



FORTALECIMIENTO SOCIOEMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA



“COOAGROGUAVIARE”
Cooperativa Multiactiva
Agropecuaria del Guaviare



Corazón de la Amazonía

FORTALECIMIENTO
SOCIOEMPRESARIAL
Y ADECUACIÓN
FINANCIERA

“COOAGROGUAVIARE”

Cooperativa Multiactiva
Agropecuaria del Guaviare



FORTALECIMIENTO SOCIOEMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA

“COOAGROGUAVIARE” COOPERATIVA MULTIACTIVA AGROPECUARIA DEL GUAVIARE



NOMBRE	ORGANIZACIÓN	CARGO	TELÉFONO	MUNICIPIO SEDE	CORREO ELECTRONICO
ANDRES PULIDO / MAURICIO OSPINA	COOAGROGUAVIARE	REPRESENTANTE LEGAL	3222845364	CALAMAR	coagroguaviare Ltda@yahoo.es

Octubre 2017



Elaboró:
GESTANDO-COOAGROGUAVIARE

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.....	12
3.10. PRODUCCIÓN PRIMARIA.....	13
3.11. AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES	13
3.12. AGROINDUSTRIA Y COMERCIALIZACIÓN	13
3.13. ANEXO 2	13
4. MÓDULO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	14
4.1. METODOLOGIA.....	14
4.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA	14
4.2.1. Relación de Veredas	14
4.3. RESEÑA HISTORICA DE LA ORGANIZACIÓN.....	15
4.4. FICHA TÉCNICA.....	15
4.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	16
4.5.1. Misión.....	16
4.5.2. Visión.....	16

4.5.3. Principios Corporativos.....	17
4.5.4. Valores	17
4.5.5. Análisis DOFA y Matriz Cruzada	17
4.5.6. Objetivo General	22
4.5.7. Objetivos Específicos.....	22
4.5.8. Áreas Claves.....	22
4.5.9. Organigrama	23
4.5.10. Gestión.....	23
4.5.11. Registro Fotográfico	24
4.5.12. Conclusiones	24
5. MÓDULO PLAN DE NEGOCIOS	25
5.1. CLAUSULA DE CONFIDENCIALIDAD	25
5.2. INFORMACIÓN DE CONTACTOS	26
5.2.1. Órganos Directivos.....	26
5.3. CONCEPTOS CLAVES	26
5.4. PRODUCTO Y/O SERVICIO.....	27
5.4.1. Necesidad Identificada	27
5.4.2. Líneas de Negocio	28
5.4.3. Etapa de desarrollo del prototipo.....	29
5.4.4. Licencias, Permisos, Patentes.....	29
5.5. MERCADO	30
5.5.1. Análisis del sector.....	31
5.5.2. Análisis del mercado	32
5.5.3. Mercado Objetivo.....	34
5.5.4. Competidores	36
5.5.5. Ventajas Competitivas.....	38
5.5.6. Participación en el Mercado	39
5.5.7. Proyecciones de Venta	40
5.5.8. Estrategias de Mercadeo.....	40
5.6. OPERACIÓN	41
5.6.1. Sistema de Semiestabulación	41
5.6.2. Sistema Ganadero Silvopastoril.....	42
5.6.3. Operación cultivo del Chontaduro.....	43
5.6.4. Estrategias Operacionales	45
5.7. ORGANIZACIÓN.....	54
5.7.1. Áreas Funcionales	55
5.7.2. Personal Requerido	56
5.8. ANÁLISIS DE RIESGOS	57
5.9. ECONÓMICO FINANCIERO	57
5.9.1. Supuestos Económicos	57
5.10. DETERMINANTES AMBIENTALES.....	62
5.11. ANEXO 3	65
6. MÓDULO ADECUACIÓN FINANCIERA.....	66
6.1. ALCANCES.....	66
6.2. ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA.....	66
6.2.1. Diagnóstico Financiero.....	66
6.2.2. Clasificación	67
6.2.3. Planeación	70



GLOBAL ENVIRONMENT FACILITY
INVESTING IN OUR PLANET



GRUPO DEL BANCO MUNDIAL



6.2.4. Definición de Planes de Trabajo.....	71
6.3. ADECUACIÓN FINANCIERA EN COOAGROGUAVIARE.....	74
6.3.1. Análisis Financiero.....	74
6.3.2. Estado de Resultados.....	75
6.3.3. Proceso Contable.....	76
6.3.4. Proceso Flujo de Caja.....	76
6.3.5. Proceso de Presupuesto	76
6.3.6. Ruta de trabajo para acceder a recursos de crédito e incentivos financieros.....	76
6.3.7. Recomendaciones para escalar nivel	76
6.4. ANEXO 4	79

INTRODUCCION

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

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

En el presente documento se consolidan los resultados de la aplicación de los cinco (5) Módulos: Línea Base, Diagnóstico Situacional, Direccionamiento Estratégico, Plan de Negocios y Adecuación Financiera para la **COOPERATIVA MULTIACTIVA AGROPECUARIA DEL GUAVIARE. “COOAGROGUAVIARE”**

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

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

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



GLOBAL ENVIRONMENT FACILITY
INVESTING IN OUR PLANET



GRUPO DEL BANCO MUNDIAL



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

1.1. LA ECONOMÍA SOLIDARIA

1.1.1. Principios de la economía solidaria

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

1.1.2. Fines de la economía solidaria

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

1.1.3. Características de las organizaciones de economía solidaria

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

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

1.2. ENFOQUE AGROAMBIENTAL DE LAS INTERVENCIONES PRODUCTIVAS¹

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Fuente: Instituto Sinchi

Figura No 1. Esquema Agroambiental

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

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

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

Fuente: Instituto Sinchi.

2. MÓDULO LÍNEA BASE

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

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

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

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

2.1. DIMENSIÓN SOCIOECONÓMICA

La cooperativa es reconocida en el sector solidario como una organización que propende por el bienestar y desarrollo de sus asociados, sus familias y la comunidad en general. Cuenta en la actualidad con 120 asociados y su área de influencia son los municipios de San José del Guaviare, El Retorno, Calamar y Miraflores en el departamento del Guaviare. Es una de las entidades pioneras en el departamento ya que su creación fue en el año 1.983 con personería jurídica de septiembre de 1.985.

La máquina trilladora de arroz la recibió la cooperativa en calidad de comodato de la Gobernación del Guaviare y procesa alrededor de 7.000 kilos de arroz con un precio por kilo de \$ 240 pesos y un costo de producción unitario de \$ 140 pesos.

2.2. DIMENSIÓN PRODUCTIVA

En la actualidad deriva sus ingresos de la prestación del servicio de trilla de arroz, servicio que se le presta a los distintos cultivadores de la región, igualmente se ofrece productos concentrados para ganado. La mayor actividad de la cooperativa y sus asociados está en el renglón de la ganadería donde tienen 80 hectáreas con cabezas de ganado en las distintas fincas de los asociados, se realiza una siembra experimental con cultivo de caucho como una posible alternativa y se manejan alrededor de 100 hectáreas de maderas.

2.3. DIMENSIÓN COMERCIAL Y AGROINDUSTRIAL

La cooperativa actualmente procesa concentrado para ganado que vende al consumidor a un precio cómodo, como se anotaba presta el servicio de trilla y lo realiza una persona de los asociados, al cual se le paga su seguridad social integral y se le asigna equipo de protección industrial.

2.4. DIMENSIÓN AMBIENTAL

La cooperativa ha recibido capacitación ambiental y en la actualidad se encuentra gestionando la certificación de producción orgánica, además obtuvo permiso para el desarrollo de actividades por parte de la CAD, igualmente la finca cuenta con un plan de manejo ambiental.

2.5. DIMENSIÓN GÉNERO Y JUVENTUD

De 120 asociados 50 son mujeres. Dos integrantes de la Junta directiva son mujeres. Cuatro (4) personas menores de 21 años son asociados, según las directivas se le ha invitado a participar pero aún se muestran apáticos a integrar comités o como socios de la entidad.

2.6. CONCLUSIONES

Gracias a la creatividad de los asociados en cabeza de su gerente Mauricio Ospina, persona dinámica y emprendedora, se brinda la oportunidad para que en la próxima Asamblea se debata el tema de factibilidad para nuevos planes de negocios.

2.7. ANEXO 1

- Encuesta Línea Base

3. MÓDULO DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

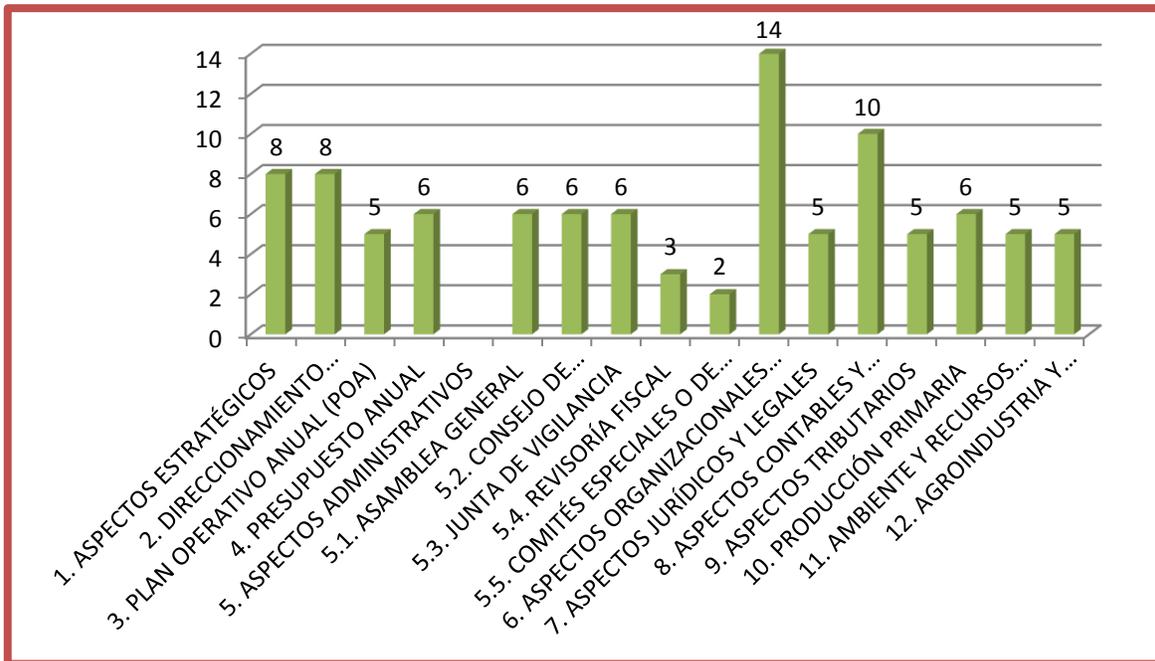
Con el Diagnóstico Situacional se realiza un análisis detallado a la organización para identificar los factores que están influyendo sobre la situación empresarial con el fin de proponer acciones viables y factibles para solución de los problemas existentes.

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

Una vez calificado cada módulo, se procede a calcular un promedio ponderado y se gráfica la situación, que permite identificar en qué aspectos es fuerte la Asociación y en dónde se debe fortalecer. COOAGROGUAVIARE con la aplicación del formato de Diagnostico Situacional obtiene una ponderación de 41 sobre 100 (Ver Figura No 2.)



Figura No 2. Ponderación variables diagnóstico situacional



3.1. ASPECTOS ESTRATÉGICOS

Si existe definida la Misión y Visión de la Asociación.

3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

No cuenta con un plan estratégico y necesita reforzar los componentes tanto interno como del entorno.

3.3. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

Como hoja de ruta para la ejecución presupuestal mes a mes se debe implementar, actualmente no lo tienen establecido.

3.4. PRESUPUESTO ANUAL

No tienen presupuesto anual. Se lleva un presupuesto anual diferenciado por servicio de trilla únicamente. A la Junta Directiva se le informa la ejecución presupuestal por servicio.

3.5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

3.5.1. Asamblea General

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

3.5.2. Consejo de Administración o Junta Directiva

La Junta Directiva se reúne cada 2 meses y antes si se convoca a extraordinaria, se informa sobre la ejecución presupuestal del servicio ofrecido.

3.5.3. Junta de Vigilancia o Fiscal

El fiscal se reúne a la vez con la Junta Directiva cada tres meses, no llevan libro de actas.

3.5.4. Revisoría Fiscal

No cuentan con revisoría fiscal.

3.5.5. Comités Especiales o de Trabajo

No se tiene conformado Comité de Educación ni de Solidaridad.

3.6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES O DE RECURSOS HUMANOS

Se debe registrar el organigrama de la entidad, al igual el manual de funciones.

3.7. ASPECTOS JURÍDICOS Y LEGALES

COOAGROGUAVIARE, se encuentra registrada en la Cámara de Comercio de San José del Guaviare desde el 16 de marzo de 2013 y la personería jurídica la obtuvo en DANCOOP mediante Resolución 1891 de 1985.

3.8. ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS

La asociación contrata el servicio de un contador público para adelantar el balance anual, declaración de renta, declaración de IVA y declaración en la fuente.

3.9. ASPECTOS TRIBUTARIOS

Presentan anualmente obligaciones tributarias.

3.10. PRODUCCIÓN PRIMARIA

COOAGROGUAVIARE no adelanta actualmente ningún proceso productivo, por lo tanto no cuentan con estructura de ingresos y costos, y lógicamente tampoco manejan inventarios.

3.11. AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

Han recibido alguna formación en conservación de recursos naturales, la cual la aplican en las parcelas de cada asociado.

3.12. AGROINDUSTRIA Y COMERCIALIZACIÓN

COOAGROGUAVIARE presta el servicio de trilla de arroz a los productores de este cereal de la región. Además implemento planta de concentrado para la alimentación del ganado que poseen sus asociados.

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

4.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA



4.2.1. Relación de Veredas

Tabla No 2. Cobertura

VEREDAS DE CALAMAR
· Vereda la Gaitana (sede de la cooperativa)
· Vereda Gaviotas
· Vereda La Esmeralda
· Vereda La Ceiba
· Vereda Altamira
· Vereda Agua Bonita
· Vereda Diamante 1 y 2
· Vereda El Progreso
· Vereda El San Juan
· Vereda Tierra Negra

Fuente: COOAGROGUAVIARE

4.3. RESEÑA HISTORICA DE LA ORGANIZACIÓN

COOAGROGUAVIARE es una de las entidades pioneras en el Departamento desde su creación en el año 1983 fue partícipe del plan piloto de reserva campesina junto a entidades como la FAO (organización de las naciones unidas para la alimentación y agricultura) y el INCODER, con las cuales se realizaron proyectos productivos de transformación de la materia prima (cárnicos y lácteos) al igual que la apertura de una tienda campesina donde se competía con precios favorables a los campesinos. Como se trata de una cooperativa multiactiva en el año de 1995 se ejecuta uno de los proyectos trascendentales para la comunidad el equipamiento y funcionamiento de la emisora comunitaria acompañada de la entidad del estado Fondo Nacional de Desarrollo Alternativo “FONDO PLANTE”.

4.4. FICHA TÉCNICA

COOAGROGUAVIARE, registra un total de 120 asociados de los cuales 40 son hábiles y 80 son inhábiles. En la actualidad se están ejecutando dos proyectos con el Instituto SINCHI los cuales se denomina Relictos del Bosque y GEF-Corazón de la Amazonia donde se hace énfasis sobre la conservación, reforestación y producción limpia. Igualmente se trabaja mancomunadamente con la Mesa de Interlocución Agraria (MIA-GUAVIARE), la Dirección de Gestión Territorial (Departamento Administrativo para Prosperidad Social Bogotá) y la Fundación Panamericana para el Desarrollo FUPAD, cuyo objetivo es la sustitución de cultivos ilícitos de manera concertada con los productores.

La actividad actual, de la cual deriva parte de sus ingresos la cooperativa, es la prestación del servicio de trilla de arroz a los distintos cultivadores de la región. La máquina trilladora la recibió en comodato de parte de la Gobernación del Guaviare y procesa actualmente alrededor de 7000 kilos mensuales con un precio de \$240 pesos y con un costo de producción unitario de \$140 pesos. Igualmente se ofrece productos concentrados para ganado y porcicultura. Cuenta con 20 cabezas de ganado de distintas edades y pesos para lo cual disponen de 40 hectáreas de pasto. Se realizan dentro de la finca de la cooperativa una siembra experimental con cultivo de caucho de 20 hectáreas, como una posible alternativa y se manejan alrededor de 100 hectáreas de cultivos maderables.

Tabla No 3. Ficha Técnica

		FICHA TÉCNICA				
IDENTIFICACIÓN	Nombre y Sigla de la entidad participante:	COOPERATIVA MULTIACTIVA AGROPECUARIA DEL GUAVIARE-COOAGROGUAVIARE				
	Tipo:	Cooperativa		Asociación	X	
	Número total de Asociad@s	120		No de Hombres	70	MUJERES 50
	Actividad productiva:	AGROINDUSTRIAL-				
	Fecha de constitución:	11 DE SEPTIEMBRE DE 1.985				
	NIT:	832.001.346-6				
	Nombre del Representante legal:	MAURICIO FEDERICO OSPINA ROBLES				
	No. Documento de identificación:	79.727.980				
UBICACIÓN	Departamento:	GUAVIARE				
	Municipio:	CALAMAR				
	Vereda:	LA ESPERANZA				
	Dirección:	CENTRO -URBANO -CALAMAR				
	Teléfonos:	3219422299				
<p>Descripción del Objeto Social: La asociación establecerá procedimientos que permitan el desarrollo y producción cauchera y otras especies asociadas al cultivo con enfoque agroambiental, buscando el mejoramiento del nivel de vida de los pobladores de la zona de influencia, de sus asociados y sus familias, así como también la reducción de la deforestación, la conservación de los bosques y la competitividad regional.</p>						

4.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.5.1. Misión

Somos una Cooperativa multiactiva del sector agropecuario, mediante proyectos organizacionales se ha venido fortaleciendo e impulsando el desarrollo productivo del Departamento, por tanto somos reconocidos en la región. Contamos con recurso humano comprometido con los lineamientos corporativos, impulsando en la organización campesina escenarios de solidaridad y participación, buscando con los líderes campesinos, profesionales y trabajadores impulsar la producción agropecuaria de manera limpia y sostenible para que contribuya al desarrollo del país.

4.5.2. Visión

Para el año 2027 COOAGROGUAVIARE será líder en innovación agroindustrial del Departamento del Guaviare la cual beneficiara el desarrollo social y económico de los asociados por medio de actividades productivas y ejecución de proyectos, comprometidos con satisfacer y aumentar clientes de la región, potencializando los procesos de producción transformación y comercialización donde prime lo colectivo sobre lo individual.

4.5.3. Principios Corporativos

Se establecieron los siguientes principios corporativos:

- Adhesión voluntaria y abierta
- Gestión democrática por parte de los asociados
- Participación económica
- Autonomía e independencia
- Educación, formación e información
- Cooperación entre cooperativas
- Preocupación por la comunidad

4.5.4. Valores

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

- **Ayuda mutua:** Se refiere al esfuerzo que los integrantes de una organización hacen por ayudarse a sí mismos por medio de la cooperación y a su vez ayudar los demás
- **Democracia:** Participación democrática de los asociados. no se concibe una asociación sin democracia.
- **Igualdad:** En el poder decisorio y en los derechos. Derecho igualitario de elegir y ser elegidos, ser oídos en sus quejas, de ser involucrados en las decisiones.
- **Equidad:** Justicia, juego limpio y proporcionalidad, de modo que nadie resulte tomando ventaja a favor suyo y en detrimento de otros asociados.
- **Solidaridad:** para contra restar los malos efectos del egoísmo la asociatividad valora en sumo grado la solidaridad, mutualidad que hace posible la cooperación, la preocupación por los demás, el deseo de ayudar y servir a otros con alto grado de respeto y gran interés de unión para resolver los problemas propios y los de los demás.

4.5.5. Análisis DOFA y Matriz Cruzada

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

Tabla No 4. Resultado análisis DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
SOCIAL	SOCIAL	SOCIAL	SOCIAL
LIDERES EN EL DEPARTAMENTO EXPERIENCIA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS, EXPERIENCIA LABORAL POR PARTE DE LOS ASOCIADOS,	100 DE SUS ASOCIADOS ANTIGUOS SE ENCUENTRAN INACTIVOS	APOYO INSTITUCIONAL	INFLUENCIA DE CULTIVO ILICITO EN LA REGIÓN
FINANCIERA	FINANCIERA	FINANCIERA	FINANCIERA
SIN CRÉDITOS PENDIENTES CON PREDIOS PROPIOS COMO LOCAL, OFICINA Y FINCAS	SIN HISTORIAL CREDITICIO , BAJO FLUJO DE CAJA, APORTES DE SOSTENIMIENTO IRREGULAR CON MORA	DEFINIR PLAN DE NEGOCIO	LA COOPERATIVA ACTUALMENTE ESTA LIMITADA CON RESPECTO A RECURSOS FINANCIEROS
CLIENTES	CLIENTES	CLIENTES	CLIENTES
PAGO OPORTUNO CON SUS CIENTES	NO POTENCIALES PEQUEÑOS CONSUMIDORES	CONSEGUIR MAS CLIENTES	
PRODUCCION	PRODUCCION	PRODUCCION	PRODUCCION
MAQUINAS ÓPTIMAS PARA EL SERVICIO DE TRILLA Y CONCENTRADO. TIERRAS APTAS PARA LA AGICULTURA	BAJOS PRECIOS EN PRODUCTOS PROCESADOS	EL CONCENTRADO PRODUCIDO CON PARTE DE MATERIA PRIMA GENERADA EN LA FINCA TALES COMO: BOTON DORADO, YUCA, PLATANO, ETC	LA GOBERNACIÓN DECIDA EL COMODATO A CORTO PLAZO
PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS
LA COOPERATIVA ESTA HABILITADA PARA PARTICIPAR EN CUALQUIER TIPO DE CONTRATACION CON			

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
DOCUMENTOS LEGALES AL DIA.			
TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO
PERSONAL CAPACITADO. ASOCIADOS CON ENTUSIASMO Y MOTIVACION			CONTINUAR PROGRAMAS DE CAPACITACION

Fuente: GESTANDO-COOAGROGUAVIARE

Tabla No 5. Matriz Cruzada

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS - FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES -	ESTRATEGIAS – DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES -
SOCIAL		
	CON PREDIOS PROPIOS APROVECHAR EL APOYO INSTITUCIONAL	GRACIAS AL APOYO INSTITUCIONAL EN PROYECTOS RENACE LA CREDIBILIDAD DE LOS ASOCIADOS RETIRADOS
FINANCIERA		
	PREDIOS PROPIOS COMO BASE PARA IMPLEMENTAR PLAN DE NEGOCIOS	IMPLEMENTAR PLAN DE NEGOCIO - AUMENTO FLUJO DE CAJA.
CLIENTES		
	AUMENTAR PRODUCCION EN BUSQUEDA DE CLINTES POTENCIALES	AUMENTO DE LA PRODUCCION
PRODUCCION		
	AUMENTAR LA SIEMBRA DE PRODUCTOS QUE SE UTILIZAN EN EL CONCENTRADO ESTO AUMENTA LA RENTABILIDAD	AUMENTAR LA PRODUCCIÓN DE CONCENTRADO CON PRODUCTOS DE LA FINCA
PROCESOS INTERNOS		
	BUENA PRESENCIA INSTITUCIONAL POR PARTE DE LA COOPERATIVA	FOMENTO A LA CAPACITACION
TALENTO HUMANO		
	FOMENTAR LA CAPACITACION	FOMENTAR LA CAPACITACION
AMENAZAS	ESTRATEGIAS - FORTALEZAS-AMENZAS-	ESTRATEGIAS – DEBILIDADES- AMENAZAS-
SOCIAL		
	FOMENTAR IMPLEMENTACION DE PROYECTOS PARA SUSTITUIR CULTIVOS ILCITOS	PROGRAMA DE SUSTITUCION DE CULTIVOS EJECUTADOS POR LA COOPERATIVA ATRAE A POSIBLES

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS - FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES -	ESTRATEGIAS – DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES -
		ASOCIADOS
FINANCIERA		
	EXISTE SOPORTE PATRIMONIAL EN CASO DE ATENDER ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	IMPLEMENTAR NUEVOS PROYECTOS MEJORAR FLUJO DE CAJA
CLIENTES		
	MANTENIMIENTO DE CLIENTES	BUSQUEDA DE NUEVOS CLIENTES
PRODUCCION		
	COMO NUEVO PLAN DE NEGOCIOS SERÁ LA ADQUISICIÓN DE MAQUINARIA QUE ACTUALMENTE ESTÁ EN COMODATO	MEJORAR LA CANTIDAD DE CONCENTRADO
PROCESOS INTERNOS		
	COOPERATIVA HABILITADA PARA CONTRATAR O EJECUTAR PROYECTOS	
TALENTO HUMANO		
	CAPACITACION PERMANENTE A LOS ASOCIADOS	

Fuente: GESTANDO-COOAGROGUAVIARE

4.5.6. Objetivo General

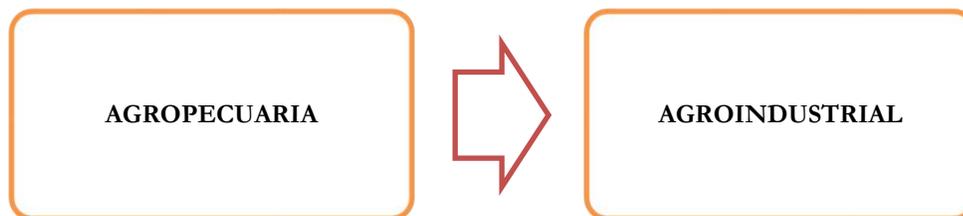
La asociación establecerá procedimientos que permitan el desarrollo y producción cauchera y otras especies asociadas al cultivo con enfoque agroambiental, buscando el mejoramiento del nivel de vida de los pobladores de la zona de influencia, de sus asociados y sus familias, así como también la reducción de la deforestación, la conservación de los bosques y la competitividad regional.

4.5.7. Objetivos Específicos

- Propiciar la generación de procesos culturales, mediante la creación de espacios y grupos de impacto social representativos del quehacer cotidiano .
- Asesorar y capacitar en la creación y funcionamiento de entidades y grupos que tengan como fin el desarrollo social y comunitario.
- Diseñar, presentar y ejecutar proyectos ambientales en general
- Planear dirigir o ejecutar proyectos referentes a vivienda e infraestructura de interés social y demás propuestas que beneficien a los diferentes grupos humanos.
- Ejecutar proyectos para madres de familia, niñez, jóvenes, desempleados, adultos mayores, población indígena, población vulnerable, desplazados y víctimas de la violencia.

4.5.8. Áreas Claves

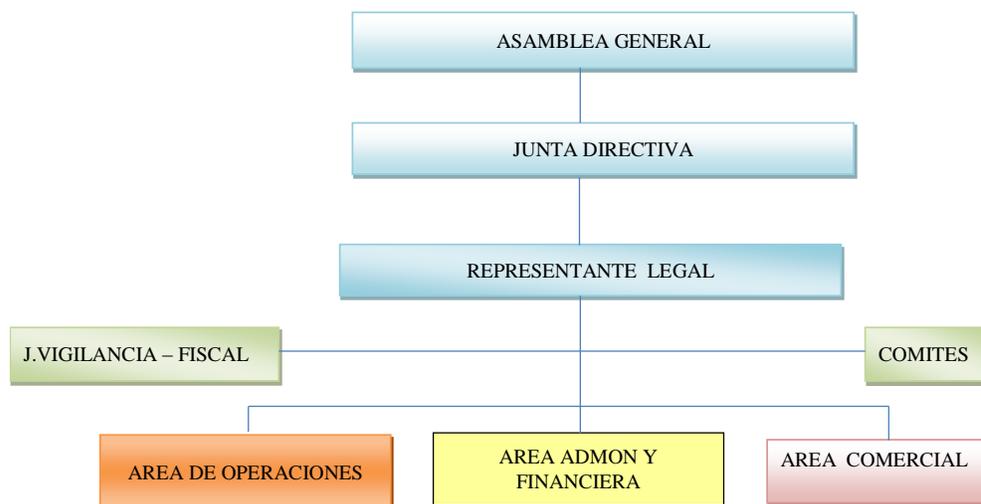
De acuerdo con la información recogida con el representante legal de la organización existen dos (2) área en las que se debe poner atención al dirigir los procesos organizacionales:



- **Agropecuaria:** La cooperativa actualmente posee una finca de su propiedad la cual consta de 195 hectáreas en las cuales se realizan actividades agropecuarias así:
 - ❖ 20 hectáreas en siembra de cultivo de caucho el cual tiene en promedio tres años de edad, se proyecta que en dos años se empiece a producir Látex de caucho.
 - ❖ La cooperativa cuenta con 20 cabezas de ganado para engorde el cual se comercializa y se reinvierte, para este propósito se cuenta con 40 hectáreas de pastos.
 - ❖ Igualmente se cuenta con 100 hectáreas en cultivos maderables.
 - ❖ Se tienen 5 hectáreas aproximadamente en cultivo de plátano y yuca.

- **Área Agroindustrial.** En la sede del municipio de Calamar se presta el servicio de trilla de arroz, igualmente se ofrecen concentrados para ganado y porcicultura.

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"> • Actualmente con nueva administración y en equipo se impulsa el desarrollo de la Cooperativa. • Volver a impulsar el negocio de la porcicultura en predios de la cooperativa. • Pertenece a la mesa de interlocución agraria (MIA-Guaviare) también participa en la Fundación Panamericana para el desarrollo FUPAD, cuyo objetivo es la sustitución de los cultivos ilícitos de manera concertada con los productores. • COOAGROGUAVIARE pretende rescatar ese liderazgo y reconocimiento que ocupó hace 10 años en el departamento, impulsando proyectos de fortalecimiento agropecuario que beneficien a sus asociados y las comunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • En la sede de la cooperativa en la vereda la Gaitana del Municipio de Calamar se encuentra un señor haciendo las veces de encargado de la finca, como no se tiene definido el tipo de contratación, vinculación, seguridad social ni compensación . • En las plantaciones tanto de caucho como de plátano y yuca se evidencia la falta de mantenimiento preventivo. • Según algunos asociados el ganado es de propiedad de la cooperativa y presenta falta mantenimiento como purga y vitaminas.

4.5.11. Registro Fotográfico



EQUIPOS TRILLA DE ARRTOZ Y PRODUCCION
CONCENTRADOS



SEDE

4.5.12. Conclusiones

- COOAGROGUAVIARE por su antigüedad y gestión es ampliamente reconocida en el departamento gracias a la creatividad de la actual junta directiva en cabeza del señor MAURICIO OSPINA persona emprendedora. Existe la oportunidad para que en la próxima asamblea se someta a aprobación los aspectos estratégicos y direccionamiento estratégico al igual que la adecuación financiera, los cuales presentaban algunas falencias.
- Con la Junta Directiva se trabajará el componente relacionado con el plan de negocios.
- La cooperativa posee un patrimonio importante representado en la finca sede con 195 hectáreas y en la planta de proceso de trilla y concentrados. Con la acertada orientación administrativa de la actual Junta Directiva en el mediano plazo se estarán dando los resultados positivos que fortalezcan la entidad generando beneficios para sus asociados y sus familias.

5. MÓDULO PLAN DE NEGOCIOS

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

5.1. CLAUSULA DE CONFIDENCIALIDAD

Este Plan del Negocio es propiedad de COOAGROGUAVIARE 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 COOAGROGUAVIARE en cabeza de su Representante ANDRES PULIDO a la dirección Municipio de Calamar departamento del Guaviare. 300 metros del casco urbano salida a la vereda la Gaitana planta de trilla y concentrado Coagrogaviare.
- ii) el destinatario no copiará, enviará por fax, reproducirá, divulgará, o distribuirá este plan confidencial, en su totalidad o en parte, sin el expreso consentimiento por escrito de COOAGROGUAVIARE.
- iii) toda de la información aquí contenida se tratará como material confidencial, con el mismo cuidado con que trataría cualquier material confidencial de su propia compañía.

Este documento no constituye una oferta de venta, o una solicitud de una oferta de compra. Este proyecto está vinculado a la Comunidad Empresarial Incubadora de Empresas de GESTANDO.

Plan de negocios provisto a: _____

Compañía: COOPERATIVA MULTIACTIVA AGROPECUARIA DEL GUAVIARE
COOAGROGUAVIARE.

Dirección: Municipio Calamar 300 mts salida a la Gaitana.

Fecha: 18 DE MAYO DE 2017.

DOCUMENTO ORIGINAL FIRMADO

FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL ORGANIZACIÓN

5.2. INFORMACIÓN DE CONTACTOS

Para mayor información, comuníquese por favor con:

Nombre de la persona a contactar	ANDRES PULIDO
Cargo	Representante legal
Empresa / Proyecto	COOAGROGUAVIARE
E-mail	Cooagrogaviare91@yahoo.com
Teléfono	3222845364
Dirección	Sede de Coagrogaviare– Municipio de Calamar

5.2.1. Órganos Directivos

Zapata Marco Aurelio	Miembro Junta Directiva
Rodríguez Bedoya Mary Lu	Miembro Junta Directiva
Acosta Orozco Arley de Jesús	Miembro Junta Directiva
Bayer Ramón Ubaldo	Miembro Junta Directiva
Galindo Aguirre María Martha	Miembro Junta Directiva
Quevedo Velásquez José Pascual	Miembro Junta Directiva
Pulido Pinto Nelson Andrés	Representante Legal

5.3. CONCEPTOS CLAVES

Reconversión Ganadera

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

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

La implementación de este proyecto como iniciativa social y productiva, dinamizará la economía generando más empleo, más ingresos, mejor salubridad e incentivando la asociatividad, vinculando al campesino con los valores regionales, la resolución de conflictos, la integración familiar con el entorno y con visión de paz.

La idea no es talar bosques para sembrar pasto, es aprender nuevos modelos agroforestales que produzcan calidad de carne y leche sin talar árboles para que en el futuro cercano, los pequeños y medianos productores tengan prestigio de sus producciones bovinas, gracias al proyecto de “reconversión ganadera”.

Chontaduro

Palma que puede alcanzar hasta 7 m de altura, con tallo espinoso y frutos de color rojo, anaranjado o amarillo, agrupados en racimos; vive en la costa del océano Pacífico y la pulpa de sus frutos se come cocida con sal

5.4. PRODUCTO Y/O SERVICIO

Reconversión Ganadera

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

Cultivo de Chontaduro

Esta planta, originaria del trópico latino, tiene un tallo cilíndrico que puede llegar a los 25 metros de altura y de 10 a 25 centímetros de diámetro, ocasionalmente con espinas. La raíz es fibrosa, extensa y superficial profundizando unos cm y se extiende unos 10 mts. Las ramas forman una copa tupida de unos 10 metros de diámetro; las hojas son pinadas de 2 a 4 m de longitud, raquis muy fuerte y resistente, con espinas, las flores se presentan en espigas arracimadas en grupos de 11 a 53, donde se encuentran las flores femeninas, masculinas y hermafroditas de color amarillo pálido y espinas.

Los frutos son pequeños cocos, con pulpa de grosos variable, de color entre rojo y amarillo, de dos 2,5 cm a 5 cm de largo, contienen la semilla y se presentan en racimos de 80 a 250, con un peso promedio de 10 a 12 kg.

Las variedades del chontaduro se clasifican según la cantidad de aceite que contenga en fruto, el color de su cascara, la forma y presencia de semillas y según si existen espinas en las hojas y en el tronco.

5.4.1. Necesidad Identificada

La alta tasa de deforestación en las fronteras de colonización, es uno de los principales factores generadores de la pérdida de biodiversidad y sus sistemas ecosistémicos, con mayor énfasis en el departamento del Guaviare donde la tasa de deforestación según reporte del Ideam para el año 2015 fue de 9.634 ha y con tendencia al aumento. Los motores de degradación y deforestación de los bosques identificados son: Los cultivos ilícitos, La minería y principalmente la praderización, que no siempre conlleva aumento del hato ganadero, especulación, valorización de la tierra, asociada al trazado de una carretera de importancia nacional, Expectativas de titulación de territorios, Extracción de productos forestales. Dentro de las estrategias identificadas para enfrentar esta problemática están. La reconversión de sistemas productivos como la ganadería extensiva de alta practica en el departamento y la recuperación de áreas intervenidas y en proceso de degradación, por sistemas agroforestales y

adopción de prácticas agroambientales sostenibles, buscando el objetivo final , para el año 2.020 igual a “0” deforestación en la amazonia y para el año 2.030 “0” deforestación en el país.

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

En el Departamento del Guaviare, el chontaduro es una alternativa ya que bajo experiencias tanto en la parte climatológica como de los suelos del departamento favorecen el cultivo de este fruto.

5.4.2. Líneas de Negocio

5.4.2.1. “Reconversión Ganadera”

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

La reconversión Ganadera se refiere a todas las acciones involucradas en el eslabón primario de la ganadería bovina, encaminadas al aseguramiento de la inocuidad de los alimentos carne y leche, la protección del medio ambiente y de las personas que trabajan en la explotación.

5.4.2.2. “Cultivo de Chontaduro”

La mayoría del chontaduro producido en el sector veredal en el Municipio de Calamar, es negociado por compradores que lo trasladan al mercado nacional principalmente para ventas callejeras como fruta fresca cocinada y mezclada con jugo de borojó, en la ciudad de Villavicencio de buen consumo, pero también existen agroindustrias que están sacando derivados como mermeladas, harinas y productos para culinaria. En el Municipio de Calamar el consumo es mínimo; se prepara el chontaduro cocido y en forma de jugo.

En el año se presentan dos picos de cosecha, durante el mes de febrero y hacia el mes de septiembre, por lo cual el precio baja durante esos meses y el resto del año el precio permanece estable. El precio de venta del chontaduro oscila entre \$8.000 y \$ 12.000 la arroba (12,5 kls).



Cosecha de chontaduro

5.4.3. Etapa de desarrollo del prototipo

Dado que la cooperativa posee una finca con aproximadamente 195 hectáreas en la vereda La Gaitana, ubicada a seis kilómetros del perímetro urbano del municipio de Calamar, en donde actualmente se tiene cultivado 2 hectáreas en caucho, 1 hectárea en plátano, 40 hectáreas en pastos donde se desarrollan 37 cabezas de ganado de distintas edades y peso. 1 hectárea de cultivos maderables con especies nativas, de esta forma se está realizando la instalación de un vivero para tener semillas de especies nativas como primera etapa. El resto de área se encuentra enmalezada.

Como línea de producto a implementar se tiene acordado apoyar el sistema de reconversión ganadera, aplicando el modelo silvopastoril incluso para practicarlo en la finca de la cooperativa donde la carga actual de los bovinos que allí se desarrollan es de 1.0 U.G.G. por hectárea 37 bovinos en 40 has.

Ya que implementando este modelo en únicamente 20 hectáreas se mantienen las 37 unidades. De esta forma ganamos 20 hectáreas para restauración de área.

Igualmente se pretende establecer áreas de Agroforestería el cual se trata de integrar árboles, ganado y pastos o forrajes en una misma unidad productiva este sistema está orientado a mejorar la productividad de las tierras y al mismo tiempo ser ecológicamente sostenible. Por esta razón se pretende establecer cultivo de chontaduro.

5.4.4. Licencias, Permisos, Patentes

El Instituto Colombiano Agropecuario ICA, cuenta con oficina en el municipio de San José del Guaviare, y en el Municipio el Retorno donde regulan los programas de vacunación en todo el departamento el cual es declarado libre de fiebre aftosa, además expiden papeletas o bonos de movilización o sacrificio, asistencia técnica y capacitación entre otras, estos requisitos se exigen para todos los sistemas propuestos.

5.5. MERCADO

La ganadería tradicional es una de las actividades productivas de mayor impacto ambiental. El ganado necesita grandes extensiones de tierra, lo que lleva a la remoción de plantas y bosques enteros, ocasionando erosión de suelos, pérdida de biodiversidad y sequías en las fuentes hídricas. (Mencione aquí casos específicos de su región) En la región Guaviare el impacto ambiental de estos sistemas fluctúa entre el desgaste absoluto e irreversible de los suelos hasta la restauración parcial de ecosistemas degradados. Pero también en las actividades pecuarias de pastoreo se generan otros impactos ambientales negativos como la erosión y compactación del suelo; la uniformidad genética al privilegiarse el monocultivo de gramíneas mediante quemadas estacionales y eliminación de la sucesión vegetal por medios químicos (herbicidas) o físicos; la desecación de humedales; la construcción de vías de penetración; la demanda creciente de madera para cercos, corrales de manejo y camiones ganaderos; la contaminación del agua y el suelo por fertilizantes sintéticos y plaguicidas, así como las emisiones de gases producidas por la quema de combustibles en el transporte terrestre y fluvial de animales vivos o sus productos. Otros impactos agregados se generan en las industrias y agroindustrias que procesan carne, leche y pieles bien por vertimientos puntuales a las aguas y emisiones al aire o por el uso masivo de empaques no biodegradables (plásticos, polietilenos, mezclas de aluminio y plástico) para todos los insumos y productos (drogas, fertilizantes, suplementos, leche, queso) que se arrojan después de su uso y solo en el mejor de los casos terminan en los rellenos sanitarios de Guaviare.

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

La comercialización actual del Chontaduro está limitada, así como su acceso directo a diferentes áreas de la ciudad tales como instituciones educativas, centros comerciales y almacenes de cadena. Esta comercialización se está desarrollando actualmente sin un valor agregado al producto, como lo es su naturaleza exótica, el mejoramiento del empaque, manejo integral de los residuos de producción (cáscaras, almendra) y un sistema de distribución que permitan el aprovechamiento sostenible y la ampliación de su mercado. Así que se presenta la oportunidad de impulsar el cultivo y comercialización del chontaduro y abastecer a productores de la cadena que tienen contacto con el consumidor final estandarizando un proceso productivo basado en el cultivo del chontaduro

5.5.1. Análisis del sector

5.5.1.1. Ganadería en Colombia

La estructura del sector cárnico en Colombia está segmentada en múltiples etapas donde interactúan varias personas como intermediarios entre las partes, iniciando desde los proveedores de insumos para los productores primarios (Ganaderos), los cuales comercializan el ganado en pie por medio de subastas y centrales ganaderas, pasando luego al sacrificio del animal y posteriormente a la planta de beneficio, donde el mayorista comercializa la carne en canal a los siguientes participantes en la cadena de distribución como carnicerías, restaurantes, hoteles y supermercados. También existen los denominados Trader que destinan especialmente los cortes finos para ser exportados. Colombia presenta en sus exportaciones una gran dependencia de Venezuela al representar el 81% del total de las exportaciones de carne bovina, pero tras la crisis del 2009 Colombia comenzó a expandir sus fronteras a nuevos mercados como Egipto y las Antillas holandesas, donde los tratados de libre comercio cumplen la función de eliminar esta dependencia al conseguir nuevos mercados objetivos como 41 la república de Corea, Estados Unidos de América y la Unión Europea en donde hay un mercado creciente en el consumo de este alimento en especial la carne orgánica.

En cuanto a las importaciones, USA puede aumentar su participación en la venta de carne bovina al dirigir sus productos al mercado colombiano, teniendo una entrada libre del producto sin arancel, siendo una amenaza para la oferta de carne bovina en el mercado nacional. Actualmente el sector tiene su propia Federación Colombiana de Ganaderos (FEDEGAN) que busca el desarrollo y progreso de esta actividad que tradicionalmente ha sido fuente de ingreso de muchas familias colombianas, esta federación tiene un plan de desarrollo para el 2017, donde tiene como meta el aumento del consumo de carne de res del mercado interno, en donde FEDEGAN tiene una política de fomento al consumo y promoción de la demanda de carne 7 (Federación Colombiana de Ganaderos - FEDEGAN, 2006) 42 bovino además de los objetivos institucionales como la modernización, inclusión y credibilidad. También existe un ministerio de agricultura y desarrollo rural en busca del mejoramiento y recuperación de este sector en Colombia, donde el estado brinda recursos para proyectos en busca de la competitividad y sostenibilidad agropecuaria, que por medio del incentivo a la capitalización rural para proyectos de infraestructura en el campo, se puede obtener recursos hasta del 40% del proyecto por parte del estado si la financiación se realiza por medio de la entidad financiera FINAGRO.

5.5.1.2. Cultivo de Chontaduro

El chontaduro es un fruto que cada día adquiere mayor importancia tanto en el ámbito nacional como internacional, debido a su alto valor nutritivo y agradable sabor. Con base en los análisis bromatológicos que se han implementado en el Departamento de Química de la Universidad del Valle y en el Departamento de Procesos Químicos de la misma universidad, se puede afirmar que el Chontaduro es uno de los productos vegetales más completos como alimento que se produce naturalmente bajo las condiciones ambientales de nuestro país. Algunas autoridades llaman al Chontaduro el “Huevo Vegetal” para resaltar su alto grado nutricional y ningún otro producto agrícola ha recibido este calificativo. (Piedrahita, Carlos. 2005)

La demanda como fruto cocido (forma actual de consumo) es cada día creciente, llegando a tal magnitud que los precios se han incrementado en casi un 300% en los últimos 3 años. Son muchos los agricultores de las zonas de producción que han comenzado a establecer cultivos comerciales ante las buenas perspectivas de su mercado nacional e internacional. (AGRONET). La comercialización de frutos promisorios como el Chontaduro (*Bactris gasipaes*) se debe enmarcar dentro de los principios de sostenibilidad, permitiendo una buena organización administrativa para el manejo de los recursos naturales y la optimización en el uso de la materia prima y los derivados del proceso productivo. La estructura de un sistema de comercialización y transformación del chontaduro debe incluir las herramientas necesarias que garanticen una producción limpia hacia la plena cobertura de la demanda en el mercado, puesto que actualmente ésta no ha sido suplida debido a la deficiente estructura de producción, transformación, distribución y comercialización del chontaduro. Es por esto que la implementación de este proyecto, comprendiendo las exigencias del mercado actual, tendrá éxito y será sostenible en el tiempo, puesto que la buena presentación y calidad del producto a comercializar satisface las necesidades de clientes inconformes con la actual forma de venta del chontaduro.

5.5.2. Análisis del mercado

5.5.2.1. La Reconversión ganadera como alternativa en la región

En el caso de Caquetá y Guaviare el ordenamiento territorial de la producción pecuaria es fundamental. Estas dos regiones 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 es que se ha expandido sobre suelos de la planicie amazónica, susceptibles a la erosión y de drenaje pobre a moderado, representados principalmente en entisoles, ultisoles, inceptisoles y algunos oxisoles, lo que está ocasionando la degradación de dichos suelos. Por lo tanto, una primera medida es el ordenamiento territorial de producción bovina en la zona.

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

Se propone que las actividades ganaderas se den en lo posible bajo un enfoque ecológico, orgánico o certificado, bajo acompañamiento multidisciplinario y capacitación continua, con el apoyo de instituciones como el Sinchi, Conif, Corpoica, Corpoamazonía, CDA entre otros. Resaltando que la Uniamazonía hace investigación forestal y silvopastoril en la región con necesidades de ampliar el conocimiento en sistemas agroforestales (Plan de Desarrollo de Caquetá, 2012; Plan de Desarrollo del Guaviare).

Otro aspecto complementario de dicha medida es que se debe cerrar la frontera agrícola. Corpoamazonía, reportó que durante el año 2011 se movilizaron 83.103,90 m³ de madera.

Siendo las principales especies aprovechadas: achapo (*Cedrelinga cateniformis*) marfil (*Simarouba amara*), sangre toro (*Virola theidora*), guamo (*Inga sp.*) y caimo perillo (*Couma macrocarpa*).

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

5.5.2.2. El Chontaduro como negocio

La producción de chontaduro se enmarca dentro de los términos de un subsector de la agricultura colombiana, la agroindustria hortofrutícola, que siendo un sector industrial pequeño, es relativamente dinámico, pues en términos de valor representó en el 2000 el 0.5% de la producción bruta generada por el total de la industria manufacturera del país y el 2.0% de la producción bruta de la industria de alimentos. La producción bruta de la industria de procesados hortofrutícolas mostró un crecimiento (1993-2000) en términos reales de 10.0%, jalonado por un crecimiento del valor agregado de 12.4% y de 11.0% en el consumo intermedio. A pesar de su discreta participación en la agroindustria alimentaria nacional, la industria procesadora de frutas y hortalizas podría desempeñar un importante papel dinamizador del sector hortofrutícola en lo económico y social, por su efecto en la integración de la producción primaria con el eslabón industrial, en la generación de empleo, incremento en la productividad agrícola y el desarrollo tecnológico y empresarial del sector. Sin embargo, a pesar de los grandes beneficios, el dinamismo de la industria procesadora de frutas y hortalizas ha sido lento y su desarrollo ha sido aislado en algunos segmentos de la producción, aunque en promedio el sector muestra un gran potencial gracias a factores como: la ampliación y diversificación de su consumo; el mejoramiento de algunas variedades y el interés en los mercados internacionales.

En este contexto, el desarrollo competitivo del sector hortofrutícola colombiano está íntimamente relacionado con la capacidad de procesamiento industrial y de generación de valor agregado, para así ampliar los actuales mercados y aprovechar nuevas oportunidades comerciales, superando los problemas de admisibilidad en fresco que tienen actualmente algunas frutas en mercados como el de Estados Unidos. Sin embargo el desarrollo industrial hortofrutícola está sujeto al desarrollo de una oferta que se ajuste a los requerimientos en calidad, cantidad y precio de la industria. Es por este lento dinamismo que no se tiene acceso a información puntual y profunda sobre el comportamiento del sector en los últimos 3 años, sino que se tiene de los años 1992-1998. El desarrollo competitivo de la fruticultura en Colombia y la posibilidad de ampliar sus actuales mercados están en relación directa con la capacidad del país de procesamiento industrial y de innovación, no solamente de sus variedades, sino también de sus presentaciones, empaques y de las alternativas que les ofrezca a los consumidores.

De otra parte, la demanda nacional de productos procesados a base de frutas, podría constituir, indudablemente, una fuente de crecimiento de la actividad primaria, siempre y cuando la oferta nacional cumpla con las condiciones requeridas por el sector industrial a sus materias primas. Es por esto que la Corporación Colombia Internacional ha considerado pertinente avanzar en el análisis de la industria nacional que demanda frutas, destacando su desempeño empresarial y su actividad exportadora. En 1997 la demanda de fruta fresca alcanzó la cifra de \$40.4 miles de millones y, la de fruta procesada, fue de \$32 mil millones, cifras éstas que, sumadas superan de lejos el valor de las divisas que recibe el país por el total de su actividad exportadora en lo que a frutas frescas se refiere. Las industrias alimenticias que demandan frutas representaron, en 1998, el 48% del valor de la producción bruta de la industria alimentaria e involucraron más del 65% de los establecimientos industriales de esta rama; en términos del aporte al empleo, generaron alrededor del 17% del empleo total industrial.

El análisis del comportamiento del sector se fundamenta en la Encuesta Anual Manufacturera (EAM) que realizó el DANE. Los últimos datos publicados por el DANE son los de la EAM de 1997 y se contó también para este análisis con datos disponibles de la encuesta de 1998. (Inteligencia de Mercados. 2000). Sin embargo, se hace necesario aclarar que la EAM contempla sólo establecimientos con 10 o más empleados y, por tanto, en este análisis no se consideraron las microempresas, que, tal y como se señala en algunos estudios, representan sin duda una proporción muy significativa de la cadena de procesamiento de las frutas y hortalizas en el país. En la Caracterización de la agroindustria de FRUVER., estudio realizado en el SENA sede Bogotá, en el año 1999, se afirma que el sector de la microempresa puede llegar a representar hasta un 80% del total de los establecimientos que procesan frutas y hortalizas en el país. Dentro del análisis de los datos obtenidos en la encuesta, se consolidaron 4 componentes fundamentales en el sector hortofrutícola, con un análisis específico de la industria que demanda frutas como materia prima a nivel nacional.

5.5.3. Mercado Objetivo

5.5.3.1. Demanda de Cárnicos

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

ejecutivos en sus cartas, enfocados en ofrecer productos de calidad para fidelizar sus clientes al igual que precios razonables. Estos restaurantes estarán ubicados en las comunas de Belén, La candelaria, Laureles- Estadio, y Guayabal. Teniendo en cuenta que la oferta de estos cortes es más amplia que la de cortes finos. En ambos casos los clientes exigen calidad del producto y existe una tendencia a consumir productos más saludables, esto disminuye el consumo de carne de res debido a la mala percepción de grasas saturadas que se ha creado del producto, dándole mayor participación a otras fuentes de proteína como el pescado. Otro factor que influye en la disminución de consumo de carne de res es su elevado precio frente otras fuentes de proteína.

Tabla No 7. Comercializaciones cárnicas

LUGAR DE DESTINO	PORCENTAJE DE BOVINOS
1. Bogotá D.C.	57%
2. Villavicencio	8%
3. San José del Guaviare	7%
4. Guamal	7%
5. San Martín	6%
6. Acacias	5%
7. Cubarral	4%
8. Consumo local El retorno	4%
9. A otros destinos	2%

Fuente: Gestando

Por lo anterior podemos decir que aproximadamente 17.000 bovinos de promedio de 500 kilos son comercializados para la capital del país. Los bovinos trabajados en el departamento del Guaviare gozan de gran aceptación por la calidad de su carne.

5.5.3.2. Industrias que demandan Chontaduro en el contexto nacional

Para abordar el análisis de la industria que demanda frutas como materia prima se considera como contexto su importancia relativa frente a la industria alimentaria y frente a la industria nacional en general.

La industria de alimentos representó en 1998 el 36.5% del valor de la producción bruta de la industria total del país, contando con una quinta parte del total de establecimientos industriales. El dinamismo de este subsector fue muy significativo durante la década de los noventa y muy superior al de la industria en su conjunto. Mientras el valor de la producción bruta del total de la industria aumentó en un 29,5% entre 1992 y 1998, el de la industria de alimentos alcanzó un incremento equivalente al 48.5% en el mismo período. De la misma manera, las industrias que demandan frutas aumentaron su participación dentro de la industria de alimentos y dentro de la industria total entre 1992 y 1998. Inclusive, la producción bruta creció entre 1997 y 1998 mostrando un comportamiento diferente al del resto de la industria, puesto que cuando la actividad industrial nacional registró una importante reducción económica y fue necesario cerrar más de 500 establecimientos, el subsector se mantuvo relativamente estable y contribuyó, de esta manera, a amortiguar el impacto de la recesión nacional sobre los indicadores de la industria y con el pasar del tiempo, se ha reflejado que las

industrias que demandan frutas presentan, en general, indicadores más dinámicos, respecto a la industria alimentaria y la industria total nacional.

Los tres subsectores de la industria de alimentos que demandan frutas, comprenden las siguientes industrias:

- Fabricación de preparados de frutas: mermeladas y jaleas, confites blandos, bocadillos y similares, yogur y kumis y jugos de frutas, así como al envasado y conservación en recipientes herméticos
- Empresas que producen almidones, féculas y productos derivados.
- Fabricación de mosto y vino de uvas y de bebidas gaseosas y agua mineral.

Para este caso particular para el cual se formula el presente Plan de Negocio, es importante tener en cuenta el análisis realizado para el Envasado y Conservación De Frutas, en donde se identificó que es el sector industrial que responde por el mayor volumen demandado de frutas (60% de la demanda total de frutas de la industria), tanto fresco como procesado; más del 80% de la materia prima que requiere son frutas frescas.

En 2012, la industria nacional demandó 72,000 toneladas de fruta fresca por un valor de \$32,380 millones de pesos. En 2012 el volumen demandado fue relativamente similar (71.000 toneladas), pero su valor se incrementó a \$40,400 millones de pesos, comportamiento que se explica, principalmente, por el incremento del precio de algunas frutas. En el caso particular del chontaduro, se hace necesario especificar que solo desde 2012, las industrias a nivel nacional comenzaron a demandar este tipo fruta, con un volumen de 9 toneladas y un valor de \$16,357.

5.5.4. Competidores

5.5.4.1. Ganadería

Los productos sustitutos de la carne de res son la carne de cerdo y de pollo, que han venido ganado participación en el mercado nacional, al igual que la carne de res como lo muestra la Figura 13 Consumo Carne de Res, Cerdo y Pollo por una encuesta realizada por ContextoGanadero.com. El pollo es el principal competidor al tener un consumo per cápita de 23,7 kg al año frente a 20 kg de la res en el 2012, el cerdo está por debajo con 6 kg teniendo los mayores crecimientos y presentando los mayores consumos en el mes de Diciembre. En el mercado nacional de la res los principales competidores en la venta de este producto son carnicerías reconocidas que han logrado posicionar marca como Colanta, Casablanca y ap3, por mencionar algunas que se enfocan principalmente en la distribución al detal directamente al consumidor, y en general los restaurantes acuden a estos sitios para comprar sus alimentos. Los precios de estos productos los establece el mercado siendo nuestra principal diferenciación, ofrecer carne de res periódicamente de animales de la misma procedencia entregando el producto en los restaurantes directamente, evitando el desplazamiento de los clientes y la incertidumbre de saber la procedencia de la carne para satisfacer las necesidades de los clientes. Además de brindar mejores condiciones a los clientes, se tiene mayor control sobre los costos del materia prima (Ganado), al ser la misma empresa los productores de

bovinos y eliminar intermediarios como el colocador y el 45 mayorista, pues cuando la oferta de animales gordos se reduce, los precios incrementan transmitiéndose a través de la cadena de distribución hasta llegar a las carnicerías.

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

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

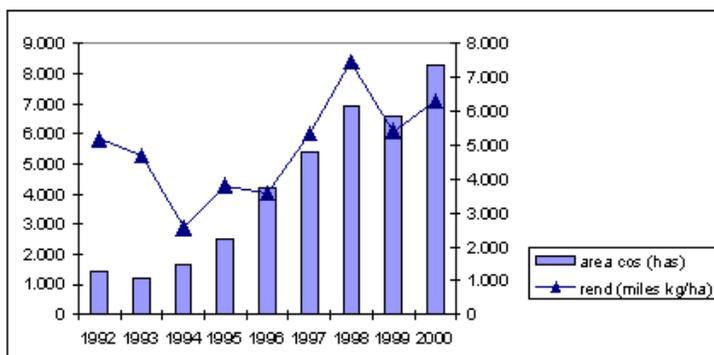
5.5.4.2. Cultivo de Chontaduro

No se dispone de cifras oficiales sobre la producción de conservas de Chontaduro o de productos agrícolas similares o con características semejantes, transformadas disponibles para el mercado nacional.¹ Sin embargo, existe un comercio muy intenso de derivados de frutas y hortalizas dentro del mercado nacional e internacional. Una parte de este comercio se realiza en forma de materias primas semitransformados destinada a la industria de segunda transformación, o bien de productos transformados a granel destinados también a la industria o a mayoristas y distribuidores de los países de destino, donde las empresas allí ubicadas lo venden con su marca. Estos intercambios de productos semitransformados se hacen en forma de semiconserva o de congelado. Considerando los productos sustitutos como nuestra mayor competencia, relacionamos a continuación solo algunas grandes industrias del sector alimentos que de alguna manera afectarían nuestra penetración en el mercado nacional e internacional de productos naturales en conservas

En la región la producción y por tanto la comercialización del chontaduro no está desarrollado como unidad productiva como tal, ya que las diferentes fincas de la región disponen sus capacidades en productos y objetivos diferentes de producción.

La producción de chontaduro se concentra en tres departamentos: Cauca, que cuenta con el 35% de la producción; Putumayo con el 25% y Valle del Cauca con el 22%. Es el sexto producto frutícola con mayor tasa de crecimiento en el área cosechada en el periodo 1992-2000; en el año 2000 está representó un 2% del total nacional del sector. En cuanto a la producción, que representó en el 2000 un 1% del total frutícola, su tasa de crecimiento de 20% fue relativamente alta, aunque no estuvo entre los productos de mayor dinamismo. El rendimiento promedio de la producción de chontaduro fue de 6,3 tones. /ha. Esta variable se ha mantenido entre las 5 y 7 ton. /ha desde 1997, cuando creció en un 50%.

Lo que realmente ha venido creciendo como producto a escala comercial no es el fruto de chontaduro sino el palmito de chontaduro, cuyo destino es casi exclusivamente para exportación. Este producto se identifica y cuantifica separadamente en el ámbito internacional sólo desde 1988, cuando su producción empezó a crecer en países como Brasil y Costa Rica, como respuesta a un crecimiento en su demanda mundial, especialmente en países como Francia y Estados Unidos.



	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
area cos (has)	1.409	1.228	1.673	2.527	4.201	5.416	6.928	6.588	8.308
rend (miles kg/ha)	5.183	4.706	2.559	3.810	3.583	5.362	7.476	5.419	6.296
producción (tons)	9.500	10.089	9.897	19.629	28.167	35.053	34.748	23.469	44.160

Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Cálculos: Corporación Colombia Internacional.

Figura No 3. Área cosechada y rendimientos en la producción de chontaduro en Colombia 1990-2000

5.5.5. Ventajas Competitivas

Dentro de las ventajas que ofrece COOAGROGUAVIARE aplicando sistema ganadero amigable con el medio ambiente como el Rotacional racional están dadas las siguientes:

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

El chontaduro considerado fruta exótica en el extranjero, por su versatilidad permite la producción de productos novedosos. La firma del TLC y el acceso de Colombia a nuevos mercados externos con ventajas arancelarias en especial para los productos no tradicionales.

La oferta del Fondo Emprender para la generación de empresas asociativas y el manejo por parte de muchos campesinos en la zona del concepto de cultivo orgánico sin agroquímicos, que permitiría obtener un producto natural de alta calidad. Disponer de materia prima de mayor aceptación en el mercado.

5.5.6. Participación en el Mercado

En el departamento podemos indicar que, el municipio de El Retorno vende en el año un promedio de 27.800 bovinos.

Tabla No 8. Ventas de ganado promedio año 2015

DEPARTAMENTO DEL GUAVIARE	MUNICIPIO EL RETORNO.
80.835 BOVINOS	27.800 BOVINOS
100 %	34.5 %

Fuente: ICA

El Municipio del Retorno sede de la asociación participación del 34.5% del mercado del departamento del Guaviare. Asocomigan comercializa un promedio de 500 bovinos al año.

En cuanto al chontaduro, el análisis de la demanda permite determinar y sopesar los factores y variables que inciden en el mercado, así como establecer cuales son posibilidades reales de participación, proyectando en dicho mercado, y conocer si este tipo de producto satisface las necesidades de los clientes potenciales y que eventualmente estén dispuestos a adquirirlo.

La información que se encuentra con respecto al chontaduro tiene que ver con temas técnicos de procesos de cultivo, cosecha y post cosecha que nos sirven para darnos una visión general de los cuidados propios de los procesos productivos sin embargo aparecen estudios elaborados por tesis de grado y otros planes de negocio que nos dan una visión mucho más amplia del consumo de este tipo de productos en Colombia, del cual pudimos obtener la información de la Tabla No 9.

Tabla No 9. Consumo Chontaduro

Habitantes urbanos mayores de 18 años de estratos >= 2	Preferencia por el producto empacado al vacío	Preferencia por el empaque en frasco de vidrio	Total consumidores potenciales	Consumo por mes per cápita en frascos	Consumo total en frascos	Consumo total en frascos
15.743	85,6%	70%	9.433	7	66.031	792.372

Fuente: <http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/atenea/biblioteca/85890.pdf>

Con la cual podemos demostrar una gran aceptación y definir en términos cuantitativos el tamaño y consumo que podemos proyectar para el caso específico del Chontaduro

5.5.7. Proyecciones de Venta

Tomando como base el análisis del mercado, donde se definió el tamaño del mismo en el departamento podemos indicar que el municipio de El Retorno por medio de Asocomigan vende en el año un promedio de 27.800 bovinos, a partir del año 2.015 y con un promedio de crecimiento promedio del 4% anual.

Para lo que tiene que ver con el Chontaduro, conforme a la proyección de la demanda y de la oferta del producto y de las características que este reviste, se estableció una proyección de demanda insatisfecha a futuro la cual se pretende cubrir total o parcialmente con la producción cultivable de la organización COOAGROGUAVIARE

Tabla No 10. Ventas proyectadas Chontaduro

CONCEPTO (frascos)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda proyectada	792.372	831.991	873.591	917.271	963.135	1.011.292
Oferta proyectada	475.423	499.195	524.155	550.363	577.881	606.775
Demanda insatisfecha	316.949	332.796	349.436	366.908	385.254	404.517

Fuente: <http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/atenea/biblioteca/85890.pdf>

La presencia de esta demanda insatisfecha confirma que el mercado ofrece perspectivas favorables para incrementar progresivamente la vena del producto, al menos al corto y mediano plazo.

5.5.8. Estrategias de Mercadeo

5.5.8.1. Para Ganado

- a) Precio: El precio por kilo se establece de acuerdo a los costos del sostenimiento del ganado, el mismo está sujeto a la época climática cuando se acentúa el verano, se reducen los pastos y pradera el precio de kilo en pie tiende a bajar, y por el contrario cuando es época de invierno el precio por kilo tiende al alza ya que favorece la producción de pastos y forrajes.

NOTA: el precio de kilo de carne para ganado en pie de 500kl es promedio en la región en este momento se ubica en \$4.400, el precio de kilo de carne en los extendidos de san José está en el orden de \$12.000.

- b) Promoción: los clientes potenciales para la compra del ganado de la asociación se encuentran ubicados en Bogotá, Villavicencio, Guamal y San José. Los contactos se hacen vía telefónica con el presidente de la asociación.
- c) Distribución: el cliente contacta al presidente de la asociación acuerdan fecha de visita al diferente previo para definir precio, peso y transporte. El ganado es negociado en las fincas de los asociados y se cánsela por parte del comprador realizando consignación bancaria a favor de la asociación, copia de la misma es requisito para el retiro del ganado.

5.5.8.2. Para Chontaduro

Se han identificado seis estrategias que marcan la pauta en la evolución actual, y previsiblemente futura, del sector. En el marco de estas tendencias se engloban diferentes tecnologías que se han mostrado, a través de los trabajos realizados, como aquellas que ámbitos (industria, calidad de vida, etc.).

- Estrategia 1, demandas del consumidor: Desarrollo de productos de mayor valor, incremento de la calidad y seguridad de los alimentos, e información y trazabilidad.
- Estrategia 2, desarrollo de procesos industriales: Automatización, control y tecnologías de conservación.
- Estrategia 3, innovación en productos: Productos alimentarios intermedios y alimentos funcionales.
- Estrategia 4, sostenibilidad y ciclo de vida: Reducción del impacto medioambiental.
- Estrategia 5, legislación y nuevos productos: Clarificación, adecuación, readaptación.
- Estrategia 6, tecnologías de la información y la comunicación (TIC): Aplicación a la industria agroalimentaria: trazabilidad, gestión, logística y control.

5.6. OPERACIÓN

5.6.1. Sistema de Semiastabulacion

La semiastabulacion, como alternativa para la implementación de un sistema ganadero sostenible o de bajo impacto en el departamento del Guaviare.

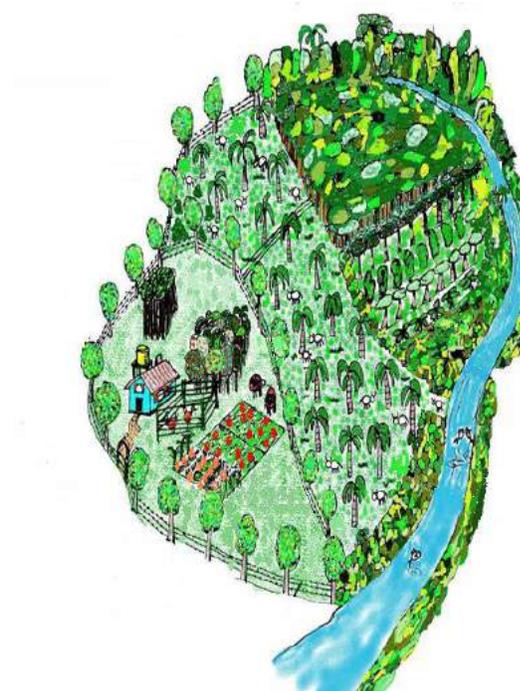
Este sistema consiste en tener confinados los animales a ciertas horas (de las 7 am a las 12m o de 12 a 5 pm) brindándoles la alimentación y suplementarios necesarios en el establo, posteriormente son llevados al potrero donde complementan, en áreas divididas con cerca eléctrica y un sistema de rotación de potreros adecuado. Este sistema permite la recolección de la boñiga del ganado para ser utilizado como abono orgánico para los pastos de corte.

Con este modelo se pretende proporcionalmente ir reconvirtiendo los predios del Guaviare, hacia un modelo que brinde mejores condiciones a la conservación de la biodiversidad y los ecosistemas, restringiéndolo a áreas ms reducidas incrementando la productividad. Teóricamente este modelo aplicado sobre todo el área ocupada del Guaviare, en los actuales momentos permitiría la regeneración de 100.000 hectáreas y la transformación en silvopastoriles de otras 200.000 en praderas, incrementando su capacidad de carga por encima de las 5 U.G.G./ha, en comparación de las 0.8 unidades vigentes hoy en día.

Este sistema contiene.

- Área de conservación.
- Establo (alimentación)
- Área pasto de corte, banco de proteínas.
- Uso de cerca eléctrica
- Rotación de potreros (4)
- Uso de cercas vivas.
- Sistema Silvopastoril,
- En resumen sería la finca esperada para la práctica de la ganadería.

5.6.2. Sistema Ganadero Silvopastoril



Fuente: Cindap

Figura No 4. Sistema silvopastoril

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

- Proporcionan sombra a los animales y brindan un ambiente más favorable para la producción y reproducción de los bovinos.
- Algunas especies arbóreas pueden emplearse como forraje para la alimentación animal.
- Aprovechamiento de especies maderables.
- Ayuda a mantener el balance hídrico de los suelos.
- Mantienen el ciclaje de nutrientes las raíces de los árboles, alcanzan profundidades mayores que las de los pastos, y logran absorber nutrientes que luego retornan a la superficie cuando cae su follaje, ramas y frutos.

- Aportan materia orgánica al suelo con las ramas, hojas y frutos que caen.
- Aumento en la diversidad de especies depredadoras que atacan las plagas (insectos y aves).
- Actúan como barrera rompe vientos, al regular la velocidad de los vientos y su efecto erosivo.
- Disminuyen la velocidad del agua de escorrentía.
- Proporcionan protección física al suelo, lo que contribuye a crear sistemas más productivos y más estables que los monocultivos.
- Los arboles forrajeros tienen un gran potencial natural como fuente de proteína para los animales utilizados por el ser humano.

Las desventajas de los sistemas silvopastoriles son:

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

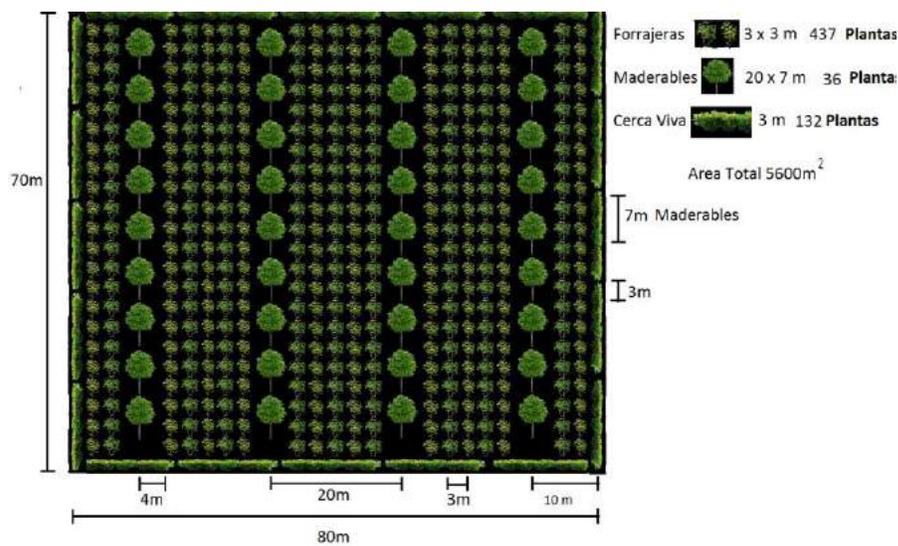


Figura No 5. Diseño Sistema Silvopastoril de Ramoneo Directo

Especies: Cedro A., Abarco, Samán, Cuyubi, Ocobo, Cabo de Hacha, Cachicamo, Flamingia, Botón de Oro, Cratiya, Matarratón. Se recomienda la instalación de por lo menos 50 árboles por hectárea.

5.6.3. Operación cultivo del Chontaduro

El Chontaduro es un cultivo de zonas o áreas tropicales y se adapta bien en áreas con alta precipitación pluvial (2.000 a 4000 milímetros por año) y alta temperatura media, es decir clima cálido, adaptándose bien en altitudes comprendidas entre los 100 y 800 m.s.n.m. se

desarrolla bien en la mayoría de topografías y suelos con excepción de áreas inundables o con niveles freáticos muy superficiales o suelos compactos porque se presenta caída prematura de frutos o pierde desarrollo, quedándose de tamaño pequeño.

Los suelos no requieren de alto contenido de nutrientes, adaptándose y desarrollándose en suelos ácidos, profundos y bien drenados. No es exigente en cuanto a suelos y se comporta bien en suelos arcillosos con un pH entre 5,5 y 6,5.

La temperatura promedio para su crecimiento oscila entre 26° y 28° y una humedad relativa superior al 80%.

La siembra se realiza cada 5 metros por 5 metros, alcanzando una densidad de 400 palmas por hectárea.

5.6.3.1. Producción

a) Selección y procesamiento de la semilla

Para poder obtener una buena producción a largo plazo es necesario hacer un buen manejo de este producto desde la semilla.

Pasos a seguir:

- Para tener mayor posibilidad de que la palma de chontaduro de un buen fruto, hay que seleccionar el mejor racimo de las mejores palma.
- Extraer la semilla de la pulpa del fruto
- Lavar y limpiar la semilla de modo de que no le quede ningún residuo de pulpa. Además de limpiar bien los micrópilos (huequitos por donde sale la plúmula de la palma) de la semilla, de cualquier residuo que se presente, pues de esto depende que la raíz de la palma salga correctamente.
- Se empacan las semillas en una bolsa negra con aire durante dos semanas o hasta que salga la raíz.

b) Siembra técnica de la Palma

- Después de que la semilla “patea” se sacan las pepas de la bolsa
- Se siembran las semillas de modo en que la aguja quede hacia arriba
- Después de un año (máximo) se seleccionan las mejores palmas para sembrarlas en el lote dispuesto
- Se hace huecos de 35 centímetros de hondo con 15 centímetros cuadrados de ancho, seguido con un plateau de 60 centímetros a la redonda del hueco.
- Cada hueco se hace en surco separado de cinco metros a la redonda para evitar el robo de nutrientes entre palma y palma
- Al mismo tiempo en que se realiza el hueco, se siembra la palma, de modo que el tallo quede en un ángulo exacto de 90° para evitar la malformación de la palma, en un futuro; debido a que cada planta crece con respecto al sol, así mismo crecerá la palma con curvas si es mal sembradas.

- Con los talones, puños o con lo que requiera se aprieta bien la tierra alrededor de la palma (Sin lastimar el tallo) para en verano no se seque, ni en invierno no se inunde.

La fertilización se efectúa con desechos orgánicos que se descomponen con rapidez; el chontaduro destinado a palmito requiere más nitrógeno.

El control de arvenses se hace con machete, sin ocasionar heridas al tallo o las raíces de la palma, dejando residuos vegetales alrededor de la planta y, ojala, estableciendo cobertura con leguminosas que puedan sembrarse como policultivos asociados, lo cual disminuyen los costos de producción.

Las enfermedades más frecuentes para el cultivo del chontaduro son:

- El tizón del racimo, se controla estableciendo distancia de siembra adecuadas, plateo y buena fertilización.
- La Pudrición negra del fruto; ennegrece el fruto y causa su descomposición. El control se hace con aplicaciones de hojas de papaya en agua jabonosa.
- Pudrición blanca del fruto; que torna los frutos blancos. Control se ejerce manejando la humedad del cultivo.
- La mancha amarilla; se presenta como manchas en hojas y frutos. Su control se realiza mediante un deshoje sanitario, retirando las partes afectadas.
- Los roedores; atacan las plantas en vivero y su control se hace con trampas.

Después de trasplantada al terreno definitivo, la palma demora aproximadamente 3 años en empezar a producir frutos, llegándose a cosechar por palma entre 50 y 100 kg, según estudios realizados. El cultivo de chontaduro normalmente lo asocian con otras especies vegetales como aguacate, cacao, plátano y borjón.

c) Manejo de Cosecha y Poscosecha

La producción de chontaduro a los tres años, después de trasplantada las plúmulas, la recolección se realiza con varas en cuyo extremo tienen un gancho y una bolsa adaptada para que el racimo cortado caiga dentro de ella. Y no al suelo.

5.6.4. Estrategias Operacionales

- Fenología de las especies
- Establecer periodos de descanso
- Establecer periodos de ocupación
- Establecer la carga animal
- Identificación de signos de degradación

El modelo “Sistema de Pastoreo Racional Voisin o prv”, se ha implementado en algunas fincas del departamento con excelentes resultados, algunas consideraciones recibidas de los usuarios serían las siguientes.

- Para finca de 10 hectáreas con praderas deterioradas, se recomienda mecanizar el área con dos pasones de rastra, aplicar cal y yesofost.
- Se divide el predio en lotes de aproximadamente $\frac{1}{4}$ de hectárea cada uno, aproximadamente 30 lotes, se ubican bebederos en potreros. Se deja por lo menos una hectárea como área de confort para los bovinos, donde se monta un banco de proteínas y leguminosas, las variedades de pastos que se utilizaron en este predio son: Bachearía, amargo con brisantos, Toledo intercalado con vincula dulce y pasto llanero. Se utilizaron materiales tales como.
 - ❖ 40 postes en madera.
 - ❖ 120 postes plásticos (Hincados cada 5 m)
 - ❖ 12 rollos alambre
 - ❖ Planta para cerca eléctrica completa
 - ❖ 300 metros en manguera 1 pulgada.

El señor Carlos Lozada de la vereda La Cristalina asegura que antes de implementar este modelo inicio la ganadería de ceba con 8 bovinos en la misma área tenía que comprar pasturas a vecinos para el sostenimiento, hoy posee 25 bovinos en la misma finca y permanentemente tiene pastos gracias a la rotación de los potreros y el descanso de recuperación de los mismos. La inversión inicial para transformar la finca fue de 9.000.000.00, la cual ha sido recuperada prontamente debido a la productividad del sistema.

En lo que tiene que ver con el Chontaduro se tiene planeado recurrir a las mejores prácticas de conservación del producto como los procesos de conservación alternativos o complementarios a los actuales que la industria está demandando deben permitir productos de excelente calidad, a un precio razonable y que, por encima de todo, sean seguros. Así, se busca que los nuevos métodos de tratamiento y conservación sean menos agresivos con el alimento, con un menor consumo energético y más eficaz contra enzimas y microorganismos alterantes y patógenos. Las alternativas que parece ser tienen una mayor posibilidad de éxito entre nuestras empresas, y con mayor impacto en el medio plazo, son:

- Procesado aséptico, como consecuencia de las demandas del consumidor de productos más genuinos y naturales con reducción de conservantes.
- Cocción al vacío, para ofrecer una amplia gama de productos, tanto a la restauración colectiva como al consumidor final, y en particular, su aplicación a la elaboración de platos tradicionales.
- Altas presiones, como un método común de higienización a través de la mejora de su efecto mediante la combinación con métodos físicos y químicos, el desarrollo de líneas de tratamiento continuo de alto rendimiento y el abaratamiento en los equipos industriales.
- Las aplicaciones de la alta presión van más allá de la higienización, ya que su efecto sobre las propiedades físicas de los alimentos llevará a su empleo en la obtención de nuevos productos con propiedades organolépticas mejoradas.
- Microondas en la obtención de alimentos deshidratados a través del desarrollo de nuevas técnicas que permitan extraer el agua evaporada, así como su aplicación en la confección de platos preparados.

- Envases activos, que aprovechan las posibles interacciones entre el material, el producto que contienen y el entorno para mejorar la salubridad y calidad del alimento y aumentar su vida útil. Este desarrollo viene acompañado de mejoras técnicas, pero también de la aceptación del consumidor de este tipo de productos y de las reformas legislativas que permitan su extensión. En la actualidad hay una tendencia del consumidor hacia productos calificados como más naturales, rechazando la adición de conservantes químicos. Esta tendencia llevará al desarrollo de productos biológicos a través del uso y utilización de métodos de producción de materias primas con una mínima utilización de productos químicos, manteniendo esta característica durante el procesado y conservación.
- Tecnologías de producción y automatización, Las mejoras en los procesos a través de su automatización y mejor control sobre la aplicación de distintas tecnologías son otros de los campos en los que la innovación por parte de las empresas es mayor, basándose tanto en desarrollos propios como en la adquisición de tecnología externa

5.6.4.1. Costos de Fabricación

Para implementar sistema silvopastoril a finca de 10 has, se proyecta el siguiente presupuesto de inversión, este presupuesto fue construido con los miembros de la asociación en cabeza del señor Carlos Julio Bejarano

Tabla No 11. Presupuesto implementación sistema silvopastoril

ACTIVIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTA
Mano de obra			1.050.000
Instalación de postes y cerca eléctrica (jornal)	15	30000	450000
División de praderas (jornal)	5	30000	150000
Siembra de Material Vegetal (jornal)	10	30000	300000
Aplicación de enmiendas (cal, roca y yesofos) (jornal)	5	30000	150000
Material vegetal y/o Biológico			11.816.000
Arboles Maderables, Forrajeros, Leguminosos	840	2000	1680000
Semilla de Matarraton x kilogramos	0,2	180000	36000
Semilla de Botón de oro x estacas	100	1000	100000
Semovientes (aporte de bovinos al proyecto)	1	1000000	1000000
Insumos			4.700.000
Kit de cerca eléctrica completa	1	1600000	1600000
Postes en plástico	92	25000	2300000
Cal Dolomita	5	20000	100000
Roca Fosfórica	5	20000	100000
Yesofos	20	30000	600000
Servicios profesionales			750.000
Asistente Pecuario (Médico Veterinario)	1	750000	750000
Arriendos y otros servicios			1.360.000
Terreno para el silvopastoril	10	10000	100000
Mecanización Arado 0,5 Ha Banco de Forrajes	0,5	120000	60000

Construcción Pozo Reservorio	1	1200000	1200000
Herramientas			400.000
Tanque bajito de 250 litros de agua	1	250000	250000
Manguera Plástica de 1/2" X Rollo	5	30000	150000
Equipos			125.000
Equipo portátil y software ganadero	1	125000	125000
Total			19.151.000
Costos Fijos Alianza (OGA, Gerente Alianza, Plan Social, Plan Ambiental)			1.901.850
Total			21.052.850

Fuente: Cindap

Tabla No 12. Costos chontaduro

VARIABLES	COSTO
Chontaduro (500gramos que equivale a 10 chontaduros)	\$1.500
Envase	\$980
Servicios (agua, luz y gas) por unidad de producto	\$133
Transporte	\$10.933 red 472 exporta fácil caja que pesa 6 kilos
Mano de obra	\$1.474
Otros insumos (etiqueta, saborizantes)	\$300
Utilidad 10%	\$1.685
Precio	\$16.852
USD 1800 promedio	USD 9,45

Fuente Gestando

5.6.4.2. Sistema Productivo

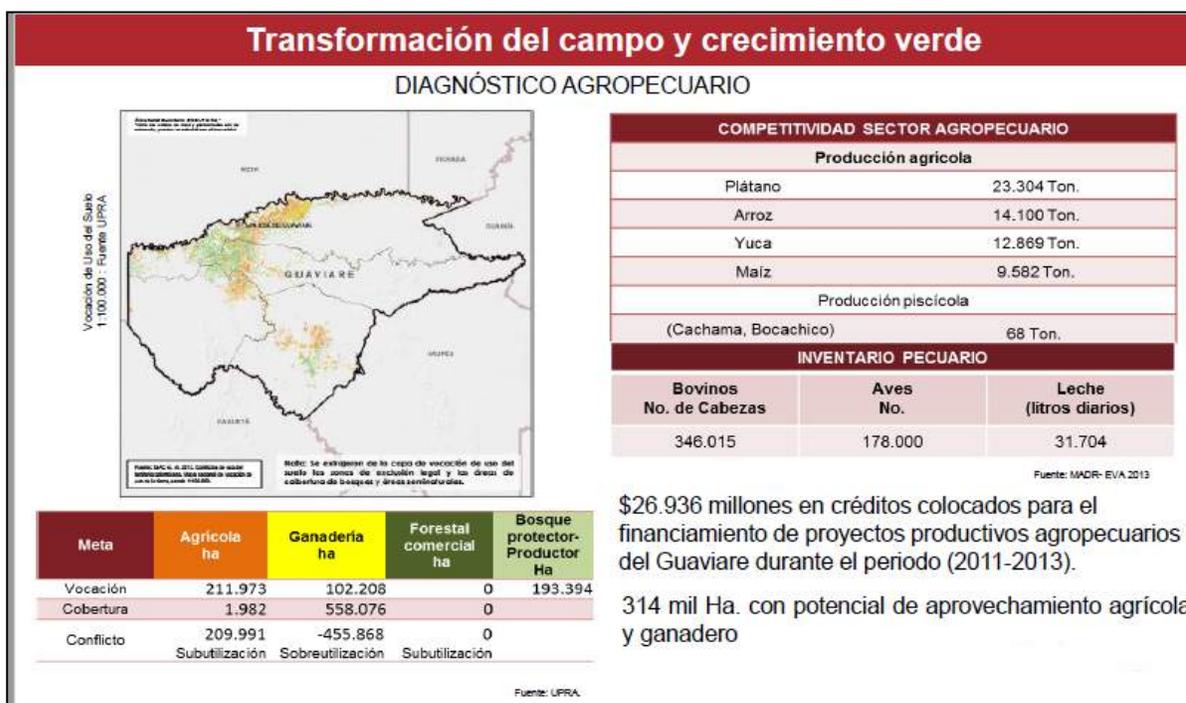
La reconversión productiva del sector agropecuario, es entendida como la adaptación a las nuevas condiciones de un entorno, que por naturaleza es cambiante, para alcanzar una producción capaz de competir exitosamente en la defensa del mercado local y de lograr una incursión eficiente en los mercados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

La reconversión de la ganadería implica la transformación de este sector en actividades compatibles con el desarrollo socioeconómico y la protección de la naturaleza, para lo cual se

debe partir del reconocimiento de la diversidad de situaciones, actores involucrados e impactos sociales y ambientales. Las estrategias deben ajustarse al tipo de ganadería y a cada región. También deben contribuir a atenuar los impactos generados sobre el agua, suelo, aire, energía y biodiversidad, y al mismo tiempo, incrementar los beneficios sociales como generación de empleo, oferta alimentaria y la distribución de la riqueza.

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

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



Fuente: UPRA

Figura No 6. Diagnóstico Guaviare

Especies recomendadas para sistemas silvopastoriles para Caquetá y Guaviare.

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

Fuente: Gestando

Figura No 7. Especies recomendadas

a. Sistema productivo del chontaduro

- Recepción de la Materia Prima: Se reciben frutos maduros y se verifica su calidad organoléptica, debe efectuarse un pesaje para determinar los rendimientos posteriores.
- Selección y Clasificación: Seleccionar los frutos de acuerdo al grado de madurez separando del lote los frutos verdes y clasificarlos de acuerdo a su calidad higiénica retirando los frutos dañados, picados, etc.

- Limpieza y desinfección: Lavar con abundante agua los frutos para retirar partículas extrañas (tierra) y sumergirlos en una solución de hipoclorito durante cinco minutos.
- Enjuague: Consiste en lavar los frutos con agua corriente para retirar los residuos de cloro.
- Cocción: Someter a calentamiento en agua que cubra los frutos, en ebullición durante una hora.
- Choque térmico: Consiste en pasar los frutos del agua caliente a agua fría con el objetivo de facilitar su manejo posterior y de disminuir la carga bacteriana.
- Pelado: Se realiza en forma manual con la ayuda de cuchillos, obteniéndose en promedio un 50% de rendimiento de pulpa (De un kilo de fruto se obtienen 500 grs. de pulpa), en esta etapa se obtienen dos subproductos: la cáscara y la semilla, estas se emplearán para alimentar aves o cerdos en las fincas y cultivos donde se cosecha el chontaduro.
- Pesaje: Debe realizarse un pesaje tanto de la pulpa como de los residuos para calcular rendimientos y determinar las cantidades a utilizar de los demás ingredientes.
- Adición de agua: Se procede a adicionar 250 c.c.. de agua por cada kilo de pulpa y luego se pasa por un tamiz para retirar la fibra.
- Adición de saborizante: Someter la pulpa filtrada al fuego para adicionarle posteriormente el saborizante a razón de una medida estandarizada de saborizante por cada kilo de pulpa.
- Envasado: Se realiza en frascos de vidrio y Doy Pack. Los frascos son previamente lavados, desinfectados y esterilizados.
- Verificación de la Calidad: Se verifica el correcto sellado de los frascos y del doy pack.
- Etiquetado: Se rotula el producto con etiquetas describiendo la fecha de elaboración a partir de la cual el producto tiene una durabilidad de dos años.

5.6.4.3. Procesos

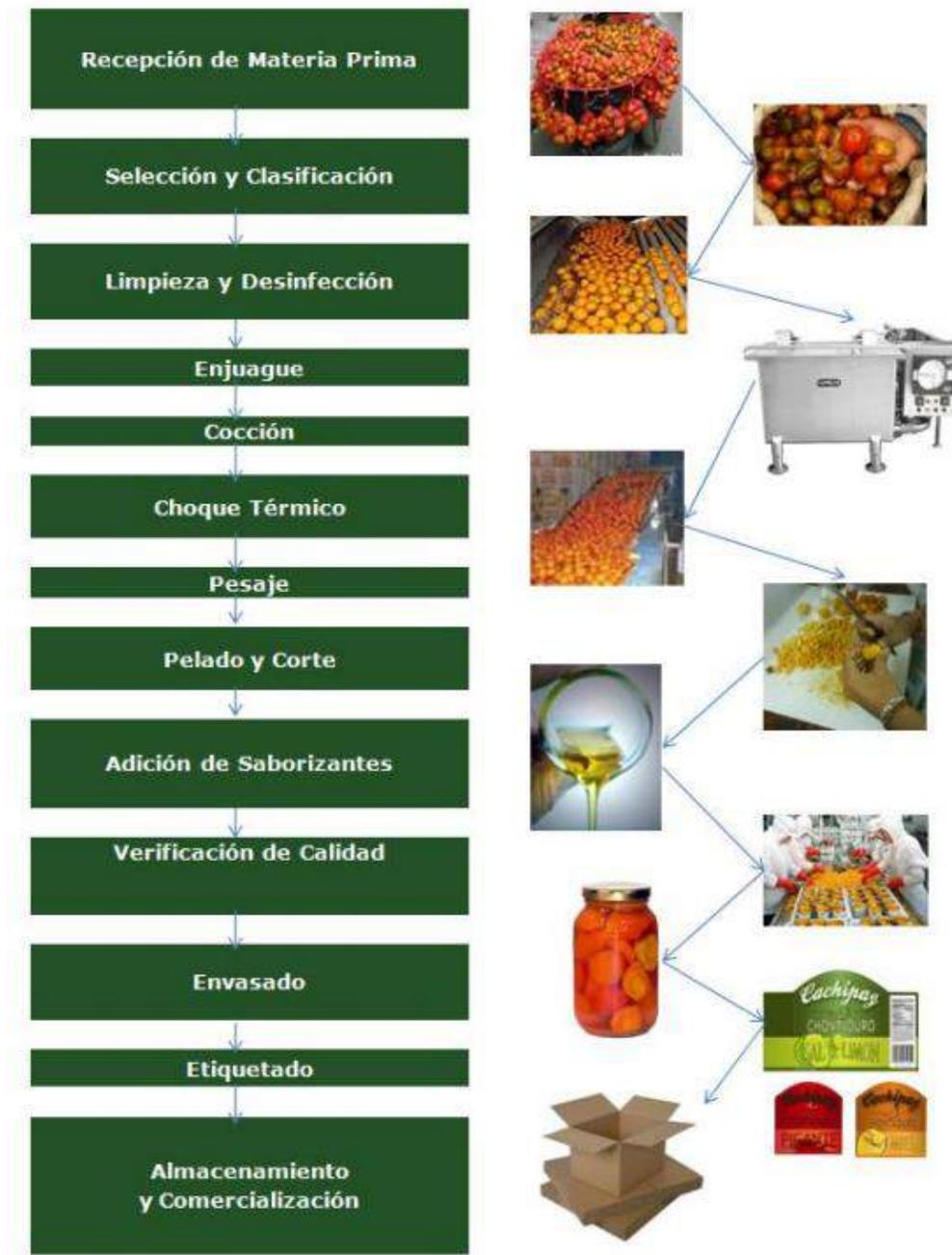
- Ganadería



Fuente: Gestando

Figura No 8. Proceso Ganadería

➤ Chontaduro.



Fuente: Gestando

Figura No 9. Proceso Chontaduro

5.6.4.4. Capacidad De Producción

➤ Producción bovina

Tabla No 13. Producción

Crías	Hembras bovinas de 1-2 años	Hembras bovinas de 2-3 años	Hembras bovinas mayores de 3 años	Machos Bovinos de 1-2 años	Machos bovinos de 2-3 años	Machos bovinos mayores a 3 años	Total bovinos movilizados desde El Retorno
898	1.220	2.447	5.362	3.126	10.599	4.148	27.800

Fuente: Gestando

➤ Producción Chontaduro

Producción. Se producirán 156 unidades diarias de producto, en 8 horas dentro de la planta trabajando 4 semanas del mes con días de descanso los días sábados y domingos, contando con 2 horas diarias de pérdida de trabajo.

Mano de Obra. Es una organización pequeña que sólo dispondrá de 8 trabajadores, 4 en producción y los otros cuatro en las áreas administrativa, de mercadeo, ventas y proyección social.

5.6.4.5. Inventario

Tabla No 14. Distribución de áreas para ganadería en el departamento del guaviare

VARIEDAD	SAN JOSE	EL RETORNO	CALAMAR	MIRAFLORES	TOTAL DEPARTAMENTO
	has	has	has	has	Has.
Pastos mejorados	164.000	125.000	70.000	10.000	369.000
Pastos naturales	60.000	N R	N R	N R	60.000
Pastos de corte	200	80	20	N R	300
Forrajes	N R	N R	150	N R	150
Sistema	N R	N R	200	N R	200
Silvopastoril					
TOTAL	284.200	125.080	70.370	10.000	429.650

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

5.6.4.6. Abastecimiento

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

5.6.4.7. Localización

COOAGROGUAVIARE es una de las entidades pioneras en el Departamento desde su creación en el año 1983 fue partícipe del plan piloto de reserva campesina junto a entidades como la FAO (organización de las naciones unidas para la alimentación y agricultura) y el INCODER, con las cuales se realizaron proyectos productivos de transformación de la materia prima (cárnicos y lácteos) al igual que la apertura de una tienda campesina donde se competía con precios favorables a los campesinos, como se trata de una cooperativa multiactiva en el año de 1995 se ejecuta .

Uno de los proyectos trascendentales para la comunidad donde se realizaba el equipamiento y funcionamiento de la emisora comunitaria acompañada de la entidad del estado Fondo Nacional de Desarrollo Alternativo “FONDO PLANTE” .

5.7. ORGANIZACION

La cooperativa Multiactiva Agropecuaria del Guaviare, en los últimos 5 años ha sufrido cambios en su administración, presentando inestabilidad y estancamiento en el desarrollo de la misma. En el año 2016 después de seguimiento por parte de algunos asociados y ante la no justificación de la ausencia de activos de la entidad, se presentó relevo de su junta directiva incluyendo al representante legal, fue elegido como gerente el Sr. Mauricio Federico Ospina, persona emprendedora y dinámica, en compañía de la junta directiva realizamos reunión en la sede de la cooperativa en la vereda la Gaitana donde tratamos el tema de fortalecimiento empresarial , hacia el mes de Enero de 2017 el Sr. Ospina presento renuncia al cargo , para el 20 de marzo se convocó a la asamblea general de la cooperativa en el municipio de Calamar, la

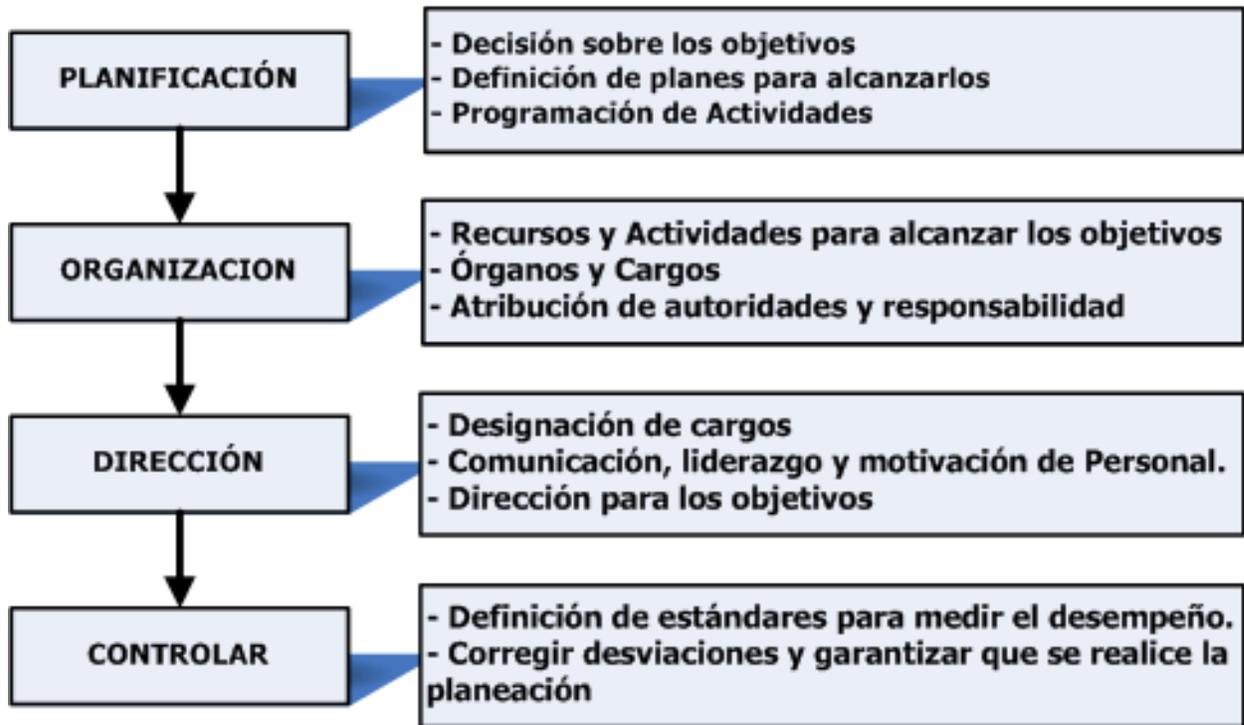
cual iniciaría a las 9.00 am, nos desplazamos para asistir a la misma en compañía de dos funcionarios del Instituto Sinchi y allí explicar a la asamblea el proceso que se venía adelantando Como parte de uno de los cinco módulos del Fortalecimiento Socio empresarial, se encuentra la elaboración del Plan de negocios, siguiendo los procedimientos y estándares definidos para el proyecto GEF “Conservación de bosque y sostenibilidad en el corazón de la amazonia” y el pilar agroambiental para reducir la deforestación en la Amazonia.

Esperamos el inicio de Asamblea y únicamente hasta las 11.30 hicieron presencia la mayoría de asociados, la reunión el presidio el Sr. Marco Zapata como presidente del consejo de administración de la cooperativa. Se dio lectura al orden del día el cual fue aprobado, al llegar al punto de la verificación de Quórum, no encontraron listado de asociados, finalmente en el celular de uno de los asociados apareció un listado antiguo de asociados para lo cual empezaron a llamar a lista encontrando que varias de las personas (3) allí relacionadas ya habían fallecido, lo cual genero reacción por parte de uno de los dos grupos en que estaba dividido el auditorio , los que perseguían la validez de la asamblea y los que se oponían a la misma, se generó un cruce de agresión verbal entre los grupos sin ningún control de la asamblea, con los ánimos elevados y después de una hora de debate en ese punto, decidimos abandonar el recinto ante la falta de garantías para dicha reunión. Hasta el día siguiente conocimos que en altas horas de la tarde eligieron al Sr. Nelson Andrés Pulido como nuevo representante legal de la Cooperativa, Persona con la cual ya intercambiamos conceptos junto con integrantes de la junta directiva referente al plan de negocios para la entidad

5.7.1. Áreas Funcionales

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

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



Fuente: GESTANDO

Figura No 10. Áreas Funcionales

5.7.2. Personal Requerido

Tabla No 15. Personal

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

Fuente: Gestando

5.8. ANÁLISIS DE RIESGOS

Tabla No 16. Riesgos

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

Fuente. Gestando

5.9. ECONÓMICO FINANCIERO

5.9.1. Supuestos Económicos

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

Tabla No 17. Supuestos Macroeconómicos

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

Fuente: DANE

Tabla No 18. Flujo de Inversiones

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

Fuente: Gestando-COOAGROGUAVIARE

Tabla No 19. Flujo de Egresos

Costos Variables Unitarios		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materia Prima (Costo Promedio)	\$/ unid.	3.608,6	3.752,9	3.903,0	4.059,2	4.221,5
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$/ unid.	2.454,3	2.552,5	2.654,6	2.760,7	2.871,2
Materia Prima y M.O.	\$/ unid.	6.062,9	6.305,4	6.557,6	6.819,9	7.092,7
Otros Costos de Fabricación						
Otros Costos de Fabricación	\$	16.440.000	17.869.500	19.427.125	21.122.985	22.932.133
Costos Producción Inventariables						
Materia Prima	\$	151.560.000	164.715.408	179.012.705	194.551.008	211.438.036
Mano de Obra	\$	103.080.000	112.027.344	121.751.317	132.319.332	143.804.650
Materia Prima y M.O.	\$	254.640.000	276.742.752	300.764.023	326.870.340	355.242.686
Depreciación	\$	0	0	0	0	0
Agotamiento	\$	0	0	0	0	0
Total	\$	254.640.000	276.742.752	300.764.023	326.870.340	355.242.686
Margen Bruto	\$	23,81%	23,07%	22,33%	21,57%	20,81%
Gastos Operacionales						
Gastos de Ventas	\$	2.600.000	2.704.000	2.812.160	2.924.646	3.041.632
Gastos Administración	\$	1.500.000	1.560.000	1.622.400	1.687.296	1.754.788
Total Gastos	\$	4.100.000	4.264.000	4.434.560	4.611.942	4.796.420

Fuente: Gestando

Tabla No 20. Flujo de ingresos

Total Ventas		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio Promedio	\$	7.957,7	8.196,4	8.442,3	8.695,6	8.956,5
Ventas	unid.	42.000	43.890	45.865	47.929	50.086
Ventas	\$	334.224.000	359.742.002	387.208.304	416.771.658	448.592.174

Fuente: Gestando

Tabla No 21. Servicio de la deuda

Impuestos		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Renta						
Patrimonio	\$	38.969.040	79.140.435	120.444.949	162.794.767	206.104.585
Renta Presuntiva sobre patrimonio Liquido	%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Renta Presuntiva	\$	0	1.169.071	2.374.213	3.613.348	4.883.843
Renta Liquida	\$	59.044.000	60.865.750	62.582.597	64.166.391	65.620.936

Impuestos		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Tarifa Impuesto de Renta	%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Tarifa a pagar sobre impuesto renta (Según ley 1429)	%	0,00%	0,00%	25,00%	50,00%	75,00%

Fuente: Gestando

Tabla No 22. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	334.224.000	359.742.002	387.208.304	416.771.658	448.592.174
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	254.640.000	276.742.752	300.764.023	326.870.340	355.242.686
Depreciación	0	0	0	0	0
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	16.440.000	17.869.500	19.427.125	21.122.985	22.932.133
Utilidad Bruta	63.144.000	65.129.750	67.017.157	68.778.333	70.417.356
Gasto de Ventas	2.600.000	2.704.000	2.812.160	2.924.646	3.041.632
Gastos de Administración	1.500.000	1.560.000	1.622.400	1.687.296	1.754.788
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	59.044.000	60.865.750	62.582.597	64.166.391	65.620.936
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	59.044.000	60.865.750	62.582.597	64.166.391	65.620.936
Impuesto renta +CREE	20.074.960	20.694.355	21.278.083	21.816.573	22.311.118
Utilidad Neta Final	38.969.040	40.171.395	41.304.514	42.349.818	43.309.818

Fuente: Gestando

Tabla No. 23. Balance General

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Efectivo	0	59.044.000	99.834.790	141.723.032	184.611.340	228.415.703
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	0	59.044.000	99.834.790	141.723.032	184.611.340	228.415.703
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Equipo de Oficina	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	0	0	0	0	0	0
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	0	59.044.000	99.834.790	141.723.032	184.611.340	228.415.703
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	20.074.960	20.694.355	21.278.083	21.816.573	22.311.118
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligación Fondo Emprender (Contingente)	0	0	0	0	0	0
PASIVO	0	20.074.960	20.694.355	21.278.083	21.816.573	22.311.118
Patrimonio						
Capital Social	0	0	0	0	0	0
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	0	0	0
Utilidades Retenidas	0	0	38.969.040	79.140.435	120.444.949	162.794.767
Utilidades del Ejercicio	0	38.969.040	40.171.395	41.304.514	42.349.818	43.309.818
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	0	38.969.040	79.140.435	120.444.949	162.794.767	206.104.585
PASIVO + PATRIMONIO	0	59.044.000	99.834.790	141.723.032	184.611.340	228.415.703

Fuente: Gestando

Tabla No 24. Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		59.044.000	60.865.750	62.582.597	64.166.391	65.620.936
Depreciaciones		0	0	0	0	0
Amortización Gastos		0	0	0	0	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	20.074.960	-20.694.355	-21.278.083	-21.816.573
Neto Flujo de Caja Operativo		59.044.000	40.790.790	41.888.242	42.888.308	43.804.363
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Variación Inv. Materias Primas e insumos ³		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		0	0	0	0	0

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Operativo						
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	0	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	0					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
Capital	0	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	0	0	0	0	0	0
Neto Periodo	0	59.044.000	40.790.790	41.888.242	42.888.308	43.804.363
Saldo anterior		0	59.044.000	99.834.790	141.723.032	184.611.340
Saldo siguiente	0	59.044.000	99.834.790	141.723.032	184.611.340	228.415.703

Fuente: Gestando

Tabla No 25. Indicadores Financieros

Indicadores Financieros Proyectados					
Liquidez - Razón Corriente	2,94	4,82	6,66	8,46	10,24
Prueba Acida	3	5	7	8	10
Rotación cartera (días),	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rotación Inventarios (días)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotación Proveedores (días)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total	34,0%	20,7%	15,0%	11,8%	9,8%
Concentración Corto Plazo	0	1	1	1	1
Ebitda / Gastos Financieros	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional	17,7%	16,9%	16,2%	15,4%	14,6%
Rentabilidad Neta	11,7%	11,2%	10,7%	10,2%	9,7%
Rentabilidad Patrimonio	100,0%	50,8%	34,3%	26,0%	21,0%
Rentabilidad del Activo	66,0%	40,2%	29,1%	22,9%	19,0%

Fuente: Gestando

5.10. DETERMINANTES AMBIENTALES

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

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

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

a) *Las directrices, normas y reglamentos expedidos en ejercicio de sus respectivas facultades legales, por las entidades del Sistema Nacional Ambiental, en los aspectos relacionados con el ordenamiento espacial del territorio, de acuerdo con la Ley 99 de 1993 y el Código de Recursos Naturales, tales como las limitaciones*

derivadas del estatuto de zonificación de uso adecuado del territorio y las regulaciones nacionales sobre uso del suelo en lo concerniente exclusivamente a sus aspectos ambientales;

- b) Las disposiciones producidas por la Corporación Autónoma Regional o la autoridad ambiental de la respectiva jurisdicción, en cuanto a la reserva, alindamiento, administración o sustracción de los distritos de manejo integrado, los distritos de conservación de suelos, las reservas forestales y parques naturales de carácter regional; las normas y directrices para el manejo de las cuencas hidrográficas expeditas; y las directrices y normas para la conservación de las áreas de especial importancia ecosistémica;
- c) Las disposiciones que reglamentan el uso y funcionamiento de las áreas que integran el sistema de parques nacionales naturales y las reservas forestales nacionales;
- d) Las políticas, directrices y regulaciones sobre prevención de amenazas y riesgos naturales, el señalamiento y localización de las áreas de riesgo para asentamientos humanos, así como las estrategias de manejo de zonas expuestas a amenazas y riesgos naturales.

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

Ley 2ª de 1959 y Resolución 1925 de 2013

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

Tabla No 3. Cobertura Departamentos de la Amazonia

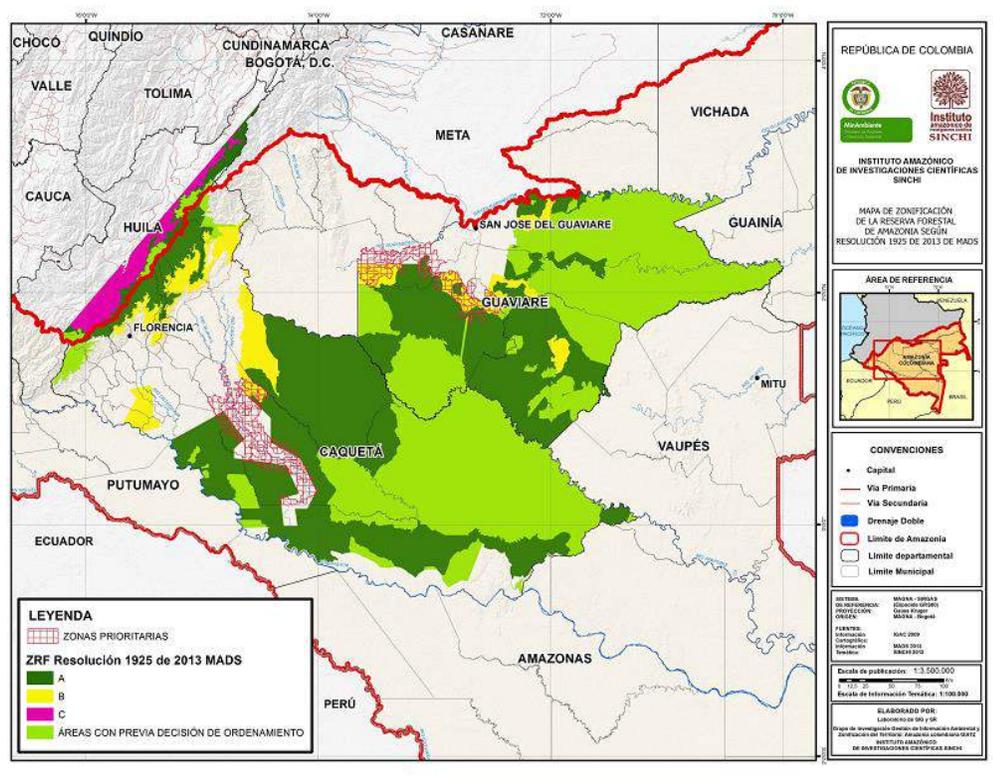
DEPARTAMENTO	COBERTURA HA	PARTICIPACIÓN
AMAZONAS	9.691.841,17	32%
CAQUETÁ	6.456.392,43	22%
CAUCA	49.437,60	0%
GUAINIA	7.042.409,69	24%
GUAVIARE	5.011.336,47	17%
HUILA	536.776,96	2%
PUTUMAYO	773.738,80	3%
VAUPÉS	328.150,92	1%

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

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

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

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



Fuente: Instituto Sinchi

SINAP y Territorios Colectivos

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

inembargables, imprescriptibles e inalienables y en ellos está prohibido realizar actividades económicas, incluida la minería y el desarrollo de la industria petrolera y de gas e infraestructura.

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

Autoridades Ambientales

Dos corporaciones funcionan como autoridades ambientales en la jurisdicción de los departamentos de Caquetá y Guaviare: la Corporación para el Desarrollo Sostenible del Sur de la 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 2.³



Fuente: diseño autor

Figura No 2. Procedimientos CARs

5.11. ANEXO 3

- Acuerdo de Confidencialidad
- Análisis Multicriterio

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

6. MÓDULO ADECUACIÓN FINANCIERA

6.1. ALCANCES

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

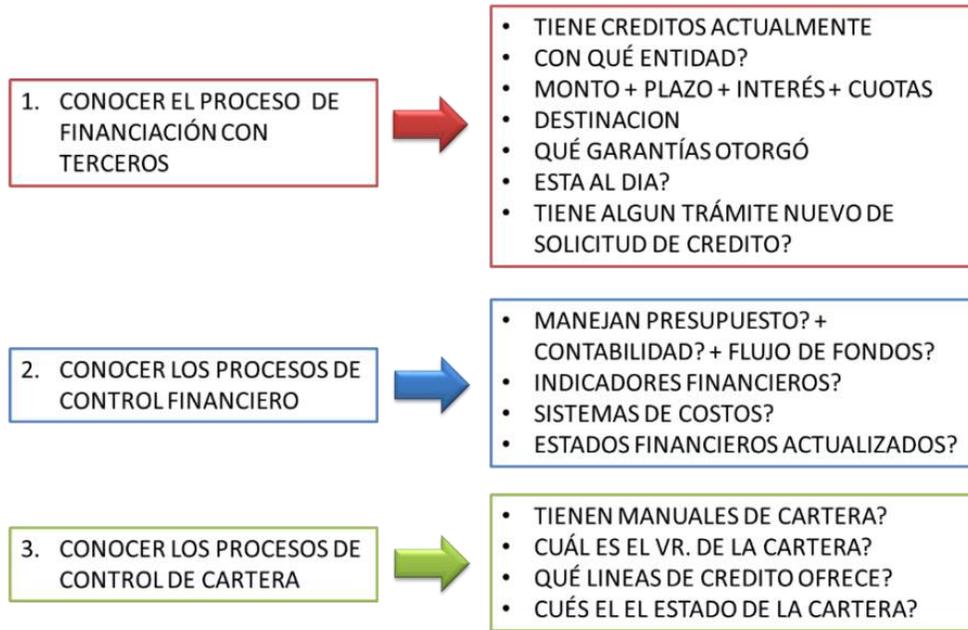
6.2. ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA

6.2.1. Diagnóstico Financiero

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

Se hizo un levantamiento de información inicial mediante la aplicación de una encuesta financiera para la conformación de una línea de base. Las preguntas fueron dirigidas a encontrar qué tanta estructura financiera se tenía en cada organización, para ello se diseñó su contenido con el alcance de la Figura No 11.

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 11. Contenido adecuación Financiera

6.2.2. Clasificación

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

6.2.2.1. Caracterización de los niveles de clasificación

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

a) Organizaciones Priorizadas

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

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

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

b) Segundas mejores organizaciones

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

c) Las Terceras Organizaciones

El tercer nivel corresponde a las organizaciones que están en una posición de menor desarrollo de la estructura financiera requerida para poder optar por la clasificación de entidad sujeta a crédito. Lo característico de estas organizaciones es que no cuentan con ningún esquema aceptable financiero, lo cual significa que son entidades que ni siquiera disponen de una mínima gestión contable, condicionando los planes de trabajo, pues con ellas lo que procede es promover la instauración de un esquema de trabajo con profesionales en el área contable, para que se recomponga los registros contables que permitan en el futuro hacer una intervención dirigida al desarrollo de los demás instrumentos financieros. Se entiende bien que no disponer de un esquema contable hace imposible el desarrollo de otros esquemas financieros y es la principal causa para que estas organizaciones no tengan acceso a crédito. Así las cosas, el resultado obtenido del proceso de clasificación corresponde a la Figura No 12.

<u>CAQUETÁ</u>	<u>GUAVIARE</u>
<p><u>PRIORIZADAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. _ACAMAFRUT, 2. ASOES 3. AMAZOOVINO 	<p><u>PRIORIZADAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ASOPROCEGUA, 2. ASOPROCAUCHO, 3. ASOCOMIGAN 4. COOAGROGUAVIARE
<p><u>SEGUNDAS MEJORES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. _ASPROAMAZONAS 2. ASPROABELEN 3. PROCACAO 	<p><u>SEGUNDAS MEJORES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. _ASOPROCACAO 2. _ASOPROAGRO 3. _ASOMORIPAUA
<p><u>TERCERAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ASIMTRACAMPIC 2. ASOAGROFRAM 3. ASOHIDROCAV 4. PORTALES DEL FRAGUA 5. ASECADY 6. ACAICONUCACHA 	<p><u>TERCERAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 4. _CORPOLINDOSA 5. ASPROMACARENA 6. ASCATRAGUA 7. ASOMIRAFLORES

Fuente: GESTANDO

Figura No 12. Niveles Organizaciones

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

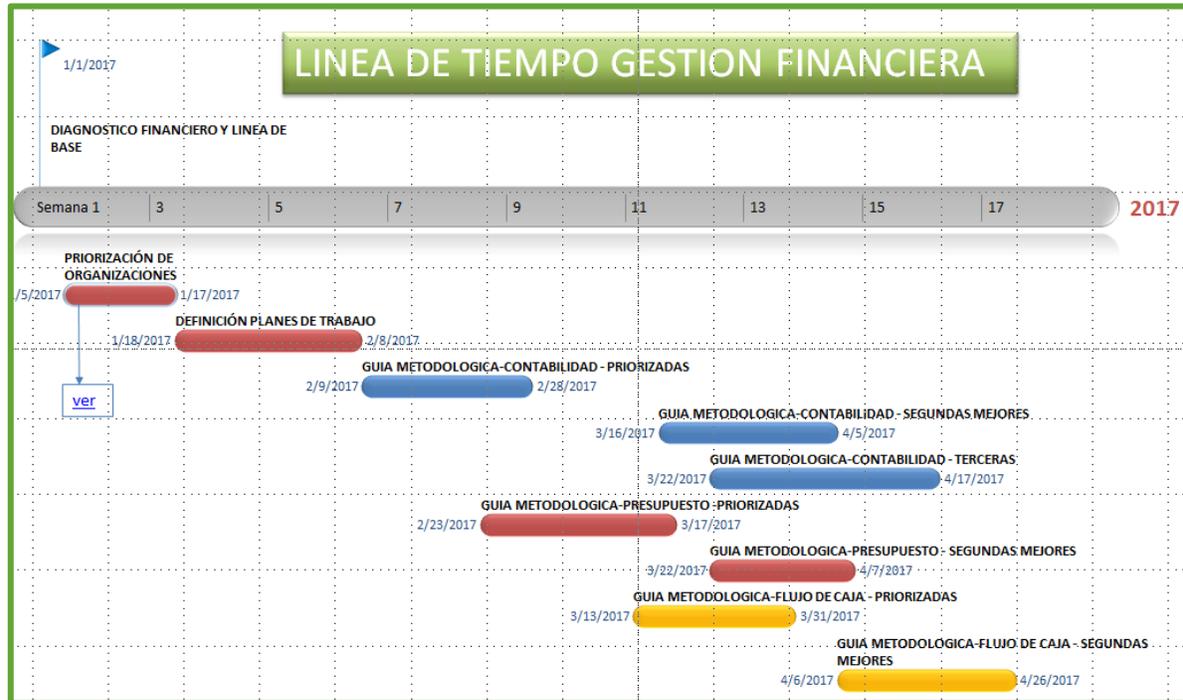
Para efectos de evidenciar la clasificación presentada, la misma está dada por la aplicación de la "Guía Metodológica de Adecuación Financiera", donde se refleja la calificación cuantitativa y cualitativa de cada organización, aunado a los resultados que el asesor financiero obtuvo de la encuesta financiera,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

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

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

6.2.4. Definición de Planes de Trabajo

- A 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.
- 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 LÍDERES FINANCIEROS	<ul style="list-style-type: none"> ◆ DOCUMENTO CON DIAGNÓSTICO FINANCIERO POR CADA ORGANIZACIÓN. ◆ DOCUMENTO CON PRIORIZACION DE ORGNIZACIONES + JUSTIFICACIÓN: <ul style="list-style-type: none"> • DOS O TRES (2-3) PRIORIZADAS • SEGUNDAS MEJORES • RESTANTES

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

Fuente: Gestando

Figura No 14. Plan de Gestión

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

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

Fuente: Gestando

Figura No 15. Plan de Trabajo

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

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

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

Fuente. Gestando

Figura No 16. Planes capacitación y visitas

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

Finalmente, toda la gestión adelantada ha quedado incorporada a un informe final de gestión, donde cada asesor financiero reporta las actividades desarrolladas y los resultados obtenidos de acuerdo a toda la metodología de gestión que comprende todo el módulo financiero de intervención a las organizaciones de Caquetá y Guaviare. El cuadro siguiente resume los contenidos de dicho informe

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

Fuente: Gestando

Figura No 17. Informe Gestión

6.3. ADECUACIÓN FINANCIERA EN COOAGROGUAVIARE

6.3.1. Análisis Financiero

Tabla No 26. Estados situación financiera⁴

ITEM	2015	
	\$	%
ACTIVO CORRIENTE	30,195,359	35
Caja y bancos	18,195,359	21
Deudores	0	0
Inventarios	12,000,000	14
ACTIVO FIJO	55,975,000	65
TOTAL ACTIVO	86,170,359	100
PASIVO CORRIENTE	14,092,910	16
OBLIGACIONES BANCARIAS A CORTO PLAZO	0	0
PROVEEDORES	0	0
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	0	0
TOTAL PASIVO	14,092,910	16
PATRIMONIO	72,077,450	84

Fuente: Gestando

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

6.3.2. Estado de Resultados

Tabla No 27. Estado de resultados

ITEM	2015	
	\$	%
VENTAS	90,561,520	100
COSTO DE VENTAS	0	0
UTILIDAD BRUTA	90,561,520	100
GASTOS OPERACIONALES	87,346,678	96
UTILIDAD OPERACIONAL	3,214,842	4
GASTOS NO OPERACIONALES	403,086	0
OTROS INGRESOS	2,927	0
UTILIDAD NETA	2,814,683	3

Fuente: Gestando

Tabla No 28. Comportamiento Indicadores Financieros

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS
		2015
LIQUIDEZ	RAZÓN CORRIENTE	2.14
	PRUEBA ACIDA	N.A.
	CAPITAL DE TRABAJO	16,102,450

Fuente: Gestando

Tabla No 29. Comportamiento Indicadores Financieros

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS
		2015
ENDEUDAMIENTO	NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	16.35
	INDICE DE APALANCAMIENTO	0.20
	ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	100%
	ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO	0%

Fuente: Gestando

Tabla No 30. Comportamiento Indicadores Financieros

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS
		2015
RENTABILIDAD	SOBRE LA INVERSIÓN-ROA	4%
	SOBRE LA INVERSIÓN- RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	4%
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - BRUTO	100%
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - OPERACIONAL	4%
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - NETO	3%

Fuente: Gestando

Tabla No 31. Comportamiento Indicadores Financieros

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS
		2015
EFICIENCIA	ROTACIÓN DEL INVENTARIO	8
	DÍAS DE INVENTARIO	48
	ROTACIÓN DE CARTERA	N.A.
	DÍAS DE CARTERA	N.A.

Fuente: Gestando

6.3.3. Proceso Contable

Se sabe que la organización cuenta con un proceso contable definido, pero no se logró saber a qué nivel de desarrollo y de aplicación de buenas prácticas contables disponía. Realmente no se contó con la colaboración del cuerpo directivo de la organización, lo cual impidió valorar el estado inicial y mucho menos poder desarrollar el plan de trabajo previsto.

6.3.4. Proceso Flujo de Caja

La organización no maneja el flujo de caja para la toma de decisiones empresariales. Desafortunadamente no se contó con la colaboración de la entidad, para poder desarrollar los esquemas previstos para este instrumento financiero

6.3.5. Proceso de Presupuesto

Al igual que el caso anterior, no se desarrolló un proceso presupuestal en la organización

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

Se debe recomendar que la organización desarrolle esquemas financieros apropiados para la toma de decisiones, sin lo cual es muy difícil que se logre tener acceso a las entidades crediticias.

6.3.7. Recomendaciones para escalar nivel

Definitivamente lo niveles superiores empresariales se alcanzan con una visión integral de gestión empresarial, lo cual supone desarrollo administrativo en concordancia con el esquema comercial y con una adecuada estructura financiera.

Tabla No 32. Síntesis instrumentos

ESTRUCTURA FINANCIERA	LINEA BASE	PLAN DE TRABAJO			
		COMPROMISOS	PROGRESO	PENDIENTE	RECOMENDACIONES
PROCESOS CONTABLES	Se contaba con una contabilidad básica que permitió conocer el estado financiero de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar informes contables revisados. • Desarrollar el proceso contable. • Contratación de un profesional contable de base o de tiempo parcial de mayor frecuencia. 		<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el proceso contable. • Contratación de un profesional contable de base o de tiempo parcial de mayor frecuencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • El acceso a crédito es mayor en la medida en que se logre desarrollar el plan de negocios y se desarrollen verdaderas capacidades comerciales.
PRESUPUESTO	NO se contaba con los fundamentos para la elaboración de un presupuesto y no se conocía la importancia de este instrumento de análisis financiero y de gestión financiera.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del presupuesto 2017. • Capacitación acerca de la metodología de elaboración presupuestal. • Control y seguimiento de la ejecución presupuestal 		<ul style="list-style-type: none"> * Capacitación acerca de la metodología de elaboración presupuestal. * Control y seguimiento de la ejecución presupuestal 	Es importante que la organización desarrolle y fortalezca su estructura financiera, especialmente la generación de información que permita replicar la elaboración presupuestal y hacer control periódico de gestión integral.



ESTRUCTURA FINANCIERA	LINEA BASE	PLAN DE TRABAJO			
		COMPROMISOS	PROGRESO	PENDIENTE	RECOMENDACIONES
FLUJO DE CAJA	No se disponía de flujo de caja, ni conocimiento para desarrollar el proceso respectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del flujo de caja de la organización 2017. • Desarrollo del proceso del flujo de caja. • Análisis, seguimiento y control. 		<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del proceso del flujo de caja. • Análisis, seguimiento y control. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay que insistir en que la organización reconozca la importancia de este instrumento financiero. Es uno de los componentes fundamentales para la determinación de las necesidades de crédito, y la forma de mostrar la capacidad de pago de la entidad.

Fuente: Gestando

6.4. ANEXO 4

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

