se hará una única inversión en el año 0 que empieza el proyecto ya que el incremento de la finca se dará con las crías hembras que vayan naciendo.

**Tabla No 9. Costos materia prima e insumos**

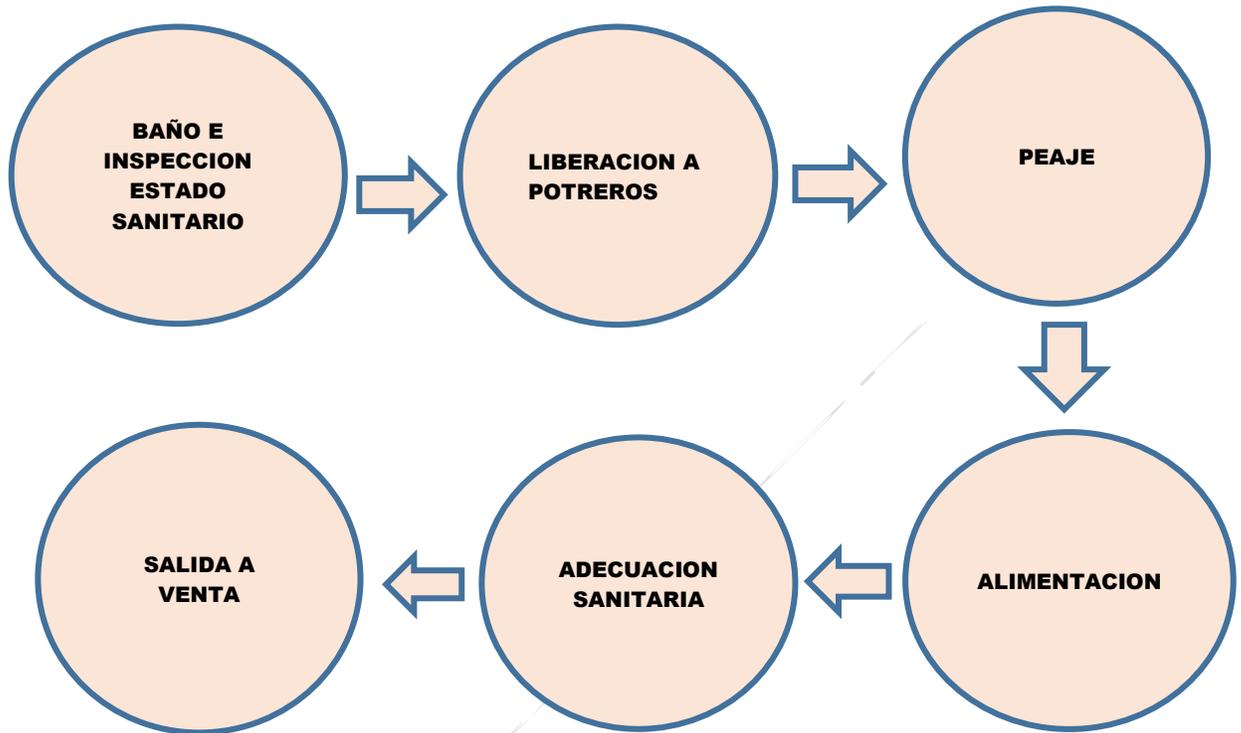
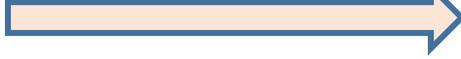
DESCRIPCION	TOTAL MES	TOTAL AÑO
<b>COSTOS DIRECTOS</b>		
Mano de obra directa		
Operarios (vaquero)	\$1.248.973	\$ 14.987.679
Materia prima e insumos directos		
Leche	\$1.260.000	\$ 15.120.000
Sal	\$30.000	\$ 420.000
Cuajo	\$25.000	\$ 100.000
Empaque tula	\$2.000	\$ 120.000
Empaque bolsa	\$1.000	\$ 60.000
Sal Mineralizada para vacas de leche al 7% Bulto (KG 0,5 Día)	\$96.000	\$ 2.340.000
Sal Mineralizada para terneros de ceba 4% Bulto (kg 0,5 día)	\$64.000	\$768.000
Melaza (kg 1 día)	\$25.000	\$ 300.000
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS</b>	<b>\$2.751.973</b>	<b>\$34.215.673</b>
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>		
Costos indirectos (planta)		
Energía		
Gas		
Acueducto		
Otros insumos	\$254.000	\$254.000
<b>TOTAL COSTOS INDIRECTOS</b>	<b>\$254.000</b>	<b>\$254.000</b>

Fuente: Gestando

### 5.6.3 Sistema productivo

Para optimizar la producción cárnica, las crías del ganado recién destetadas (terneros) serán sometidas a un proceso de ceba en estabulación que permite aprovechar al máximo su potencial de crecimiento y se espera alcanzar un promedio de 450 a 500 Kg de peso al cabo de 24 meses, si es posible. Paralelo a la alimentación del ganado por pastoreo, se suplementará a los animales de forma continua con sal mineralizada, bloque nutricionales y melaza. Las vacas de desecho al cabio de 5 años de vida útil promedio se procede a realizar la venta.

Entrada de novillos y vacas de KG



Fuente: Gestando

Figura No 3. Diagrama de operaciones para producción de novillos

Para el proceso del queso es muy importante resaltar que la producción inicia desde antes de recibir la materia prima, los operarios deben ingresar al lugar de transformación con su uniforme completo y limpio luego de esto deberán lavar y desinfectar sus manos adecuadamente, posteriormente deben acondicionar desinfectando todos los utensilios maquina y equipo que se utilizaran.



Fuente: Gestando

**Figura No 4. Diagrama de operaciones para producción de queso**

➤ **Procesos**

Se pretende reemplazar el sistema de ganadería doble propósito basado en pastoreo tradicional extensivo por un pastoreo rotacional basado en un sistema de pastoreo semi intensivo con cercas eléctrica y silvopastoril con cultivos que asocie leguminosas, gramíneas y arbóreas que permita la autosuficiencia en la finca.

### ❖ Área de cría

Estará ubicada en la parte más cercana a la casa principal, puesto que requiere de un mayor cuidado y atención por parte del personal, por lo que estará compuesta por 14 potreros divididos en áreas de 1 ha, que se rotarán cada 3 días, así de esta manera terminado el último potrero tendrá 42 días de recuperación en comparación con el primero. Estos potreros contarán con pasto rico en nutrientes y de buena producción forrajera, siendo esta etapa productiva del animal la que más demanda de alimento, el cual es transmitido en la gestación y la lactancia a la cría que será en un futuro el producto terminado, acompañado de suplementación en minerales ofrecido en los saladeros y bebederos de fácil acceso que serán adecuados para evitar el esfuerzo de los animales. Las divisiones de los potreros serán en cerca eléctrica.



### ❖ Área de Levante y Engorde.

Esta zona denominada Ceba, tendrá un manejo independiente en cuanto a infraestructura y rotaciones, teniendo en cuenta que para la zona se destinarán 10 potreros divididos en 1 ha cada una. La zona estará ubicada estratégicamente para evitar movilizar el ganado por todo el terreno hasta el corral de la casa principal, solamente en el caso que requieran de ser embarcados para su comercialización.



Actualmente la leche está destinada a la elaboración de queso costeño, negocio que se mantendrá ya que es el principal medio

de ingresos de las familias, se estima pasar de 6 a 10 litros/vaca/día, cual es vendida directamente desde la finca y se elaborará el queso.

#### 5.6.4 Capacidad de producción

Para la implantación del proyecto a manera de ejemplarizar se cuenta con una finca con un área total de 1800 hectáreas de las cuales 30 hectáreas se tomarán para potreros de pastoreo de las cabezas de ganado, el ciclo vegetativo es de 40 días, se pretende pasar de una capacidad de animal de 1.Ua/ha a una capacidad de 4 Ua/ha

#### 5.6.5 Inventario

Es necesario abastecer a la finca de materias primas primordiales dentro del proceso de ceba, así mismo tener el volumen y tipo de alimento para los animales.

##### ➤ Inventario mensual de insumos para el ganado

Sal Marina: Puesto que un lote de 20 cabezas de ganado consume 50 Kg de sal marina por mes, un solo animal está consumiendo mensualmente 2,5 Kg de sal marina.

Melaza: Puesto que un lote de 20 cabezas de ganado consume 30 Kg de melaza por mes, un solo animal está consumiendo mensualmente 1,5 Kg de melaza. Esta programación se hace sujeta al inventario mensual en la finca

Para todos los insumos, se busca pactar con el proveedor precios con descuento, pero con la salvedad de no tener insuficiencia de insumos, puesto que son esenciales para la nutrición de los animales

##### ➤ Inventario de novillos

Para el inventario de los animales (ganado) se propone colocar en la oreja un distintivo con un número consecutivo iniciando con una letra y continúa con un número consecutivo como se ilustra en la foto. En donde la letra corresponde a la fecha de compra de los novillos y los otros dos para la enumeración de los novillos



➤ **Inventario mensual de insumos. Elaboración del Queso**

Sal para Queso  
Pastas de Cuajo

### 5.6.6 Abastecimiento

Se contactara los siguientes proveedores para el abastecimiento de la materia prima y demás necesarios para el normal funcionamiento de la finca. La política de compra será en efectivo.

**Tabla No 10. Abastecimiento**

PROVEEDOR	DIRECCION
Almacén Agropecuario del Campo	Carrera 7 # 4A-21 Bajo Hotel Samjuan // San Vicente del Caguán - Caquetá
Almacén Veterinario Mi ganado	Carrera 7 # 7-58 San Vicente del Caguán – Caquetá 4644088

Fuente: Gestando

### 5.6.7 Localización



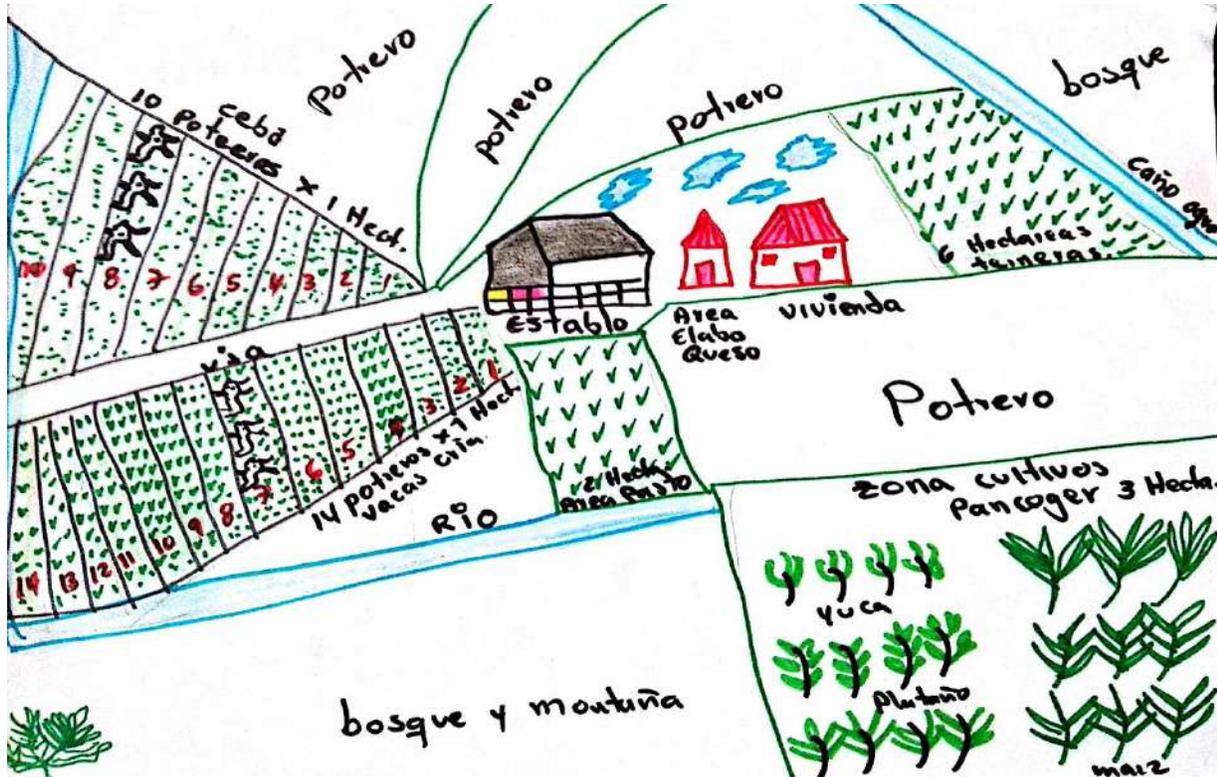
El lugar de ubicación del proyecto será en la vereda Paraíso del Yari de San Vicente del Caguán. En cuanto a accesibilidad este Municipio se une por carretera con Puerto Rico y El Doncello, cuenta con un aeropuerto que permiten el servicio regular y la comunicación con algunas poblaciones vecinas.

En su jurisdicción se encuentra el Parque Nacional Natural Cordillera de los Picachos. En relación con el sector pecuario para el año 2015, el ICA reporta 610.910 cabezas de ganado bovino. La distancia de las fincas en donde se van a ejecutar el proyecto está a 4

horas del casco urbano del Municipio, la seguridad de la zona está dada por el ejército nacional aspecto que brinda garantía y seguridad

### 5.6.8 Distribución en planta

La finca a nivel de ejemplo tiene una extensión territorial de 500 hectáreas, las cuales tendrán la distribución de la Figura No 5 para la implementación del proyecto.



Fuente: Gestando

Figura No 5. Plano distribución de la finca

### 5.6.9 Tecnología y equipos

Tabla No 11. Maquinaria y equipos

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Máq. Pica pasto	1	\$ 1.800.000	\$1.800.000
Guadaña	1	\$ 1.300.000	\$1.300.000
Fumigadora	1	\$250.000	\$250.000
Báscula Ganadera	1	\$ 4.350.000	\$4.350.000
Carretilla	2	\$95.000	\$190.000
Pala	2	\$10.500	\$21.000
Paladraga	1	\$30.000	\$30.000
Machete	2	\$8.100	\$16.200
Martillo	2	\$12.000	\$ 24.000
Diablo	1	\$21.900	\$21.900
Impulsor de alambre 12 Voltios 50km	1	\$354.000	\$354.000

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Alambre Cerca Calibre 14 x1000 mts rollo	30	\$125.000	\$3.750.000
Tensor de Alambre x 20 unidades ( Bolsa)	12	\$90.000	\$1.080.000
Aislador carambolo (bolsa)	9	\$23.000	\$207.000
Aislador de energía puntilla x30 ( Bolsa)	28	\$30.000	\$840.000
Cuchilla Doble Tiro	1	\$25.000	\$25.000
Desurado de Rayo	1	\$35.000	\$35.000
Voltímetro de luces	1	\$30.000	\$30.000
Varillas Cooperwer por 6 unidades	6	\$30.000	\$180.000
Cable aislador x50 mts	1	\$40.000	\$40.000
Batería	1	\$670.000	\$670.000
Panel	1	\$570.000	\$570.000
Regulador	1	\$260.000	\$260.000
Postes en varilla de 1/2	567	\$13.800	\$7.824.600
Total Maquinaria y Equipo			\$23.868.700

Fuente: Gestando

## 5.7 ORGANIZACIÓN

### 5.7.1 Marco legal y socios

Nombre de la Empresa: “Asociación Empresarial Campesina del Yari san Vicente del Caguán con sigla “ASECADY-”

Figura Jurídica: Asociación Sin ánimo de lucro de economía solidaria

Fecha de Constitución: 19 de Mayo de 2017

Domicilio: Vereda Paraíso del Yari.

Teléfono 3125562977

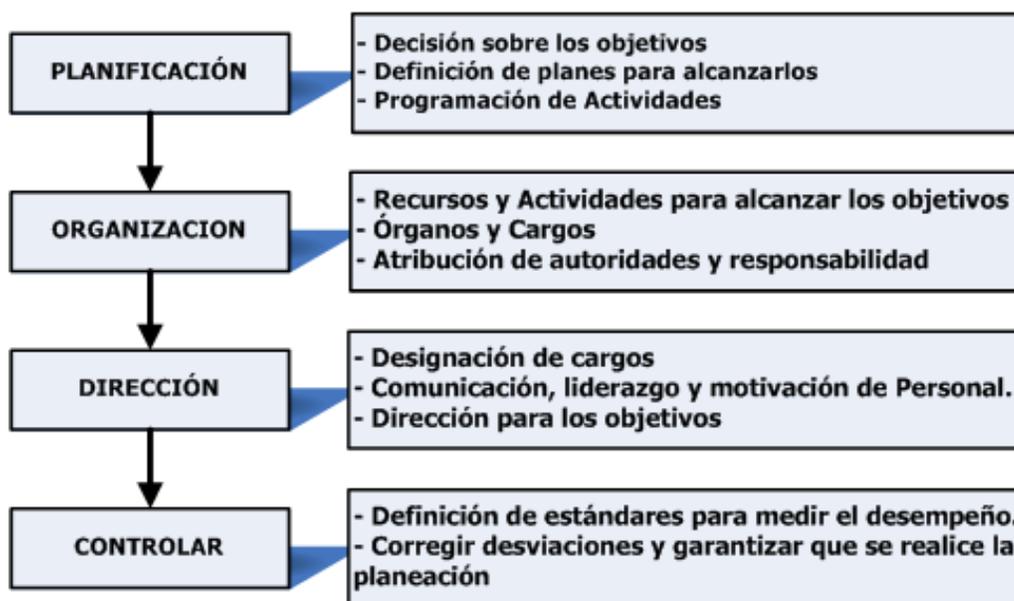
La Asociación Empresarial Campesinos del Yari San Vicente del Caguán Núcleo 4 con sigla “ASECADY” está integrada por productores ganaderos con más de 20 años experiencia en el manejo de ganado, actualmente cuenta con 555 familias distribuidas en las diferentes fincas de la región del Yari.

### 5.7.2 Áreas funcionales

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

- La planeación es decir por adelantado lo que se va a hacer, cómo y cuándo hacerlo, quién lo va a hacer. Es el paso de donde se está en el tiempo y a donde se quiere llegar.

- La organización es la definición de los recursos que se utilizarán para lograr los objetivos propuestos, de dónde saldrán estos recursos, cuáles serán los cargos desempeñados y que responsabilidades tendrá cada persona.
- Dirigir es la designación de cada cargo, la exposición de los objetivos y metas a todo el personal y la ejecución del liderazgo.
- Control es el seguimiento, y la definición de estándares para medir el desempeño de las actividades, y garantizar el cumplimiento de los objetivos.
- La evaluación es la cuantificación del nivel de cumplimiento de los objetivos y metas.



Fuente: Gestando

Figura No 6. Áreas Funcionales

### 5.7.3 Personal

Tabla No 12. Personal

CARGO	NÚMERO DE PERSONAS	JORNADA LABORAL
Administrador propietario finca	1	Completa
Vaquero	1	Completa
Jornalero	1	Jornales
Contador	1	Honorarios

Fuente: Gestando

## 5.8 ANÁLISIS DE RIESGOS

Tabla No 13. Riesgos

RIESGO	PROBALIDAD	IMPACTO	ESTRATEGIAS
Problemas de seguridad en la zona rural.	Baja	Bajo	Hacer parte de los programas de interés del gobierno en subsidiar al sector agropecuario
Muerte de animales Dentro del territorio.	Baja	Alto	Articular procesos de medidas preventivas para el buen estado del ganado con instituciones como Sinchi, Sena y demás personal calificado
Sobrecosto de precios en materias primas e insumos	Alta	Alto	Ampliar el mercado de proveedores de insumos con el objetivo de acceder a precios de compra más económicos.
La inversión Inicial para el establecimiento de este sistema, podría ser un factor limitante	Alta	Alto	Las entidades que administran recursos del Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario -FINAGRO- el cual ofrece las mejores condiciones de crédito para este tipo de proyectos. FINAGRO.
Baja especialización regional en actividades, cría, levante, ceba doble propósito	Media	Alto	Continuo acompañamiento por parte de los distintos actores que hacen parte de la ejecución, puesta en marcha y seguimiento al proyecto de Ganadería por medio de los recursos de Visión Amazonia
Elevada intermediación de compradores	Alta	Alta	Realizar alianzas estratégicas para que sus productos sean comercializadas con mayores utilidades

Fuente: Gestando

## 5.9 ECONÓMICO FINANCIERO

### 5.9.1 Inversiones

Tabla No 14. Inversiones

INVERSIONES			
<b>INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA</b>			
Establecimiento establo			
Establo	1	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000
Total Infraestructura			\$ 7.000.000
<b>INVERSIÓN EN ANIMALES</b>			
Compra de Ganado	20	\$ 1.200.000	\$ 24.000.000
Total inversión en animales			\$ 24.000.000
<b>INVERSIÓN PROPIEDAD</b>			
Terreno rural	30	\$ 800.000	\$ 24.000.000
Total inversión en animales			\$ 24.000.000
<b>INVERSIÓN PLANTA Y EQUIPO</b>			

INVERSIONES			
DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Máquina Pica pasto	1	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
Guadaña	1	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000
Fumigadora	1	\$ 250.000	\$ 250.000
Báscula Ganadera	1	\$ 4.350.000	\$ 4.350.000
Carretilla	2	\$ 95.000	\$ 190.000
Pala	2	\$ 10.500	\$ 21.000
Paladraga	1	\$ 30.000	\$ 30.000
Machete	2	\$ 8.100	\$ 16.200
Martillo	2	\$ 12.000	\$ 24.000
Diablo	1	\$ 21.900	\$ 21.900
Impulsor de alambre 12 Voltios 50km	1	\$ 354.000	\$ 354.000
Alambre Cerca Calibre 14 x1000 mts rollo	30	\$ 125.000	\$ 3.750.000
Tensor de Alambre x 20 unidades ( Bolsa)	12	\$ 90.000	\$ 1.080.000
Aislador carambolo (bolsa)	9	\$ 23.000	\$ 207.000
Aislador de energía puntilla x30 ( Bolsa)	28	\$ 30.000	\$ 840.000
Cuchilla Doble Tiro	1	\$ 25.000	\$ 25.000
Desurado de Rayo	1	\$ 35.000	\$ 35.000
Voltmetro de luces	1	\$ 30.000	\$ 30.000
Varillas Cooperwer por 6 unidades	6	\$ 30.000	\$ 180.000
Cable aislador x50 mts	1	\$ 40.000	\$ 40.000
Batería	1	\$ 670.000	\$ 670.000
Panel	1	\$ 570.000	\$ 570.000
Regulador	1	\$ 260.000	\$ 260.000
Postes en varilla de 1/2	567	\$ 13.800	\$ 7.824.600
Saladeros	15	\$ 200.000	\$ 3.000.000
Comederos	15	\$ 230.000	\$ 3.450.000
Mangueras para agua	600mts	\$ 500.000	\$ 500.000
Total Maquinaria y Equipo			\$ 30.818.700
INVERSIÓN EQUIPO DE OFICINA			
Escritorio	1	\$ 129.000	\$ 129.000
Silla Ejecutiva	2	\$ 130.000	\$ 260.000
Silla Plástica	2	\$ 30.000	\$ 60.000
Computador	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Impresora	1	\$ 120.000	\$ 120.000
Total inversión de Equipo de Oficina			\$ 1.369.000
INTANGIBLES INVERSIONES DIFERIDAS			
Publicidad y propaganda		\$ 300.000	\$ 3.600.000
Total Intangibles Año			\$ 3.600.000
INVERSIONES DIFERIDAS REQUERIDAS POR EL PROYECTO			
Descripción		Valor Total	
Gastos de Puesta en Marcha			
Adecuación de cercas jornales		\$4.050.000	
Siembra pasto de pastoreo y preparación de la tierra		\$4.050.000.000	
Compra de Semilla pasto de corte		\$500.000	

INVERSIONES			
Transporte de elementos de construcción de cerca			\$800.000
Total Adecuación de la Finca			\$9.400.000
INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO			
SUPLEMENTO ALIMENTICIO			
DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Sal Mineralizada para vacas de leche al 7% Bulto (KG 0,5 Día)	24	\$ 96.000	\$ 2.304.000
Sal Mineralizada para terneros de ceba 4% Bulto (kg 0,5 día)	12	\$ 64.000	\$ 768.000
Melaza (kg 1 día)	12	\$ 25.000	\$ 300.000
Total Suplemento Alimenticio al año			\$ 3.372.000
PLAN SANITARIO AL AÑO			
Invermectrina	500 ml	\$ 96.000	\$ 70.000
Vacuna contra el carbón	550 ml	\$ 36.000	\$ 36.000
Vacuna contra infecciones	550 ml	\$ 38.000	\$ 38.000
Baño garrapaticida		\$ 45.000	\$ 45.000
vitamina complemento	500 ml	\$ 65.000	\$ 65.000
Total Plan sanitario			\$ 254.000
INSUMOS QUESO			
DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Sal bulto 50 Kl	14	\$ 30.000	\$ 420.000
Empaque tulas	60	\$ 2.000	\$ 120.000
Empaque bolsa	60	\$ 1.000	\$ 60.000
Cuajo tarro por 500 ml	4	\$ 25.000	\$ 100.000
Total insumos queso por Año			\$ 700.000
COSTOS FIJOS			
MANTENIMIENTO DE POTREROS			
Mano de obra Mantenimiento de potreros y control de maleza y plagas (Jornal mensual)	8	\$ 45.000	\$ 360.000
Total mantenimiento de potreros al año			\$ 4.320.000
COSTOS FIJOS			
MANO DE OBRA VAQUERO			
Mano de obra directa Vaquero			
Persona mes	1	\$ 737.717	\$ 737.717
seguridad social	21,02%	\$ 155.068	\$ 155.068
prestaciones sociales	21,83%	\$ 161.044	\$ 161.044
aportes parafiscales	9%	\$ 66.395	\$ 66.395
Dotación		\$ 128.750	\$ 128.750
		MES	\$ 1.248.973
Total Mano de obra Vaquero al año			\$ 14.987.679
COSTOS FIJOS			
MANO DE OBRA DIRECTA ADMINISTRADOR			
salario mínimo		\$ 737.717	\$ 737.717

INVERSIONES			
seguridad social	21,02%	\$ 155.068	\$ 155.068
prestaciones sociales	21,83%	\$ 161.044	\$ 161.044
aportes parafiscales	9%	\$ 66.395	\$ 66.395
Dotación		\$ 28.750	\$ 128.750
		MES	\$ 1.248.973
Total Mano de obra Administrador al año		\$ 6.135.075	\$ 14.987.679
GASTOS OPERACIONALES			
Honorarios			\$ 2.500.000
Contador (mes)		\$ 2.500.000	
total honorarios año			\$ 30.000.000
Varios			
Transporte (Representante)		\$ 800.000	\$ 6.000.000
papelería		\$ 80.000	\$ 960.000
Imprevistos		\$ 100.000	\$ 1.200.000
Mantenimiento de equipos 2%, valor de compra		\$ 1.000	12.000
Total Gastos operacionales Año			\$ 41.760.000
Gastos operacionales			
Combustible (Galón año)	60 gl	\$ 840.000	\$ 840.000
Transporte (insumos etc)		\$ 500.000	\$ 500.000
Transporte de			
Total Gastos operacionales Año			\$ 39.500.000

Fuente: Gestando

## 5.9.2 Flujo de egresos

Tabla No 15. Egresos

EGRESOS	Primer año \$				
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>					
Recursos Tecnológicos					
Talento Humano	14987500				
Costos Indirectos					
Servicios Terceros	0				
Total Costos de Producción					
<b>COSTOS COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS</b>					
Publicidad	3.600.000				
Relaciones públicas	0				
Vendedores	0				
Empaque	180.000				
Distribución	0				
Investigación de mercados	0				
Total costos distr. Y ventas					
<b>COSTOS ADMINISTRACIÓN</b>					
Gerente					
Administrador	14.987.679				
Secretaria	0				
Contador	2.500.000				
Auxiliares	0				
Gastos de oficina	960.000				

EGRESOS	Primer año \$				
Arrendamiento	0				
Servicios públicos	0				
Gastos generales					
Gastos Manto. y Seguro					
Otros	1.200.000				
Total costos administración					
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>38.415.000</b>				

Fuente: Gestando

### 5.9.3 Amortizaciones y depreciaciones

Tabla No 16. Amortizaciones y depreciaciones

INVERSION	VIDA UTIL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
INFRAESTRUCTURA											
EQUIPO DE OFICINA	5 AÑOS	\$ 1.369.000									
MAQUINARIA Y EQUIPO	10 AÑOS	\$ 23.868.700									
SEMOVIENTES											
NOVILLAS DE 2 AÑOS PARIDAS	5 AÑOS	\$ 24.000.000									
DEPRECIACION											
EQUIPO DE OFICINA	5 AÑOS	\$ 273.800	\$ 273.800	\$ 273.800	\$ 273.800	\$ 273.800					
MAQUINARIA Y EQUIPO	10 AÑOS	\$ 2.386.870	\$ 2.386.870	\$ 2.386.870	\$ 2.386.870	\$ 2.386.870	\$ 2.386.870	\$ 2.386.870	\$ 2.386.870	\$ 2.386.870	\$ 2.386.870
VACAS	5 AÑOS	\$ 4.773.740	\$ 4.773.740	\$ 4.773.740	\$ 4.773.740	\$ 4.773.740					
TOTAL EDPRECIACION		\$ 7.434.410	\$ 7.434.410	\$ 7.434.410	\$ 7.434.410	\$ 7.434.410	\$ 2.386.870	\$ 2.386.870	\$ 2.386.870	\$ 2.386.870	\$ 2.386.870
INTANGIBLES											
GASTOS DIFERIDOS	\$ 3.600.000										
GASTOS DIFERIDOS A 5 AÑOS		720000	720000	720000	720000	720000					

Fuente: Gestando

### 5.9.4 Flujo de ingresos

- Producción de leche promedio 3 LT vaca/día
- Leche destinada a la elaboración de queso 3 LT
- Leche destinada al ternero LT
- Producción de queso por @ 120 Lts
- Precio de queso \$7000
- Venta de novillos entre 11 y 24 meses, 500 kilos de peso, \$4.500/ kilo

**Tabla No 17. Ingresos**

INGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Producto 1 novillo en pie</b>					
Unidades					
Precio	4.500	4.700	4.900	5.100	5.300
<b>Total</b>			<b>\$22.050.000</b>		<b>\$23.850.000</b>
<b>Producto 2 queso</b>					
Unidades KL	2750	2.750	2.750	4.111	5.500
Precio \$	7000	7.500	8.000	8.500	9.000
<b>Total</b>	<b>\$19.250.000</b>	<b>\$20.625.000</b>	<b>\$22.000.000</b>	<b>\$34.943.500</b>	<b>\$49.500.000</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$19.250.000</b>	<b>\$60.625.000</b>	<b>\$44.050.000</b>	<b>\$34.943.000</b>	<b>\$49.500.000</b>

Fuente: Gestando

### 5.9.5 Mezcla financiera

**Tabla No 18. Escala financiera**

CONCEPTO	PORCENTAJE %
SOCIOS: Recursos Propios (tierra, Ganado, mano de obra mantenimiento de potreros, mano de obra directa de vaquero. Combustible, transporte, honorarios contador, papelería, imprevistos).	60
PROYECTO: Recursos por donación (Implementación de Sistema silvopastoril, tecnología y equipos necesarios, inversión en infraestructura, capital de trabajo, materia prima, insumos, publicidad )	40
Total Inversiones	100

Fuente: Gestando

### 5.9.6 Servicio de la deuda

ASECADY considera que solo tendrá endeudamiento con el sector Financiero para compra de semovientes con base en las líneas de crédito Finagro con el Banco Agrario o demás bancos que dispongan de estas oportunidades de préstamos en el sector agropecuario.

### 5.9.7 Análisis de capital de trabajo

El capital de trabajo es la medida de efectivo y activos líquidos disponibles para financiar las operaciones diarias de una empresa

$$\text{Capital de trabajo} = \text{activo corriente} - \text{pasivo corriente}$$

Este Indicador no aplica ya que la empresa no dispone de activo corriente que también llamado activo circulante o líquido, es el activo de una empresa que puede hacerse líquido

(convertirse en dinero) en menos de doce meses. Como por ejemplo, el dinero del banco, las existencias, y las inversiones financieras.

De igual manera no posee pasivos corrientes que contiene las obligaciones a corto plazo de una empresa, es decir, las deudas y obligaciones que tienen una duración menor a un año.

### 5.9.8 Estado de liquidez

La liquidez es uno de los indicadores financieros más importantes sobre los que se mide a la empresa. Dependiendo del grado de liquidez, se juzga la capacidad que tiene la empresa de cumplir con sus obligaciones de corto plazo. También, permite medir el riesgo de permanecer solvente en situaciones de crisis. Por las circunstancias anteriores no se aplica a ASECADY.

### 5.9.9 Balance General

**Tabla No 19. Balance general**

BALANCE GENERAL INICIAL		
ACTIVOS		
CAJA		\$600.000
Caja General	\$600.000	
BANCOS		0
Cuenta Ahorro Banco BBVA	0	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		0
Equipo de Oficina	0	
Inventarios		
Terrenos		
Edificaciones	0	
TOTAL ACTIVOS.....		\$600.000,00
PASIVO		
OBLIGACIONES FINANCIERAS		0
Bancos Nacionales	0	
CUENTAS POR PAGAR		0
A Particulares	0	
TOTAL PASIVOS.....		\$0,00
PATRIMONIO		
CAPITAL	\$600.000	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	0	\$600.000
TOTAL PATRIMONIO.....		\$600.000
TOTAL PASIVO MAS PATIMONIO.....		\$600.000

Fuente: Gestando

### 5.9.10 Flujo de caja

Es un estado financiero básico que presenta, de una manera dinámica, el movimiento de entradas y salidas de efectivo de una empresa, en un periodo de tiempo determinado, y la situación de efectivo, al final del mismo periodo. Por las circunstancias anteriores no se aplica a ASECADY.

### 5.9.11 Indicadores Financieros

**Tabla No 20. Punto de equilibrio**

PUNTO DE EQUILIBRIO EN VENTAS	
DETALLE	\$
VENTAS	15.750.000
COSTOS FIJOS	13.112.000
COSTOS VARIABLES	23.313.840
TOTAL COSTOS	36.425.840
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>27.302.800</b>

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%

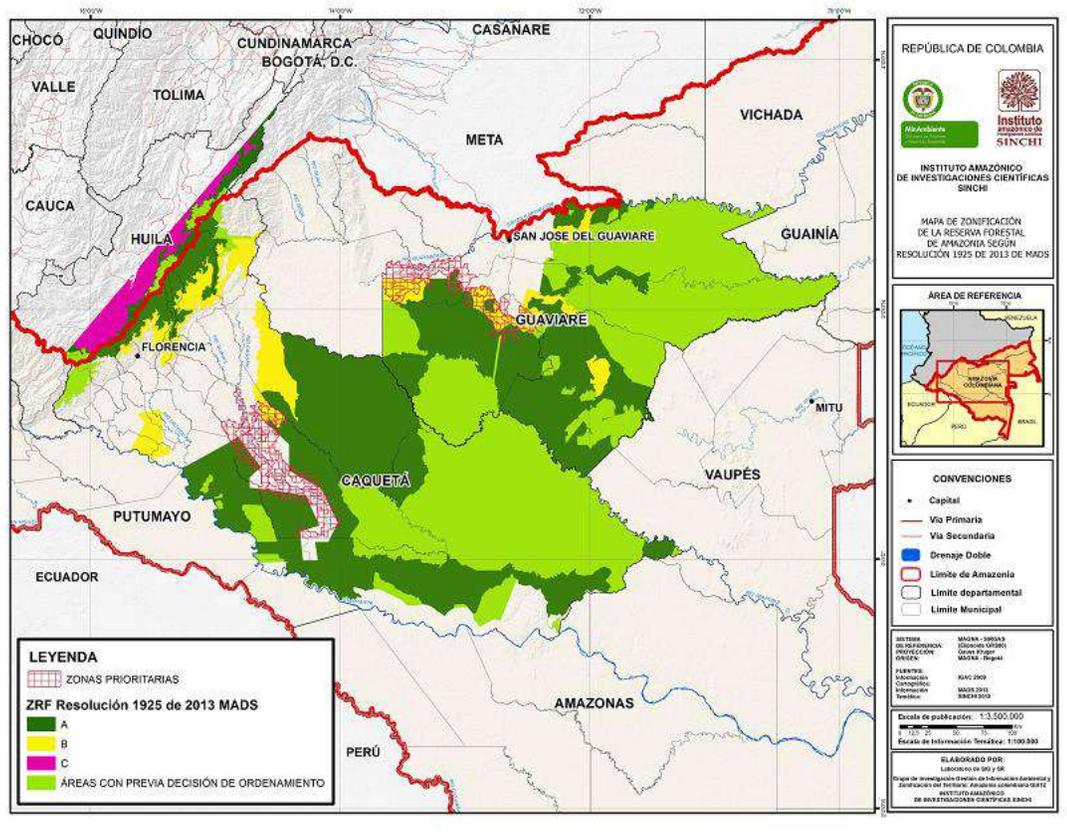
FUENTE: *Elaboración propia con base en la Resolución 1925 de 2013 MADS.*

*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 Amazonía-CDA- las cuales están a cargo de los procedimientos que se sintetizan en la Figura No 2.”

Figura No 2. Procedimientos CARS



FUENTE: DISEÑO AUTOR

## 5.11 ANEXO 3

- Acuerdo de Confidencialidad
- Análisis Multicriterio

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

## 6 MÓDULO ADECUACIÓN FINANCIERA

### 6.1 ALCANCES

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

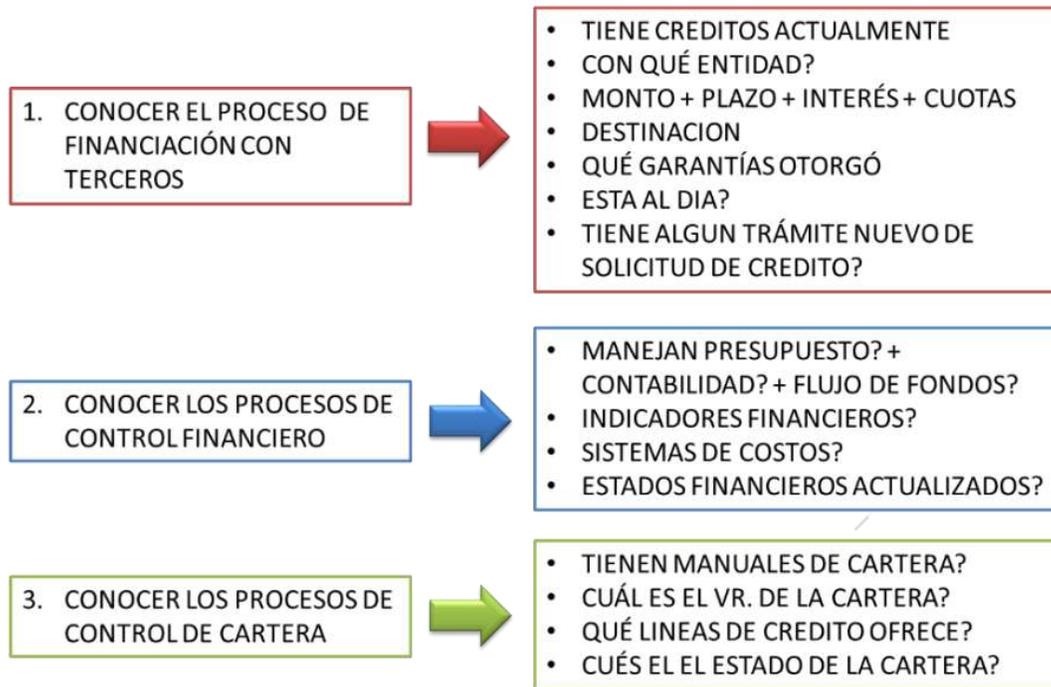
### 6.2. ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA

#### 6.2.1 Diagnóstico Financiero

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

Se hizo un levantamiento de información inicial mediante la aplicación de una encuesta financiera para la conformación de una línea de base. Las preguntas fueron dirigidas a encontrar qué tanta estructura financiera se tenía en cada organización, para ello se diseñó su contenido en la figura No 7.

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 7. 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.

#### *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 8.



Fuente: Gestando

**Figura No 8. 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.

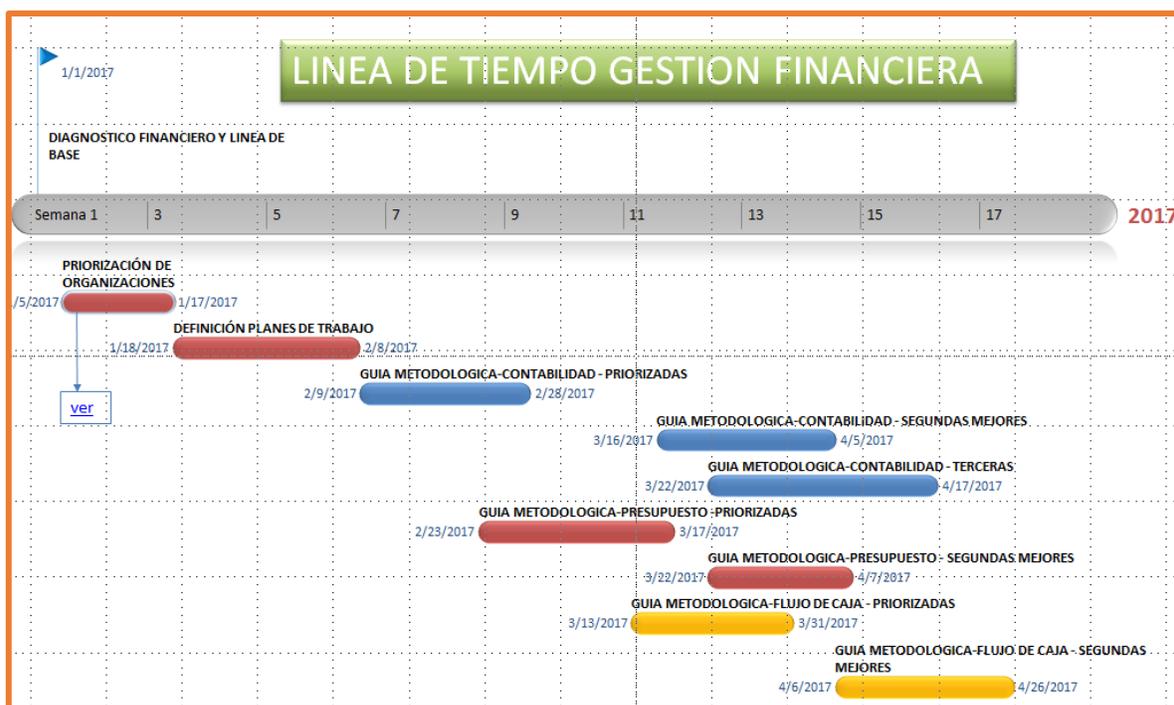
En el aparte de análisis de la gestión adelantada en cada departamento, se puede observar los resultados de la aplicación de la guía metodológica de donde se obtuvo la información con que cada asesora financiera regional procedió a hacer la clasificación correspondiente.

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 9. Línea de Tiempo Gestión Financiera**

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

- a) Priorización de organizaciones: se adelantaron las actividades relacionadas con el diagnóstico financiero, con el propósito de conocer el estado del arte respecto a toda la estructura financiera que presentaban las organizaciones intervenidas
- b) Cada uno de los planes de trabajo con las entidades, especialmente con aquellas que compusieron el grupo de priorizadas y segundas mejores. Las terceras tuvieron un enfoque de adecuación financiera referente al proceso contable, porque su estructura organizacional y sus fundamentos financieros no permiten un adecuamiento más allá de lo planteado.

- c) Se desarrolló por parte de la consultoría el documento denominado “Guía Metodológica”, el cual fue suministrado en su debida oportunidad a cada uno de los asesores financieros de campo, con el propósito de su aplicación con cada organización y de ahí se definieron los aspectos a profundizar al momento de definir los planes de trabajo que se adelantaron con las organizaciones.
- d) Definición de planes de trabajo individualizados, por organización y por temas, fundamento del control de gestión en cada zona.

#### 6.2.4 Definición de planes de trabajo

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

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

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

Fuente: Gestando

**Figura No 10. Plan de Gestión**

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

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

Fuente: Gestando

**Figura No 11. 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:

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

Fuente. Gestando

**Figura No 12. 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.

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

Fuente: Gestando

**Figura No 13. Informe Gestión**

### 6.3 ADECUACIÓN FINANCIERA EN ASECADY

La asociación ASECADY fue constituida como resultado de la intervención de GESTANDO en el marco del programa de Fortalecimiento Socioempresarial. Esta fue registrada en Cámara de Comercio el 19 de Mayo de 2017 y no fue objeto de intervención del programa de Adecuación Financiera en la medida en que para el periodo de este programa la asociación se encontraba a penas en el proceso formación.

