



FORTALECIMIENTO SOCIOEMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA



“ASOPROCEGUA”
Asociación de Productores
Agropecuarios por el Cambio
Económico del Guaviare



Corazón de la Amazonía

FORTALECIMIENTO
SOCIOEMPRESARIAL
Y ADECUACIÓN
FINANCIERA

“ASOPROCEGUA”

Asociación de Productores
Agropecuarios por el Cambio
Económico del Guaviare





FORTALECIMIENTO SOCIOEMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA

“ASOPROCEGUA” ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS POR EL CAMBIO ECONOMICO DEL GUAVIARE



NOMBRE	ORGANIZACIÓN	CARGO	TELÉFONO	MUNICIPIO SEDE	CORREO ELECTRONICO
FLAVIANO MAHECHA	ASOPROCEGUA	REPRESENTANTE LEGAL	313-3918949	SAN JOSE DEL GUAVIARE	mahecha.avila@gmail.com

Octubre 2017



Elaboró:
GESTANDO-ASOPROCEGUA

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.....	9
2.3. DIMENSIÓN COMERCIAL Y AGROINDUSTRIAL.....	9
2.4. DIMENSIÓN AMBIENTAL.....	9
2.5. DIMENSIÓN GÉNERO Y JUVENTUD	10
2.6. CONCLUSIONES.....	10
2.7. ANEXO 1.....	10
3. MÓDULO DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	11
3.1. ASPECTOS ESTRATÉGICOS.....	12
3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	12
3.3. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)	12
3.4. PRESUPUESTO ANUAL	12
3.5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	13
3.5.1. Asamblea General.....	13
3.5.2. Consejo de Administración o Junta Directiva	13
3.5.3. Junta de Vigilancia o Fiscal	13
3.5.4. Revisoría Fiscal	13
3.5.5. Comités Especiales o de Trabajo.....	13
3.6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES O DE RECURSOS HUMANOS.....	13
3.7. ASPECTOS JURÍDICOS Y LEGALES.....	13
3.8. ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS.....	13
3.9. ASPECTOS TRIBUTARIOS.....	14
3.10. PRODUCCIÓN PRIMARIA.....	14
3.11. AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES	14
3.12. AGROINDUSTRIA Y COMERCIALIZACIÓN	14
3.13. ANEXO 2	14
4. MÓDULO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	15
4.1. METODOLOGIA.....	15
4.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA	15
4.2.1. Relación de Veredas	15
4.3. RESEÑA HISTORICA DE LA ORGANIZACIÓN.....	16
4.4. FICHA TÉCNICA	16
4.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	17
4.5.1. Misión.....	17



4.5.2. Visión.....	17
4.5.3. Principios Corporativos.....	17
4.5.4. Valores	17
4.5.5. Análisis DOFA y Matriz Cruzada	18
4.5.6. Objetivo General	18
4.5.7. Objetivos Especificos.....	18
4.5.8. Áreas Claves.....	23
4.5.9. Organigrama	24
4.5.10. Gestión.....	25
4.5.11. Registro Fotográfico	25
4.5.12. Conclusiones	26
5. MÓDULO PLAN DE NEGOCIOS	27
5.1. CLAUSULA DE CONFIDENCIALIDAD	27
5.2. INFORMACIÓN DE CONTACTOS	28
5.2.1. Órganos Directivos.....	28
5.3. CONCEPTOS CLAVES	28
5.4. PRODUCTO Y/O SERVICIO.....	30
5.4.1. Necesidad Identificada	32
5.4.2. Líneas de Negocio	33
5.4.3. Etapa de desarrollo del prototipo.....	37
5.4.4. Licencias, Permisos, Patentes	38
5.5. MERCADO	38
5.5.1. Análisis del Sector	38
5.5.2. Análisis del mercado	39
5.5.3. Mercado Objetivo	41
5.5.4. Competidores	41
5.5.5. Ventajas Competitivas.....	42
5.5.6. Estrategias de Mercadeo.....	43
5.6. OPERACIÓN	43
5.6.1. Estrategias Operacionales	44
5.7. ORGANIZACION	48
5.7.1. Áreas Funcionales	49
5.7.2. Personal Requerido	50
5.8. ANÁLISIS DE RIESGOS	51
5.9. ECONÓMICO FINANCIERO	51
5.9.1. Supuestos Económicos	51
5.10. DETERMINANTES AMBIENTALES.....	56
5.11. ANEXO 3	59
6. MÓDULO ADECUACIÓN FINANCIERA.....	60
6.1. ALCANCES.....	60
6.2. ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA.....	60
6.2.1. Diagnóstico Financiero	60
6.2.2. Clasificación	61
6.2.3. Planeación	64
6.2.4. Definición de Planes de Trabajo.....	65
6.3. ADECUACIÓN FINANCIERA EN ASOPROCEGUA	68



6.3.1. Análisis Financiero	68
6.3.2. Estado de Resultados	69
6.3.3. Proceso Contable.....	70
6.3.4. Proceso Flujo de Caja.....	71
6.3.5. Proceso de Presupuesto	72
6.3.6. Ruta de trabajo para acceder a recursos de crédito e incentivos financieros	74
6.3.7. Recomendaciones para escalar nivel	74
6.4. ANEXO 4	77



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 **ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS POR EL CAMBIO ECONÓMICO DEL GUAVIARE “ASOPROCEGUA”**

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

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

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



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

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



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

1.1. LA ECONOMÍA SOLIDARIA

1.1.1. Principios de la economía solidaria

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

1.1.2. Fines de la economía solidaria

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

1.1.3. Características de las organizaciones de economía solidaria

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



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

1.2. ENFOQUE AGROAMBIENTAL DE LAS INTERVENCIONES PRODUCTIVAS¹

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

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

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



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

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

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

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

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

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

cual implica un cambio en paradigmas en áreas como el crédito, la asistencia técnica y extensión rural, infraestructura y acceso a los bienes públicos. Motivar y educar para la cultura cooperativa, mutual, asociativa y comunitaria es responsabilidad que nos cabe a todos los que actuamos en la Amazonia, siempre con un enfoque socio empresarial y no paternalista. (Ver Figura No 1).



Fuente: Instituto Sinchi

Figura No 1. Esquema Agroambiental

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



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

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

Fuente: Instituto Sinchi.



2. MÓDULO LÍNEA BASE

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

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

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

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

2.1. DIMENSIÓN SOCIOECONÓMICA

ASOPROCEGUA inicio con 412 asociados de los cuales después de realizar un ejercicio de depuración quedaron 104 registrados y aproximadamente 38 están en estado activo, la mayoría se dedican a la ganadería de doble propósito, recolección de legumbres y cosecha de Asai. La asociación percibe sus ingresos de la comercialización de la leche que recoge a diario a sus asociados y la vende a la Alquería, mientras que el fruto de Asai lo comercializa en fresco con Bioguaviare, empresa de la cual es socia. En la actualidad no tienen crédito pendiente con entidad financiera ni tramitan solicitud.

Asoprocegua ha contado con un presidente comprometido con la gestión, no obstante el nivel de compromiso se convierte en un punto crítico, actualmente participa en 11 mesas de trabajo organizadas por diferentes entidades y ha gestionado de alguna manera por lo menos 8 alianzas de diferentes naturaleza (público, privado o sociedad civil). La Junta Directiva manifiesta que una de las razones que han estimulado el deterioro de la organización es su participación en múltiples espacios convirtiéndose en foco de ejecución de proyectos que inducen la vinculación de nuevos beneficiarios y causan desgaste de la asociacion en términos de gestión, sin identificar claramente una relación costo–beneficio.



2.2. DIMENSIÓN PRODUCTIVA

Los asociados de ASOPROCEGUA se dedican en un 80% a la ganadería de leche, tanto así que se dispone de más de 2.000 hectáreas para este propósito. Existen 400 hectáreas sembradas en maderas y 23 hectáreas en frutales, cuenta con los permisos exigidos para el desarrollo de su actividad principal tales como: Invima, Ica, Car. La asociación coordina la recolección diaria de leche por todas las parcelas de la asociación, los asociados han mostrado interés en el cultivo de la palma de Asai, es así como varios de ellos ya han sembrado en sus fincas 1 o 2 hectáreas de este producto, que se evidencia como un producto complementario a la actividad lechera.

ASOPROCEGUA realiza un intercambio comercial con la empresa BIOGUAVIARE, de la cual es socio, para la proveeduría de la fruta de Asai en fresco. La comunidad indígena Nukak-Maku es el principal proveedor de fruta a la asociación y esta a su vez la vende a Bioguaviare. La relación entre las partes no se ha formalizado a través de contratos de compraventa formales, esta se dio desde el principio bajo la figura de consorcio o sociedad en que todos los involucrados son socios igualitarios, lo cual permite que el manejo de riesgo tanto productivo como comercial sea equitativo y completamente compartido. Esto en términos generales permite que la relación sea estrecha que existan mecanismos de retroalimentación permanentes y que la relación entre los actores sea de cooperación.

2.3. DIMENSIÓN COMERCIAL Y AGROINDUSTRIAL

ASOPROCEGUA, comercializa de manera conjunta los productos de sus dos líneas estratégicas que son leche fresca y el fruto de Asai, no han realizado hasta el momento un estudio del mercado que les permita identificar potenciales clientes; sin embargo, la producción lechera la comercializa con las empresa la Alquería, en tanto que el Asai con su socio Bioguaviare.

Trabajar con el fruto de Asai le ha dado a la asociación una nueva visión sobre la comercialización de otros frutos amazónicos que se producen en el departamento y la creación de valor agregado a sus productos y posible transformación para comercializar en el mercado local inicialmente. En cuanto a la medición de resultados, ninguna de las partes cuenta con indicadores para definir el éxito de la relación comercial ni realiza procesos de evaluación de la proveeduría que den cuenta del comportamiento de la asociación en términos de volúmenes, calidad, oportunidad de entrega, entre otros aspectos.

2.4. DIMENSIÓN AMBIENTAL

La asociación ha recibido capacitación ambiental, por intermedio de su presidente y delegados, participan en cursos que ha dictado el Instituto Sinchi, la CDA, Sena y la Secretaria de Agricultura referentes a conservación y protección de los recursos naturales,



manejo del cultivo y explotación lechera, identificación y manejo de enfermedades en los bovinos, conservación y protección de recursos naturales.

2.5. DIMENSIÓN GÉNERO Y JUVENTUD

De los 104 asociados actualmente 34 son mujeres. En la conformación de la junta directiva participan 4 mujeres. Cinco (5) personas menores de 21 años, según sus directivas, se les ha invitado a participar pero se muestran renuentes a ser asociados y menos directivos de la asociación, comentan que les falta preparación para participar.

2.6. CONCLUSIONES

Con base en la información copiada y analizada del formato línea base puede concluirse que ASOPROCEGUA ha realizado una buena gestión gracias a sus dirigentes en cabeza del sr Flaviano Mahecha, quien a pesar de su múltiple ocupación participando en 11 mesas de trabajo, lleva controlado el negocio de lácteos al igual que el de Asai; sin embargo, se debe programar y establecer un fortalecimiento organizacional donde a través de valores y con procesos cotidianos identifiquemos dónde estamos ahora y hacia dónde vamos?. Realizar una revisión de plan de negocios actual, elaboración de estrategias a través de talleres de creatividad con los asociados para elaborar 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.

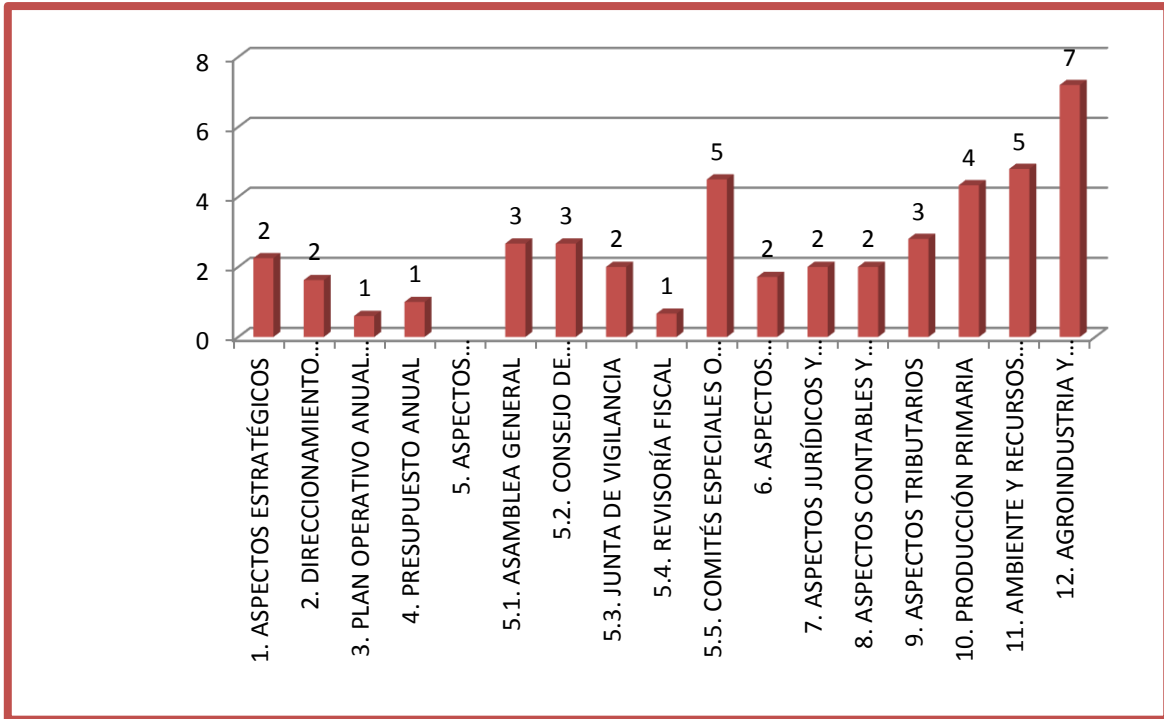
Las encuestas se diligencian a través de un formulario dividido en 11 preguntas cerradas las cuales a su vez tienen subpreguntas que se deben calificar y ponderar para obtener un resultado final. Se organizaron reuniones en la sede de la asociación con los representantes legales y directivos, con quienes 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. ASOPROCEGUA con la aplicación del formato de Diagnostico Situacional



obtiene una ponderación de 43 sobre 100 (Ver Figura No 2.)

Figura No 2. Ponderación variables diagnóstico situacional



3.1. ASPECTOS ESTRATÉGICOS

Tienen definida la misión y visión de la asociación, falta instruir más a los asociados.

3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

No ha identificado el análisis interno y externo de la matriz DOFA, punto de partida para nuevos planes de negocio, por lo tanto no cuenta con un plan estratégico definido, el cual es fundamental dado su crecimiento.

3.3. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

La asociación realiza un plan operativo pero no informa a sus asociados de su ejecución.

3.4. PRESUPUESTO ANUAL

No realizan presupuesto anual. Imprescindible implementarlo dado el crecimiento en la producción de leche y la oferta de Asai.



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 dos meses o extraordinariamente cuando así lo amerite o sea convocada.

3.5.3. Junta de Vigilancia o Fiscal

La junta de vigilancia se reúne con la Junta Directiva cada dos meses.

3.5.4. Revisoría Fiscal

No cuentan con revisoría fiscal.

3.5.5. Comités Especiales o de Trabajo

Actualmente cuenta con el Comité de Trabajo y de Proyectos se sugiere implementar el Comité de educación y de solidaridad.

3.6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES O DE RECURSOS HUMANOS

Se debe implementar organigrama y manual de procesos administrativos. La asociación no tiene empleados. Los trabajos que se requieran los ejecutan mediante contrato de prestación de servicios.

3.7. ASPECTOS JURÍDICOS Y LEGALES

Los estatutos se ajustan al objetivo de la asociación y los principios se derivan de la economía solidaria: No tienen acercamiento con Secretarías del orden departamental.

3.8. ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS

La Asociación contrata los servicios de un contador público que presenta el balance general, llevan libro de aportes.



3.9. ASPECTOS TRIBUTARIOS

El contador presenta declaración de retención en la fuente, IVA y renta. No hacen declaración de industria y comercio.

3.10. PRODUCCIÓN PRIMARIA

La asociación no adelanta actualmente ningún proceso productivo, por lo tanto no cuentan con estructura de ingresos y costos y lógicamente tampoco manejan inventarios. Se encuentran identificadas las fincas o parcelas de los asociados con el ganado de cada una. No tienen inventario del Asai.

3.11. AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

Implementan acciones de agricultura limpia ya que han recibido formación sobre aplicación de BPA, además cuentan con permiso de aprovechamiento en los bosques del fruto de Asai por parte del CDA.

3.12. AGROINDUSTRIA Y COMERCIALIZACIÓN

Con la producción lechera se comienza a establecer la transformación y comercialización de los derivados lácteos. Diariamente se aumenta la producción, requiere mejor organización, únicamente el presidente y otro miembro de la Junta Directiva ejecutan y controlan todo el proceso de producción láctea. La comercialización del fruto de Asai ha evidenciado un crecimiento, principalmente con su aliado estratégico Bioguaviare.

3.13. ANEXO 2

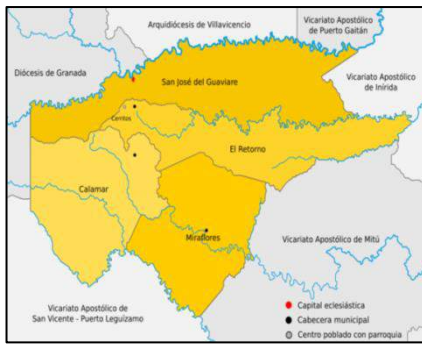
- Ficha técnica con su respectiva ponderación y gráfico.
- Rut.
- Cámara de Comercio.
- Cedula del Representante Legal.
- Estatutos.

4. MÓDULO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1. METODOLOGIA

El 7 de febrero de 2017 los profesionales de GESTANDO con la Junta Directiva de ASOPROCEGUA y el Representante Legal se reunieron con el fin de realizar el taller de Direccionamiento Estratégico, el cual tenía como objetivo revisar los aspectos estratégicos de la asociación y colectivamente construir la matriz DOFA, que posteriormente se transforma en estrategias encaminadas al Fortalecimiento Empresarial con Enfoque Agroambiental.

4.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA



La asociación ASOPROCEGUA cuenta con una oficina sede en el Municipio de San José del Guaviare en la carrera 7 No 23-95 Barrio centro, su radio de acción cubre 21 veredas en el sector rural del municipio.

4.2.1. Relación de Veredas

Tabla No 2. Cobertura

VEREDAS	
· Vereda El Boquerón	· Vereda Sabanas de la Fuga
· Vereda Campo Alegre	· Vereda Los Manglares
· Vereda Caño Blanco II	· Vereda Nueva Granada
· Vereda El Horizonte	· Vereda Puerto Colombia
· Vereda El Morro	· Vereda San Cristóbal
· Vereda El Retiro	· Vereda San Francisco
· Vereda Florida II	· Vereda Santa Cecilia
· Vereda Gualandayes	· Vereda Santa Lucía
· Vereda La Oriental	· Vereda Santa Rosa
· Vereda Las Tunas	· Vereda Guacamayas
· Vereda Gaviotas Bajo	·

Fuente: ASOPROCEGUA



4.3. RESEÑA HISTORICA DE LA ORGANIZACIÓN

La Asociación de Productores Agropecuarios por el Cambio Económico del Guaviare “ASOPROCEGUA” fue constituida el 1 de octubre del año 2001 como organización de la sociedad civil sin ánimo de lucro. Su propósito es propender por el desarrollo económico y social, constituyendo y desarrollando propuestas alternas a los cultivos ilícitos de tipo agropecuario, agroindustrial y de comercialización que reviertan en LA calidad de vida de sus miembros.

4.4. FICHA TÉCNICA

ASOPROCEGUA inicio con 412 asociados en el año 2001, de los cuales, después de realizar ejercicio de depuración y ante el incumplimiento de los deberes por parte de asociados quedaron 104 registrados y actualmente 38 están en estado activo y habilitados. En las 21 veredas del municipio de San José del Guaviare, los asociados cuentan con aproximadamente 2000 hectáreas para uso de ganadería doble propósito (carne y leche) existen aproximadamente 400 hectáreas sembradas en maderables y se encuentran alrededor de 20 hectáreas en frutales amazónicos (Asai, Moriche, Seje y Milpesos). La organización desde el año 2003 ha ejecutado 23 proyectos con distintas entidades.

Tabla No 3. Ficha Técnica

 		FICHA TÉCNICA					
IDENTIFICACIÓN	Nombre y Sigla de la entidad participante:	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS POR EL CAMBIO ECONOMICO DEL GUAVIARE "ASOPROCEGUA"					
	Tipo:	Cooperativa		Asociación	X		
	Número total de Asociados	108		No de Hombres	74	MUJERES	34
	Actividad productiva:	AGROPECUARIO- AGROINDUSTRIAL					
	Fecha de constitución:	7 DE SEPTIEMBRE DE 2.001					
	NIT:	822.005.084-3					
	Nombre del Representante legal:	FLAVIANO MAHECHA					
	No. Documento de identificación:	4.077.871					
UBICACIÓN	Departamento:	GUAVIARE					
	Municipio:	SAN JOSE DEL GUAVIARE -					
	Vereda:	LA COMPONENTE 39 VEREDAS					
	Dirección:	CALLE 7 No 23-95					
	Teléfonos:	3184570827					
<p>Descripción del Objeto Social: Propender por el desarrollo económico y social constituyendo y desarrollando propuestas alternas a los cultivos ilícitos de tipo agropecuario, agroindustrial y de comercialización que reviertan en calidad de vida de sus miembros, mediante el uso sostenible del territorio, la gerencia de proyectos y el acompañamiento permanente en el desarrollo de sus actividades productivas con enfoque agroambiental y de agro negocios.</p>							



4.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.5.1. Misión

ASOPROCEGUA representa organizacionalmente a los campesinos de su radio de acción, consolida cadenas productivas y de valor con enfoque agroambiental y de agro negocios y desarrolla procesos de liderazgo comunitario.

4.5.2. Visión

Nuestra Organización se consolidara como una empresa campesina, fortaleciendo las unidades productivas de la región, contribuyendo de manera significativa al mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados, generando desarrollo rural con enfoque territorial y agroambiental.

4.5.3. Principios Corporativos

Se establecieron los siguientes principios corporativos:

- **Liderazgo:** Los líderes de los procesos son los agentes del cambio
- **Productividad:** Es el principio que permite que nuestro servicio sean mejores día tras día en el trabajo.
- **Cumplimiento:** Siempre deberá darse pronta respuesta a los requerimientos del cliente tanto interno como externo.
- **Eficacia:** Todo producto ofrecido por nuestra organización tiene como finalidad la satisfacción del cliente y del consumidor final.
- **Asociatividad:** Visión empresarial, estrategia de objetivos compartidos, alianzas empresariales y cadenas productivas.
- **Trasparencia:** Genera confianza entre todos los que de alguna manera tienen relación con la entidad: empleados, clientes, proveedores, accionistas o la sociedad.

4.5.4. Valores

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

- **Ayuda mutua:** Se refiere al esfuerzo que los integrantes de una organización hacen por ayudarse a sí mismos por medio de la cooperación y a su vez ayudar los demás
- **Democracia:** Participación democrática de los asociados. nos se concibe una asociación sin democracia.



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

4.5.5. Análisis DOFA y Matriz Cruzada

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

4.5.6. Objetivo General

Propender por el desarrollo económico y social constituyendo y desarrollando propuestas alternas a los cultivos ilícitos de tipo agropecuario, agroindustrial y de comercialización que reviertan en calidad de vida de sus miembros, mediante el uso sostenible del territorio, la gerencia de proyectos y el acompañamiento permanente en el desarrollo de sus actividades productivas con enfoque agroambiental y de agro negocios.

4.5.7. Objetivos Específicos

- Generar propuestas de desarrollo alternativo para sus asociados comprometidos con la erradicación manual y voluntaria de cultivos ilícitos que contribuyan en la generación de ingresos y la consolidación de los núcleos familiares.
- Consolidar la comercialización de productos agropecuarios de los socios a través de la asociación.
- Defender los intereses comunes de los afiliados.
- Identificar, elaborar, gestionar y ejecutar planes, programas y proyectos de tipo agrícola, pecuario, forestal, piscícola, agroindustrial y de comercialización de manera organizada con enfoque agroambiental y de agro negocios.
- Adelantar estudios, investigaciones, consultorías y asesorías sobre temáticas rurales.
- Gerenciar recursos a través de proyectos que permitan mejorar el bienestar humano, la competitividad y el uso sostenible de la tierra y los recursos naturales renovables.

Tabla No 4. Resultado análisis DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
SOCIAL	SOCIAL	SOCIAL	SOCIAL
LOS PRODUCTOS DE LOS ASOCIADOS SE ENCUENTRAN CON ALIADOS COMERCIALES DEFINIDOS.	FALTAN RECURSOS FINANCIEROS PARA AMPLIAR PRODUCCIÓN.	ASOCIADOS UBICADOS EN EL MISMO SECTOR.	PROCESO DE PAZ
EXISTE PATRIMONIO EN MAQUINARIA	SOLO HAN CANCELADO EL 30% DE LAS CUOTAS DE SOSTENIMIENTO.	APOYO INSTITUCIONAL	SUSTITUCIÓN DE CULTIVOS
CALIDAD EN PRODUCTOS POR PARTE DE ASOCIADOS.	MAJORAR LA COMUNICACIÓN ENTRE ASOCIADOS.	SUSTITUCIÓN DE CULTIVOS.	CAMBIO CLIMÁTICO
ASOCIADOS CAPACITADOS	FALTA PLANEACIÓN EN EJECUCIÓN PROYECTOS		INFLUENCIA DE NARCOTRAFICO
APOYO INSTITUCIONAL.			
FINANCIERA	FINANCIERA	FINANCIERA	FINANCIERA
BUEN PATRIMONIO DE RESPALDO	FALTAN RECURSOS FINANCIEROS.	PLAN DE NEGOCIO.	INESTABILIDAD ECONÓMICA
NO HAY ENDEUDAMIENTO.	ASOCIADOS NO CANCELAN APORTES	LÍNEAS DE PRODUCCIÓN CON COMERCIO ASEGURADO.	BUSCAR INGRESOS A LOS ASOCIADOS
PLAN DE NEGOCIO.	BAJOS INGRESOS A LA ASOCIACIÓN		
CLIENTES	CLIENTES	CLIENTES	CLIENTES
CONVENIOS CON ALIADOS COMERCIALES PARA TODOS LOS PRODUCTOS GENERADOS POR LOS ASOCIADOS.	FALTA PORTAFOLIO	DAR A CONOCER PORTAFOLIO	QUE ENCUENTREN OTRO PROVEEDOR CON MAYOR PRODUCCIÓN
PRODUCCION	PRODUCCION	PRODUCCION	PRODUCCION
PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD	FALTA RECURSOS FINANCIEROS	PRODUCTOS RECONOCIDOS POR	ALTOS COSTOS DE PRODUCCIÓN

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
EXISTE MAQUINARIA PROPIA	PARA AUMENTAR LA PRODUCCIÓN EN VARIAS LINEAS DE ASOCIACIÓN.	SU CALIDAD.	COSTO DE KILOVATIO DE ENERGIA EL MAS ALTO DEL PAIS
SE ADELANTAN PROYECTOS CON ENTIDADES.			
POSIBLE ALIANZA CON FEDEMADERAS PARA COMERCIALIZAR MADERABLES DEL BOSQUE, LOS ASOCIADOS POSEEN BUENA CANTIDAD DE ESTE PRODUCTO.	PLAN DE NEGOCIO.	PLAN DE NEGOCIO.	APARICION DE PLAGAS Y ENFERMEDADES PARA PASTOS Y CULTIVOS
PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS
OFICINA EN SAN JOSE Y SERVICIO DE SECRETARIO.	PRESIDENTE CON SOBRE CARGA ADMINISTRATIVA	APOYO INSTITUCIONAL	GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EN CABEZA DEL PRESIDENTE
EL REPRESENTANTE LEGAL DIARIAMENTE VISITA PREDIOS DE ASOCIADOS.	ASOCIADOS APATICOS A LAS REUNIONES		FALTA APOYO PERMANENTE DE JUNTA DIRECTIVA
TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO
CAPACIDAD DE TRABAJO	POCA CREDIBILIDAD POR PARTE DE ALGUNOS ASOCIADOS.	CAPACITACION TECNICA PARA ASOCIADOS.	MIGRACION DEL CAMPO A LA CIUDAD.
ASOCIADOS CAPACITADOS EN SUS LABORES			
SE APLICAN BPA.			

Fuente: GESTANDO-ASOPROCEGUA

Tabla No 5. Matriz Cruzada

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS - FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES -	ESTRATEGIAS – DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES -
SOCIAL		
	LA PRODUCCIÓN DE LOS ASOCIADOS CUENTA CON ALIADOS COMERCIALES.	PLANEACIÓN PARA DEFINIR PLAN DE NEGOCIO.
	ASOCIADOS INTERESADOS EN AUMENTAR LA PRODUCCIÓN.	
	BUSCAR APOYO PLAN DE NEGOCIO.	
FINANCIERA		
	EXISTE RESPALDO PATRIMONIAL	VERIFICAR LA RENTABILIDAD DE LAS LÍNEAS DE PRODUCCIÓN
	PROGRAMA SUSTITUCIÓN DE CULTIVOS.	
	DEFINIR PLAN DE NEGOCIO.	PLAN DE NEGOCIO.
CLIENTES		
	LA ORGANIZACIÓN POSEE 5 LINEAS DE PRODUCCION	PROYECTOS PARA AUMENTAR PRODUCCIÓN.
	IMPORTANTE DISEÑAR UN PORTAFOLIO EMPRESARIAL.	EXISTE DEMANDA.
PRODUCCION		
	VARIAS LÍNEAS DE PRODUCCIÓN, TODAS CON ALTA DEMANDA	MANTENER INDICADORES DE CALIDAD Y MEJORAR DÍA TRAS DÍA
	AMPLIAR PRODUCCIÓN CON PLAN DE NEGOCIO	
PROCESOS INTERNOS		
	APOYAR GESTIÓN DEL REPRESENTANTE LEGAL	LA JUNTA DIRECTIVA DEBE APOYAR MAS AL PRESIDENTE DE LA ORGANIZACIÓN
	LAS LÍNEAS DE PRODUCCIÓN PUEDEN AUMENTAR	
TALENTO HUMANO		
	MANO DE OBRA CAPACITADA.	SOCIALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN.
		DAR A CONOCER EL ALCANCE DEL PROYECTO TECNOLÓGICO PARA EL APROVECHAMIENTO Y SOSTENIBILIDAD DE PRODUCTOS NO MADERABLES DEL BOSQUE



OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS - FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES -	ESTRATEGIAS – DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES -
		ASOPROCEGUA ES COOPERANTE DE DICHO PROYECTO
AMENAZAS	ESTRATEGIAS - FORTALEZAS-AMENAZAS-	ESTRATEGIAS – DEBILIDADES- AMENAZAS-
SOCIAL		
	SOCIALIZAR CULTIVOS FRUTALES AMAZÓNICOS Y PROYECTO NO MADERABLES COMO SUSTITUCION A CULTIVOS ILCITOS	PLAN DE NEGOCIOS PARA DEFINIR PRODUCTO O LÍNEA DE PRODUCTO PARA SUSTITUIR CULTIVOS ILCITOS
FINANCIERA		
	PLAN DE NEGOCIO QUE PERMITIRÁ A LA ASOCIACIÓN DEFINIR CRITERIOS DE INVERSIÓN Y APOYAR LA TOMA DE DECISIONES	SOCIALIZAR PAGO DE APORTES, MUY BAJO.
		IDENTIFICAR PLAN DE NEGOCIO.
		AUMENTAR INGRESOS A LOS ASOCIADOS
CLIENTES		
	MANTENER CLIENTES POTENCIALES MEDIANTE EL MEJORAMIENTO CONTINUÓ EN LA CALIDAD DEL PRODUCTO	MANTENIMIENTO PERMANENTE A LOS CLIENTES.
PRODUCCION		
	AMPLIAR CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN EN LA LÍNEA MÁS RENTABLE	SEGUIMIENTO A LA CALIDAD DE LA PRODUCCIÓN.
	PLAN DE NEGOCIO	
PROCESOS INTERNOS		
	PERMANENTE APOYO AL ASOCIADO DESDE LA OFICINA EN SAN JOSÉ DEL GUAVIARE	MEJOR COMUNICACIÓN ENTRE ASOCIADOS.
		PROGRAMAR TALLER DE CREATIVIDAD Y ESTRATEGIAS
TALENTO HUMANO		
	SOCIALIZACION EN LAS VEREDAS Y CAPACITACIÓN NECESARIAS	SOCIALIZACIÓN EN VEREDAS SOBRE ÍNEAS DE PRODUCCIÓN Y CONVENIOS

Fuente: GESTANDO-ASOPROCEGUA

4.5.8. Áreas Claves

De acuerdo con la información recogida con el representante legal de la organización existe tres (3) área en las que se debe poner atención al dirigir los procesos organizacionales:



- **Área Administrativa:** Al interior de la asociación la distribución de responsabilidades no es asumida según los cargos, sino que el 90 % es ejecutado por su Representante Legal. Afortunadamente se cuenta con servicio de secretaria en la sede de la organización lo que permite apoyar organizativamente los trámites y requerimientos del Representante Legal, igualmente en dicha sede se atiende las solicitudes de los distintos asociados y entidades. Actualmente ASOPROCEGUA adelanta junto con la Gobernación del Guaviare y el Instituto Sinchi, un proyecto que se denomina. “Desarrollo tecnológico para el aprovechamiento sostenible de productos no maderables del bosque y unidades productivas en el Departamento del Guaviare”, la asociación en calidad de Cooperante de este proyecto, cuyo objetivo es la conservación de la biodiversidad en 800 ha con cobertura en fincas de productores de ASOPROCEGUA (1000 beneficiarios) en San José del Guaviare y El Retorno.
- **Área de Producción:** En la actualidad al interior de la organización se identifican varios frentes o áreas, así:
 - ❖ **Producción de Lácteos:** Los asociados cuentan con varias cabezas de ganado lechero, producto que es recogido diariamente para su comercialización, aproximadamente 1.000 litros día.
 - ❖ **Frutales Amazónicos:** Son frutos de tipo amazónico prácticamente de origen nativo, que se encuentran en fincas de asociados, son recogidos y comercializados, entre ellos están: Asai, Seje, Moriche, Milpesos y Arazá.
 - ❖ **Cárnicos:** El ganado de engorde o por rotación que tengan los asociados es comercializado por intermedio de la asociación, para ello existe aliado comercial.
 - ❖ **Maderables del Bosque:** En las fincas de asociados se encuentran árboles tales como: Abaco, Caoba, Cedro, Palo Rosa, Canelo de los Andaquíes, los cuales tienen una gran demanda.
 - ❖ **Asai –Comunidad NUKAK-MAKU:** Dadas las condiciones Agroecológicas de la zona los asociados en sus fincas poseen Palma de Asai. Adicionalmente el pueblo indígena Nukak-Maku en su hábitat le es viable recoger el fruto, constituyéndose en proveedor de ASOPROCEGUA. Como se trata de especie nativa generalmente se encuentra en las partes bajas (humedales), esta comunidad está representada por un líder quien habla español y es la persona

que hace la parte comercial, encargándose del traslado, peso y respectivo cobro que es en efectivo, no existe relación contractual escrita entre la comunidad y Asoprocegua.

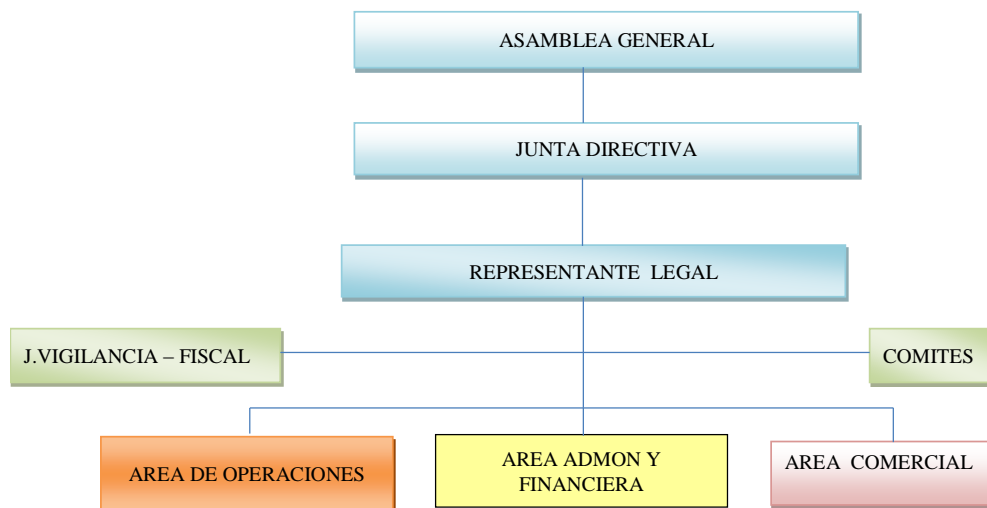
- **Área Comercial:** Cada renglón de la producción, mencionado anteriormente, cuenta con aliados comerciales (Ver Tabla No 5), lo cual es una labor muy acertada por parte de la administración de la Asociación, de esta forma se asegura la venta de los componentes producidos, así:

Tabla No 6. Productos y aliados comerciales

PRODUCTO	ALIADO COMERCIAL
Productos lácteos	Sociedad Agrícola y pecuaria del Guaviare SOAPEG-Alquería.
Frutales Amazónicos	Sierra Nevada.
Cárnicos	ASOPROCARNES.
Maderables del bosque	Posiblemente FEDEMADERAS
ASAI-Comunidad Nukak Maku	Convenio BIOGUAVIARE la cual está constituida por tres socios SAYTA, BIOIGEN, ASOPROCEGUA.

Fuente: Asoprocegua

4.5.9. Organigrama

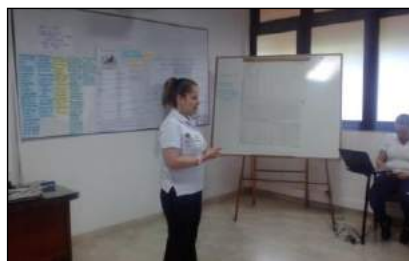


4.5.10. Gestión

Tabla No 7. Tareas correctas y con problemas

TAREAS CORRECTAS	TAREAS QUE NO ESTAN SALIENDO BIEN
<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene asegurada la comercialización de la producción de distintos productos por parte de asociados. • Participación activa en 11 mesas de trabajo, allí se encuentran oportunidades para sus asociados. • No tienen endeudamiento. • Existe coordinación entre los asociados en la producción para cumplir con los clientes. • La asociación se preocupa por la capacitación permanente de asociados y trabajadores en labores relacionadas con sus actividades. • La oficina en San José del Guaviare apoya la base social. • La asociación posee activos representado en maquinaria y equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar los estatutos de la organización. • Aprovechar próxima asamblea para nombrar comité de educación y solidaridad. • Revisar tema de deserción de asociados. • 23 proyectos ejecutados, se debe reflejar algún beneficio social. • Revisar y dar a conocer convenios y contratos establecidos • Se debe mejorar la comunicación con los asociados, más permanente. • Estimular la asociatividad mediante socialización y reuniones coordinadas con juntas de acción comunal, buscar la vinculación de la juventud. • Distribución participativa y equitativa en la administración por parte de la Junta Directiva.

4.5.11. Registro Fotográfico



Reunión Dirección Estratégico UNODC – Fundación ANDI – GESTANDO – Sinchi en Articulación 07 de febrero de 2017

4.5.12. Conclusiones

- Después de adelantar el proceso de Direccionamiento Estratégico, se puede concluir que ASOPROCEGUA es una entidad ampliamente reconocida en la región por su capacidad de gestión y participación; sin embargo, se debe realizar un taller de diagnóstico organizacional, donde a través de valores y con procesos cotidianos se identifiquen dónde estamos ahora? y hacia dónde vamos?, qué mesas de trabajo generan mayor impacto en el cumplimiento de la misión y visión de la organización y cuáles no, con el fin de habilitar tiempo que puede utilizarse en apoyo a proyectos productivos con enfoque agroambiental.
- Establecer con la Junta Directiva un taller perfil de la idea de negocio, donde a través de la creatividad y el estudio de componentes importantes se defina el Plan de Negocio, el cual integre y fortalezca la asociación

5. MÓDULO PLAN DE NEGOCIOS

EL Plan de Negocios de ASOPROCEGUA 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 ASOPROCEGUA 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 ASOPROCEGUA en cabeza de su Representante FLAVIANO MAHECHA a la dirección calle 7 No 23-95 Barrio Centro, San José del Guaviare.
- 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 ASOPROCEGUA.
- iii) toda de la información aquí contenida se tratará como material confidencial, con el mismo cuidado con que trataría cualquier material confidencial de su propia compañía.

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

Plan de negocios provisto a: _____

Compañía: ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS POR EL CAMBIO ECONÓMICO DEL GUAVIARE ASOPROCEGUA.

Dirección: Calle 7 No 23-95 – San José Guaviare.

Fecha: 15 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	Flaviano Mahecha
Cargo	Representante legal
Empresa / Proyecto	ASOPROCEGUA
E-mail	Asoprocegua01@yahoo.es
Teléfono	3133918949
Dirección	Calle 7 No 23-95 – San José Guaviare.

5.2.1. Órganos Directivos

Mahecha Flaviano	Presidente
Leticia González	Vicepresidente
Barreto Vanegas Blanca	Vocal
Sacristán Juan Javier	Vocal
Piarpuzan Donald	Vocal
Lopez Saldaña Rafael Antonio	Vocal
Bertulfo Niño Cuadros	Vocal
Hilda Rubiela Lopez	Tesorero Junta Directiva
Castañeda Luz María	Secretario Junta Directiva
Jairo Alfonso Coy	Fiscal

5.3. CONCEPTOS CLAVES

a) Asai (*Euterpe precatoria*)



La fruta: Sus frutos son de color morado, tienen una forma estérica y un diámetro de 1,1cm aproximadamente. Poseen altos niveles de antocianinas (pigmento morado), carotinoides y de fibra cruda, un contenido medio de grasa y un bajo contenido de carbohidratos y agua. Presenta una alta capacidad antioxidante, por lo cual su consumo aumenta la concentración de compuestos antioxidantes en la sangre y de más tejidos corporales, protegiendo contra el daño oxidativo a células y tejidos.

Usos y aplicaciones: Sus frutos son consumidos principalmente como pulpa, a partir de la cual se obtienen productos alimenticios funcionales (healthy foods) como jugos, néctares, productos deshidratados, helados y snacks, entre otros. Su pulpa puede ser considerada para la extracción de sus pigmentos y de su grasa en aplicaciones alimenticias, cosméticas y nutraceuticas.

Productos: Pulpa de fruta de 250g, 1 y 5 k.

Procedencia: Se encuentra distribuido en la Amazonia colombiana, crece en bosques sometido a frecuentes inundaciones; comúnmente a lo largo de ríos; usualmente forma densas agrupaciones e bordes de humedales, se observa individuos en bosques de tierra firme, donde no es el elemento dominante

b) Seje (*Oenocarpus bataua*)



La fruta: Son frutos de color purpura y tienen una forma ovoide. Poseen un alto contenido de lípidos (aceite), elevando contenido de fibra cruda y bajos niveles de carbohidratos y agua. El aceite que se extrae de su pulpa es muy apreciado por su alta calidad ya que contiene más del 80% de ácidos grasos insaturados (omega 3 y 6), considerados como agentes protectores del sistema cardiovascular humano.

Usos y aplicaciones: Su pulpa es muy consumida por comunidades indígenas principalmente en bebidas. A partir de esta, se obtiene una harina rica en líquidos, que puede ser utilizada en productos horneados. Su aceite es muy apetecido en la industria alimenticia para el uso en aderezos por su calidad comparable con el aceite de oliva. También es usada en cosmética en el desarrollo de jabones y bases para cremas.

Productos: Aceite.

Procedencia: Es una de las palmas más comunes en los bosques húmedos de tierras bajas y los llanos de Colombia. Crece en hábitats variados pero se desarrolla principalmente en zonas húmedas pantanosas con inundaciones periódicas o lo largo de los ríos, también se encuentran en tierras no inundables, en menor densidad.

c) Moriche (*Mauritia flexuosa*)



La fruta: Su pulpa tiene un alto contenido de betacaroteno, grasa y fibra así como, un contenido moderado de fibra y vitamina C, por lo cual, es considerada una fuente importante de provitamina A y energía. El fruto es rico en hierro y cobre y posee un alto porcentaje de ácido oleico (omega 9), considerado como agente protector del sistema cardiovascular humano.

Usos y aplicaciones: Su pulpa es considerada un fresco y también procesada para la producción de aceites y bebidas como “chicha”. Su aceite se utilizado en cosméticas para elaboraciones de jabones y bases para crema.

Por su alto contenido de cobre presenta beneficios en la formación de la hemoglobina y en el desarrollo y mantenimiento de huesos y tendones.

Por su alto contenido de hierro es importante para prevenir la anemia, activar el sistema inmune y tener una buena energía.

5.4. PRODUCTO Y/O SERVICIO

a) Palma de Asaí

Dos especies de palmeras se comercializan mundialmente bajo el nombre de “Asaí”: Euterpe precatoria, que corresponde al Asaí (soltero) con presencia en territorio boliviano y que en Brasil abastece la industria a partir de su recolección en bosques; y Euterpe oleracea (Asaí de hijuelos), que se distribuye naturalmente en los bosques de la Amazonia nororiental, pero que abastece el mercado brasileiro principalmente desde plantaciones implementadas en el estado de Pará.

En esta sección se presentan las principales diferencias biológicas entre las dos especies.

<i>Euterpe precatoria</i>	<i>Euterpe oleracea</i>
Hasta 23 m de alto	Hasta 25 m de alto
Tronco solitario, delgado y liso	Palma cespitosa con muchos tallos (hasta 98 por planta)
2 - 6 racimos por planta	4 - 8 racimos por tronco adulto
2 - 15,7 kg de frutos por racimo	4 kg de frutos por racimo en promedio
5,7 kg de frutos por planta en promedio ²	120 kg de frutos por planta en promedio
<p>En hoja</p> <p>En tierra firme</p> <p>Floración y fructificación</p>	<p>Floración y fructificación</p>

FUENTE: Moraes (1993), Arango et al. (2009), FAO (2012) y Mamani s/f
Figura No 3. Comparativo especies de palmas de Asai

b) Palma de Seje

La palma de seje ha sido empleada como alimento básico en los llanos, así como en la región Amazónica y el Pacífico colombiano. Es utilizada por la población local, indígenas, campesinos y colonos, como fuente de alimento, (aceite, “chicha”, “leche”, alimento fresco), medicina, fibras, material de construcción, artesanías y objetos manuales (Jativa & Alarcón, 1994; Vélez, 1992, Vallejo, 1993; Ocampo, 1998). Tales características hacen que esta palma tenga una alta potencialidad para el aprovechamiento sostenible de poblaciones silvestres, por su amplia distribución y sus densidades relativamente altas (Peters et al. 1989, Miller, 2002). Así mismo, su uso se ha descrito desde el siglo XII en diferentes tribus nómadas de los Llanos Orientales (Ocampo, 1997, 1998), como los indígenas del Vichada y del Vaupés, que emplean el aceite como manteca para preparar sus comidas (García, 1974). El nombre *Oenocarpus* se deriva de dos raíces griegas: *oinos* = vino y *karpos* = fruto, significa “fruto de vino” (Balick, 1986). Recibió este nombre de los primeros exploradores de América, que observaron la utilización del fruto en refrescos y bebidas altamente nutritivas (Wallace, 1853; Balick & Gershoff, 1994)

El fruto de la palma de seje es conocido por la calidad nutricional del aceite, similar en composición al aceite de oliva (Balick, 1982). Su jugo es comparado con la calidad de la leche materna humana en su contenido de grasa, proteínas y carbohidratos, y su poder calórico contiene el 55,3% de las calorías de los aceites, 7,41% de proteína y 37,3% de carbohidratos

c) Palma de Moriche

La palma de moriche (*Mauritia flexuosa* L.f) presenta una amplia distribución desde la cuenca amazónica hasta la isla de Trinidad. La especie presenta una gran adaptación a suelos con baja fertilidad, además es parte integral del sistema natural regional porque se ha convertido en un elemento fundamental, para la conservación de las fuentes hídricas y la biodiversidad. En el

caso de algunas economías locales es usada como un recurso que genera alimento, fibras y madera. Su importancia económica varía entre las diferentes regiones geográficas, en Colombia es escasamente comercializada, mientras que en zonas como Iquitos (Perú), comienzan a seleccionar ecotipos para el cultivo comercial de la especie, ya que existe una red económica basada en sus productos.

5.4.1. Necesidad Identificada

Los bosques de galería de la región Amazónica de Colombia, muchos de ellos ricos en palma de seje (*Ocotea batava* Mart.) Açai (también conocido como Naidí o Murrapo) y La palma de moriche (*Mauritia flexuosa* L.f), han sido fundamentales como soporte nutricional de comunidades ancestrales de la región. La extracción del aceite de seje se trabajó en la Reserva Natural Las Unamás, ubicada en el municipio de San Martín, a una altitud de 300 m.s.n.m, vereda La Novilla, Departamento del Meta, Colombia, en tres bosques de galería de 900 ha. La presencia de palma de seje y la extracción de su aceite ilustran el potencial de uso sostenible del bosque, con un producto como el aceite de seje similar o superior al aceite de oliva, adecuado para el consumo humano o uso estratégico en alimentación animal. Se determinó el número de palmas por hectárea en el bosque de galería, la calidad del suelo y se evaluaron protocolos para el mejoramiento del proceso de extracción de aceite respecto al método tradicional, con manejo de la temperatura durante el proceso. Para el protocolo 1 tradicional la extracción de aceite máxima fue de 2,5%, siendo mayor la extracción del protocolo 1 (4,26%), que la incrementó en 70% respecto al sistema tradicional. El número de palmas promedio fue de 187,7 ha-1, 67% productivas (125,7 ha-1) y 33% improductivas en desarrollo (62 ha-1).

Los suelos donde se producen estas palmas tienen alta acidez, bajos contenidos de fósforo y nitrógeno, baja capacidad de intercambio catiónico y altos contenidos de aluminio y hierro, pero su productividad parece estar ligada al proceso orgánico del ciclaje de nutrientes por la hojarasca y la presencia de microorganismos en la capa superficial del suelo. La composición del aceite de seje no fue afectada por la maduración del fruto, pero el fruto maduro produjo más aceite. El aceite de seje es rico en ácido oleico en proporción similar al aceite de oliva, con menor contenido de ácido linoleico que este último, pero mayor contenido de ácido linolénico. La obtención de un producto como el aceite de seje, de alto valor nutricional, producto del bosque de galería, podría contribuir a su conservación y al uso sostenible del bosque.

5.4.2. Líneas de Negocio

5.4.2.1. Palma de Asai

Tabla No 8. Características Organolépticas

Información Nutricional - Porción De 100 g			Características Organolépticas	
Cantidad Por Porción		% VD (*)	Sabor	No muy dulce - No muy ácido
Valor Energético	253 Kcal	13%		
Carbohidratos	55 g	19%	Aroma	Propio
Proteínas	3,5 g	5%		
Grasas Totales	2 g	4%	Color	Morado
Grasas Saturadas	0 g	0%		
Grasas Trans	0 g	0%	Almacenamiento	
Fibra Alimentaria	32 g	126%		
Sodio	0 mg	0%	Mantener congelado a una temperatura de $18 \pm 1^{\circ} \text{C}$. Evitar almacenar cerca de productos de olores fuertes y/o de origen animal.	
Ferro	1 mg	8%		
Calcio	114 mg	11%		
Vitamina B1	0,35 mg	29%		
Vitamina C	9 mg	19%		
(*) % Valores diarios con base en una dieta de 2000 Kcal. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de las necesidades energéticas.				

Fuente: Gestando

A continuación se muestra la fruta, para dar una idea general del contexto de la misma, se muestra la palma, la rama y el fruto como tal:



Palma de Açaí



Rama de Açaí.



Fruto Açaí.

Además de la información nutricional mencionada anteriormente, debe de mencionarse la presencia de ácidos grasos esenciales Omegas 3, 6 y 9, estas se denominan las grasas “Amigas” del cuerpo humano ya que están involucradas en funciones vitales del organismos humano; juegan un papel importante en mantener bajos los niveles de colesterol y triglicéridos, limpieza de arterias, nivelar presión arterial y estabilizar el ritmo cardiaco. Cuenta con sustancias que se encargan de proteger a las células contra el daño oxidativo que es causado por moléculas denominadas “Radicales libres”. (Acaiberry.galeon)

En cuanto al fruto, es importante resaltar que es pequeño, con un diámetro aproximado de 1 Centímetro, tiene una forma redonda y un color púrpura. La fruta está compuesta por aproximadamente un 70 % de semilla del volumen total, el resto es pulpa. El fruto se recolecta en racimos, tiene un periodo muy corto de cosecha y cuando está en su madurez tiende a deteriorarse muy rápidamente, esto da pie que su mayor consumo sea en jugos o pulpas. 3.9.3 Beneficios El Asaí cuenta con propiedades beneficiosas para el organismo del ser humano, tales como los antioxidantes, aminoácidos y ácidos grasos esenciales, además de

esto posee un exótico y apetecido sabor que puede describirse como una mezcla de vino tinto y chocolate.

Esta fruta cuenta con 10 veces el nivel de antioxidantes de las uvas rojas y unas treinta veces las antocianinas del vino tinto. Los antioxidantes son los encargados de prevenir el envejecimiento prematuro, también cuenta con componentes como las grasas mino saturadas, fitosteroles y fibra dietética las cuales promueven la actividad cardiovascular y una buena salud digestiva. Estos antioxidantes son eficaces para eliminar los radicales libres del cuerpo y mejorar el crecimiento de las células. Se dice que la fruta contiene más compuestos antioxidantes que cualquier otra, está claro que no es la cura a las enfermedades, pero si representa un alimento saludable que aporta beneficios al organismo. Su excelente sabor es catalogado como una mezcla de vino tinto con chocolate, aspecto importante que lo potencializa a la hora de su consumo.

A su vez la Doctora Susan Talcott de Texas A&M University, afirma que muchos de los beneficios que se le atribuyen a la fruta aún no han sido científicamente comprobados, solamente son basados en experiencias de las personas, menciona que apenas se está empezando a comprender la complejidad de la fruta.

5.4.2.2. Palma de Seje

Informes llevados a cabo al aceite de palma de seje han constatado considerables semejanzas nutricionales con el de oliva. Incluso se vio un elevado contenido de omega 3 y 9, superior al del aceite de palma africana. De esta forma lo determinó un análisis llevado a cabo por el Instituto de Ciencia y Tecnología de Alimentos de la U.N. (ICTA), que se concentró en la obtención y la utilización del aceite de la palma de seje (*Oenocarpus bataua*), propia de la Amazonia, a pesar de que además se produce en Chocó, Boyacá y los Llanos Orientales. “El aceite de seje presenta un 77 % de omega 9, mientras que el de palma africana tiene una cantidad relativa de entre el 36 % y el 44 %. En cuanto al de oliva, se encuentra en el mismo rango”, explica José Wilson Castro, investigador del ICTA en el área de Procesamiento de Vegetales. Estos resultados son críticos, puesto que el consumo de productos con omega reduce el riesgo de enfermedades cardiovasculares y los niveles de colesterol y triglicéridos. Por eso, en dicha palma, que además se halla en países como Venezuela, Brasil, Ecuador, Perú y Bolivia, los Expertos indagaron referente al tipo de aceite que produce, los porcentajes de rendimiento, la calidad, la composición química, la actividad en el organismo y el valor alimenticio y calórico, entre otros. Asimismo, se realizó un aderezo y otros productos. Uno de los objetivos de este trabajo de investigación, dirigido por la profesora María Soledad Hernández, es optimizar la extracción del aceite que realizan las comunidades indígenas de la región amazónica, quienes lo obtienen de forma artesanal, Aunque afectan la vida útil del producto. “Ellos lo hacen con maceración y cocción del fruto, para separar la semilla de la pulpa, la cual hierven para extraer un sobrenadante, que es el aceite”, amplía el joven investigador, quien menciona que dichas comunidades aprovechan toda la palma.

De esta forma, por ejemplo, las hojas son utilizadas para la construcción de los techos de las malokas y el tronco es empleado en los cercos y en la construcción de artesanías. Junto a las semillas, la pulpa del fruto es usada para producción de bebidas. A pesar de que científicamente no se ha comprobado su efectividad, los indígenas también hacen uso medicinal de esa planta para tratar cuadros gripales y brotes de tuberculosis. Dicha palma es

nativa, silvestre y no tiene grandes extensiones, además su producción se hace en chagras, zonas de cultivos pequeñas. Precisamente, dicha última es una de las razones por las que se busca promover su cultivo sostenible.

5.4.2.3. Palma de Moriche

El moriche se constituye en el recurso económico y social de mayor importancia para muchas poblaciones amazónicas (Vásquez et al, 2008). En la Amazonía baja peruana su fruto se constituye en el más importante del mercado urbano y proporciona ingresos significativos a la población, principalmente mujeres (Del Castillo et al., 2006). En Venezuela las comunidades indígenas usan la masa seca como "pan" (harina), en Brasil se convierte en la mayor fuente alimenticia para poblaciones ribereñas del Estado do Pará y en Ecuador juega un papel importante en la alimentación de poblaciones nativas.

La pulpa de *M. flexuosa* L. f. es una de las más nutritivas del trópico, de donde se puede extraer vitaminas, lípidos, proteínas, minerales, entre otros (Vásquez, et al. 2008). En cuanto a su contenido de aceite alcanza del 12-24% y 2,3-3,7% de proteína, un alto contenido de fósforo (27 mg/100 g. de pulpa) (Anónimo 1983) y la mayor tasa de provitamina A (4,6 mg/100g. de pulpa) encontrada en la naturaleza (Storti, 1993). En frutos recolectados en la altillanura colombiana se encontraron puntos porcentuales de proteína y grasas de 5,4 y 4,28 respectivamente (Torres, 2003).

La *Mauritia flexuosa* L.f, al igual que otras especies de palmas es fuente de aceites y grasas que se extraen del mesocarpo de los frutos maduros mediante procesos sencillos realizados por campesinos e indígenas. El aceite de moriche tiene un alto contenido en ácido oleico equivalente al de otras especies oleaginosas y palmas nativas,

Tabla No 9. Porcentaje de ácidos grasos* en aceites de tres especies de palmas

Ácido graso	Moriche	Seje	Palma de aceite
Láurico	-----	-----	0,35
Mirístico	-----	-----	1,09
Palmitico	15,45	10,49	40,51
Estearico	1,41	3,53	3,9
Oleico	79,33	80,08	41,47
Linoleico	1,32	3,29	11,04
Linolénico	1,06	0,83	0,26

Fuente: *Cromatografía, Método U.S.P Tomado de: Torres, 2003

En Iquitos (Perú) de acuerdo al color y al espesor de la pulpa, los pobladores reconocen las siguientes variedades de *M. flexuosa* (Ruiz 1993; Delgado et al, 2007):

- "Aguaje Shambo": pulpa rojiza, preferido por su sabor agradable
- "Aguaje ponguete": mesocarpio amarillo
- "Aguaje carnoso": pulpa gruesa (espesa)

Del aguaje maduro se obtiene la "pasta" (pulpa sin semilla) de donde se elabora la "aguajina" (bebida denominada "leche de la Amazonía"), el "chupete" y el "helado de aguaje" entre otros; de su semilla se obtiene "marfil vegetal" que es utilizado para la elaboración de utensilios domésticos, botones y artesanías (Ruiz 1993, Rojas et al., 2001).

Las hojas son usadas para techos de casas y producción de fibras, cordeles, sogas, hamacas, esteras, canastos, redes de pesca y atuendos ceremoniales (Rondón 2005; Schmidt et al., 2007), Figueredo et al. (2007) recomienda colear 2 hojas por planta cada ocho meses. En cuanto a posibles usos industriales de las hojas de moriche, De los Heros & Zárate 1981, en su investigación "Posibilidades papeleras de pulpa al sulfato de pecíolos de Aguaje (*Mauritia flexuosa*)", encuentran que pueden ser utilizadas como materia prima en la industria del papel y del cartón (De los Heros y Zárate 1981).

Los tallos al igual que las otras partes de la planta tienen una variedad de usos que van desde la producción de alimento (almidón y vino), materiales para construcción (tablones y postes) y fabricación de canoas entre otros. Las tribus indígenas y colonos utilizan los troncos de las plantas muertas para la cría de las larvas del *Rhynchophorus palmarum*, que se constituye en alimento de alta calidad por su contenido proteico y energético, debido a la acumulación de grasa que presenta. De la yema apical se obtiene el palmito, de menor calidad que el de otras especies de palmas, consumido cocinado en ensaladas o encurtidos.

5.4.3. Etapa de desarrollo del prototipo

Zonas veredales de los municipios de San José del Guaviare como del municipio del Retorno, se encuentran reguladas por la norma sobre economía forestal de la nación y conservación de recursos naturales renovables, ley 2 de 1.959. De acuerdo al decreto 2372 de 2.010 estas áreas no son consideradas como áreas protegidas integrantes del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP) sino como estratégicas para la conservación in situ dado que aportan a la protección, planeación y manejo de los recursos naturales renovables y al cumplimiento de los objetivos generales de conservación del país.

El área solicitada para el permiso de aprovechamiento se encuentra en zonas inundables con baja intervención, en las que se pretende implementar el plan de manejo de asai con fines comerciales, que garantiza la conservación del bosque, el mantenimiento de la especie en su hábitat natural y el aprovechamiento sostenible de sus frutos, dicho plan es concertado e implementado con las comunidades. En dichas áreas se realizará el monitoreo de todo el proceso, lo cual facilita los ajustes y permite la toma de decisiones preventivas.

La Corporación para el Desarrollo Sostenible del Noroccidente Amazónico CDA, a través de un estudio emite un permiso de aprovechamiento de recolección o cosecha del fruto amazónico "ASAI" en el Departamento del Guaviare.

En las veredas de San José del Guaviare, se encuentra ubicada la comunidad indígena Nukak Maku, quienes entre otras labores realizan la cosecha de Asai, a palma se conserva debido a que es un cultivo Peregrino (35 a 40 años), únicamente se cosecha el fruto utilizando técnicas de recolección sugeridas, ellos realizan también el desgrane de racimos y empaquetado para transporte el cual es trasladado al sitio de acopio, en este caso la sede de la oficina de

Asoprocegua donde se pesa el fruto y se pacta un valor por kilo cosechado. Dicho fruto es entregado en la sede de la empresa Bioguaviare donde se realiza el proceso de transformación

5.4.4. Licencias, Permisos, Patentes

La Asociación ASOPROCEGUA ha tramitado ante el Instituto Colombiano Agropecuario ICA el proyecto: Instalación, Sostenimiento y Aprovechamiento del Cultivo del Cacao a través de sus Asociados.

5.5. MERCADO

Mercado Macro-económico. El mercado de frutas fresca en el mundo según datos del centro de comercio internacional registro un crecimiento del 34.6% entre los años 2005 a 2009, por su parte el mercado de fruta mínimamente procesada registro un incremento similar el cual fue del 37.2%. 50 Brasil como gran exportador de frutas al mundo, también es el mayor productor de la fruta conocida como el Asaí, exporta más de 30.000 toneladas anuales de pulpa congelada. La demanda del mundo y de países como Estados Unidos de América, Europa, Japón supera la capacidad de producción de este país. Por ejemplo en la ciudad de Belém en Brasil con una población aproximada de 1.700.000 habitantes consume en promedio 200.000 litros diarios entre jugos y otros productos. Esto indica un consumo aproximado de 0.12 Litros diarios por persona, comparando por ejemplo con el consumo promedio de leche en Colombia, se ve una enorme diferencia, ya que actualmente es de 0.02 litros. En el año 2000 se inicia la exportación de la pulpa congelada inicialmente a Estados Unidos de América e Italia, con un crecimiento anual a partir de este año del 20%. Uno de los grandes inconvenientes que tiende a presentar la exportación de Asaí es el registro de la marca en estados unidos y Europa lo cual pone limitantes a la comercialización de esta fruta. En los últimos años el consumo de esta fruta ha venido creciendo a una tasa del 26 % anual en Estados Unidos y Europa, principales importadores de esta fruta en el mundo, por otro lado las ventas de productos a base de la fruta se triplicaron en los últimos 3 años según Foodnavigator U.S.A.

5.5.1. Análisis del Sector

La estructura del negocio está ubicada en el sector de la fruticultura junto con la producción de productos alimenticios, la parte fundamental del proceso de la agricultura se establecen los efectos del modelo sobre la dependencia de los agricultores en relación con la compra de insumos (semillas, maquinaria, agroquímicos), en relación con el acceso a la tecnología y pobreza rural por excepción, efectos que pueden expresarse de manera diferente en cada región del país. Por otra parte, el sector de ciencia y tecnología del país no ha podido afrontar los retos que coloca la agricultura tropical, porque ella se ha orientado principalmente con base en los muestras formulados desde los países templados y porque el país no ha otorgado suficiente apoyo económico a los procesos investigativos y de transferencia de tecnología.

En contraste con los indicadores de empleo del DANE, el desempeño del sector agropecuario durante los últimos cuatro trimestres ha presentado tasas de crecimiento positivas, con un pico de 6,18%, precisamente en el tercer trimestre de 2006, cuando se introdujeron los ajustes metodológicos. Igualmente, para el segundo trimestre de 2007, la tasa

de crecimiento del sector fue de 3,46%, superior en 3,04 puntos porcentuales respecto del mismo período de 2006. En consecuencia, los datos de empleo son inconsistentes con el crecimiento del sector agropecuario reportado por el mismo DANE, puesto que no se explica que un sector que crece a una tasa del 3,5%, esté destruyendo empleos.

Al analizar la superficie sembrada se ha presentado un aumento en el área agrícola entre el primer semestre de 2006 y el mismo período de 2007 equivalente a 98.115 hectáreas, con una generación de 25.000 empleos directos. Vale la pena destacar que el dato de desempleo rural incluye otras actividades que se desarrollan en el ámbito rural, diferentes a las agropecuarias.

De los supuestos 437.000 ocupados menos en el segundo trimestre de 2007, solamente 109.000 corresponderían a actividades agropecuarias y 328.000 a otras ramas como: minería, industria, construcción, comercio y servicios. 24 2.1.2 Crecimiento del sector de la frutícola.

En los últimos 15 años, el sector frutícola mostró un crecimiento anual promedio en área de 13.3% y en valor de la producción alcanzó una tasa promedio de crecimiento anual de 14.3%, la más alta entre los renglones agrícolas. El crecimiento mostrado por el sector frutícola, ha sido fundamental para el desarrollo socioeconómico de las zonas productoras.

Lo anterior se sustenta principalmente en la potencialidad para la generación de empleo rural, la posibilidad de producir ingresos agropecuarios no tradicionales, la identificación de alternativas sostenibles para espacios con problemas de degradación de recursos naturales y el potencial para generar agroindustria en el país.

Los avances alcanzados por la fruticultura en Colombia se pueden, en parte, sustentar en el desarrollo tecnológico logrado; sin embargo, aún existen limitantes de gran importancia, tanto en las fases de producción, como de postproducción que deben ser enfrentados con el desarrollo integral de procesos de investigación y transferencia de tecnología.

Uno de los insumos más importantes es el material de siembra para el establecimiento de cultivos. Este no siempre está disponible en forma suficiente y no hay garantías de calidad de las mismas.

Perspectivas del Sector

La fruticultura colombiana, integrada por cultivos menores no tradicionales, como frutas exóticas, frutas tropicales, (distintas de Banano), hortalizas, hierbas aromáticas, plantas condimentarias y especies forestales, ha encontrado en el último tiempo, una coyuntura favorable para su desarrollo, por la confluencia entre otros, de los siguientes factores. Según cifras del PFN, la producción de frutales en Colombia para el año 2006 correspondía a un área de aprox. 230,000 hectáreas

5.5.2. Análisis del mercado

En relación con la producción de frutas en Colombia, ésta aunque baja ha ido en aumento. Es así que la evolución ha cambiado de 1.521.000 toneladas en 1996 a 2.00.878 toneladas en 1999 y alcanzó el año anterior un valor de 2.147.135 toneladas (Ministerio de Agricultura, 2006) Este aumento puede atribuirse en parte al mayor consumo de jugos de frutas en el

último trienio a nivel masivo. Las mayores empresas de gaseosas y cervezas del país abrieron las líneas de producción de jugos a fin de atender esta demanda que se ha desarrollado a nivel mundial y por reflejo en Colombia. Este aumento en el consumo de jugos ha generado una necesidad de desarrollo en el sector agroindustrial. Este desarrollo está ligado con el aumento de los cultivos tecnificados de aquellas especies de frutas con amplias posibilidades de ser comercializadas tanto para consumo en fresco como en la elaboración de productos derivados que tengan un mayor tiempo de conservación. La producción de las especies de frutas más consumidas, algunas de éstas coinciden con las empleadas en la obtención de derivados como jugos.



Fuente: http://rei.gov.co/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=9&Itemid=68

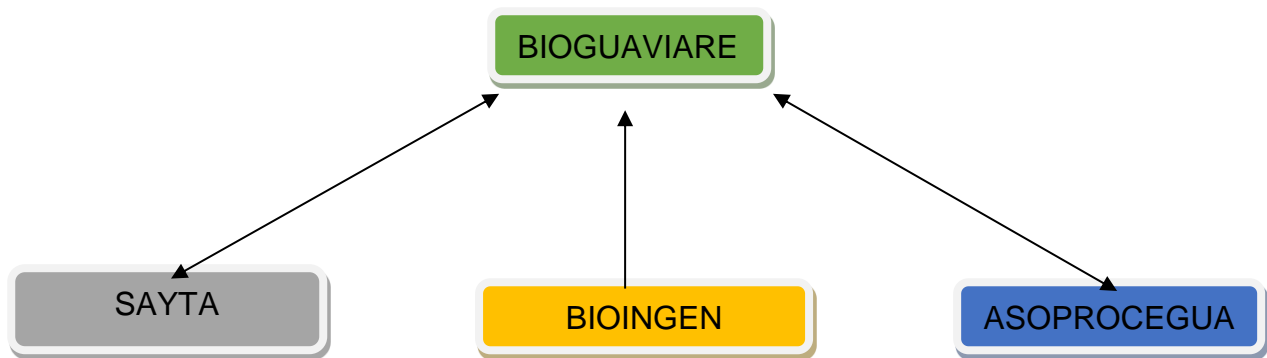
Figura No 4. Participación de frutas en el mercado Colombiano

Es crítico que Colombia logre autoabastecerse lo antes posible de aquellas frutas que consume la industria, porque de lo contrario se corre el riesgo de transformar la oportunidad que es poder vender las materias primas nacionales a la industria, en un problema como sería la dependencia de importarlas. Esto traería inconvenientes de diferente orden tanto para los actuales agricultores, como para los procesadores y aún para los consumidores nacionales. Un ejemplo es el bien posicionado en el mercado jugo de guanábana. Elevada parte de la fruta llega de Venezuela, y los colombianos ya nos acostumbramos a sus características sensoriales, la cuales la fruta colombiana no posee. Además los costos y condiciones del suministro representan ventajas competitivas para nuestros procesadores.³¹ Es por lo anterior que la producción de frutas en Colombia debe crecer. Estas frutas deben cosecharse con una adecuada calidad, tanto para consumo en fresco como para su transformación. Esta será una posibilidad para aumentar su consumo-persona-año en Colombia. No es una coincidencia que las especies de frutas actualmente consumidas en mayor cantidad como jugos, sean algunas de las especies de mayor producción en el país. Los valores netos de producción ascendieron de 339.5 millones toneladas en 2000 a 449,1 millones de toneladas en el 2006

5.5.3. Mercado Objetivo

La comunidad Nukak Maku, recoge la cosecha de Asai, seje y moriche, la entrega pesada a ASOPROSEGUA y por tal razón reciben una compensación de \$ 1.000 por kilo. Asoprocegua la entrega a Bioguaviare para su respectiva transformación y esta misma a través de Sayta comercializa producto terminado con la firma Selva Nevada en la capital del país.

Después de recibido el fruto de Asai por parte de la Asociación, lo entrega a la empresa BIOGUAVIARE, la cual dentro de su infraestructura adelanta el proceso de transformación y comercialización con la empresa Selva Nevada.



Fuente: Gestando-Asoprocegua

Figura No 5. Socios Bioguaviare

La empresa Bioguaviare es integrada por tres entidades. SAYTA, BIOINGEN Y ASOPROCEGUA que trabajan con frutos de la biodiversidad colombiana elaborando productos alimenticios e insumos para la industria cosmética y alimentaria. Los frutos son cosechados o cultivados por organizaciones comunitarias de diferentes regiones del país, promoviendo la creación de cadenas de valor que promueven el desarrollo local sostenible.

5.5.4. Competidores

En la actualidad existen cerca de 17 comercializadoras de frutas que exportan básicamente a Europa. El 52.1% de las exportaciones están concentradas en cuatro comercializadoras, que a su vez acumulan el 53.1% de los activos y el 46% de las ventas. Las comercializadoras son de tamaño pequeño a nivel nacional y sólo una de ellas se clasifica como empresa grande por cantidad de trabajadores y nivel de ventas. Según estos indicadores el tamaño de las empresas comercializadoras de frutas es muy pequeño si se le compara con las de flores o bananos. Así por ejemplo, mientras que; Asimismo, en cuanto al promedio de empleados, las frutas exóticas son las que menos personas ocupan con 36, mientras que en las flores este número asciende a 242 y en las de banano a 217.

Las ventas promedio también muestran los diferentes niveles de producción que alcanzan estas empresas, así por ejemplo las de exóticas obtuvieron \$3.093,8 millones, mientras que en flores fueron de \$7.083,9 millones y de \$51.471,5 para las bananeras.

En efecto, en Colombia se observa una mayor concentración de distribuidores y la absorción de competidores pequeños por parte de grandes empresas. Asimismo ha habido una mayor participación de los supermercados en la producción de frutas para garantizar la calidad del producto mediante asesoramiento y control a los proveedores. Igualmente, hay una mayor utilización de la extensión de las cadenas para la comercialización internacional; así las subsidiarias de los súper e hipermercados compran para el consumo local y exportan productos que consideran promisorios a subsidiarias de otros países con el objetivo de optimizar precios y calidad. El comercio internacional de estos productos tiene a favor, que gracias a su baja rotación en los mercados no se requiere de una gran escala de producción, por lo que no han sido foco de atención para grandes exportadores, aunque esta situación tiende a cambiar en el mediano plazo. Entre las desventajas se encuentran, que dada la condición de productos exóticos, requieren de una promoción importante, y dado que tienen pocas barreras pueden ser mercados susceptibles a la competencia de productores más eficientes

5.5.5. Ventajas Competitivas

- El Asai a diferencia de cultivos tradicionales como el plátano, la papa china o el maíz, no sufre con los eventos de inundaciones. Como se mencionó anteriormente, la palma es pionera, y tiende a establecerse en las zonas ribereñas tradicionalmente expuestas a la deforestación o tala selectiva del bosque.
- Las semillas de Asai, pueden utilizarse como comida para ganado o especies menores como lo cerdos, también se aprovecha el corazón de la palma para la producción de palmito, con sus hojas se realizan techos y de sus frutos además de alimento también se puede extraer alcohol y tinturas, todo esto hace de esta palma, una especie multipropósito.
- El polvo liofilizado, seleccionado como producto principal de este plan de negocios, conserva todas las propiedades originales del fruto de Asai, después de su procesamiento. Esto es una gran fortaleza, ya que se conserva todo su valor nutricional y además, al ser reducida la humedad casi en su totalidad los riesgos de perecimiento son mínimos. De igual manera, la reducción del volumen hace que los costos de transporte para su comercialización final se disminuyan significativamente.
- El polvo liofilizado de Asai, puede mezclarse con una gran variedad de productos como son los jugos, helados, malteadas, yogurts, ensaladas, entre muchos otros, como complemento nutricional.
- El presente negocio, genera rentabilidad en los diferentes eslabones de la cadena de valor y por tanto permite la integración efectiva de las comunidades, las empresas comunitarias presentes en la zona y los poseedores del recurso en el proceso de producción.

5.5.6. Estrategias de Mercadeo

Zonas veredales de los municipios de San José del Guaviare como del municipio de El Retorno, se encuentran reguladas por la norma sobre economía forestal de la nación y conservación de recursos naturales renovables, ley 2 de 1.959. De acuerdo al decreto 2372 de 2.010 estas áreas no son consideradas como áreas protegidas integrantes del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP) sino como estratégicas para la conservación in situ dado que aportan a la protección, planeación y manejo de los recursos naturales renovables y al cumplimiento de los objetivos generales de conservación del país.

El área solicitada para el permiso de aprovechamiento se encuentra en zonas inundables con baja intervención, en las que se pretende implementar el plan de manejo de Asai con fines comerciales, que garantiza la conservación del bosque, el mantenimiento de la especie en su habitación natural y el aprovechamiento sostenible de sus frutos, dicho plan es concertado e implementado con las comunidades. En dichas áreas se realizara el monitoreo de todo el proceso, lo cual facilita los ajustes y permite la toma de decisiones preventivas.

La Corporación para el Desarrollo Sostenible del Noroccidente Amazónico CDA, a través de un estudio emite un permiso de aprovechamiento de recolección o cosecha del fruto amazónico “ASAI” en el Departamento del Guaviare.

En las veredas de San José del Guaviare, se encuentra ubicada la comunidad indígena Nukak Maku, quienes entre otras labores realizan la cosecha de Asai, a palma se conserva debido a que es un cultivo Peregre (35 a 40 años), únicamente se cosecha el fruto utilizando técnicas de recolección sugeridas, ellos realizan también el desgrane de racimos y empaquetado para transporte el cual es trasladado al sitio de acopio, en este caso la sede de la oficina de Asoprocegua donde se pesa el fruto y se pacta un valor por kilo cosechado. Dicho fruto es entregado en la sede de la empresa Bioguaviare donde se realiza el proceso de transformación.

5.6. OPERACIÓN

El proceso como tal de la organización ASOPROCEGUA es simple ya que no se dedica al tratamiento y procesamiento de la materia prima como tal, sino a su negociación en el exterior, importación y distribución, por lo que se mencionan en detalle los eslabones que conforman dicho proceso:

- **Negociación:** Se deben de establecer las condiciones de la negociación con el proveedor, basados en un análisis de la proyección de ventas y un inventario de seguridad por parte del cliente, en este paso debe de establecerse el precio del producto según el volumen, los términos de la negociación, el tiempo de entrega estimado, la forma de pago, entre otros aspectos, es importante mencionar que todo se hace telefónicamente o por medio de correos electrónicos.
- **Despacho:** El proveedor se encarga de poner el producto FOB en el puerto pactado.

- **Transporte:** El producto es transportado vía marítima en un contenedor de 21 pies como carga consolidada teniendo en cuenta las especificaciones del producto, congelado a -18°C desde su empaque. Dentro del transporte se tiene en cuenta el CIF en sus siglas en inglés (Cost, Insurance & Freight) en español (Costo, seguro y flete). Este luego de llegar a puerto colombiano se nacionaliza y queda a disposición del dueño de la mercancía.
- **Distribución:** sin romper la cadena de frío, el producto es transportado por medio terrestre, desde el puerto aéreo hasta las instalaciones de cada cliente.

5.6.1. Estrategias Operacionales

La cosecha de fruto de Asai, Seje y Moriche se hace en el momento en el que los frutos presentan un color morado oscuro brillante. La recolección de frutos se realizan trepando la palma con el uso de un arnés y correas que se aferran a la palma a escalar; allí, es utilizado un asiento hecho con correas el cual sirve para descansar a la hora de realizar la corta de los racimos, y en los pies se coloca una “manea” o corteza de carguero que facilita trepar el tronco. Estos se complementan con el uso de un machete que cuelgan de una cuerda atada a la cintura.

El método de cosecha de Asai, Seje y Moriche se inicia con la preparación del escalador y la supervisión de todos los componentes. Una vez colocados los diferentes implementos (Arnés de seguridad, silla de trabajo, pretina de seguridad, cuerda de seguridad, cierre de seguridad y casco) se prepara para subir a la palma, lo cual tarda de 10 a 15 minutos. Simultáneamente al ir escalando, este debe realizar limpieza al tallo de la palma, en el que suele haber nidos de hormigas, comejenes y algunas plantas parasitas que obstruyen el ascenso.

Al llegar a los racimos, el recolector inmediatamente selecciona los mejores y procede a córtalos con la ayuda del machete que lleva colgado de la cintura. El compañero que aguarda en el suelo recibe los racimos cosechados.

Después de recibido el fruto de Asai Seje y Moriche por parte de la Asociación, lo entrega a la empresa BIOGUAVIARE, la cual dentro de su infraestructura adelanta el proceso de transformación y comercialización con la empresa Selva Nevada

5.6.1.1. Sistema Productivo

El sistema productivo y transformación del frutos de Asai, Seje y Moriche empieza por el manejo de la cosecha.

Reconocimiento de los estados de madurez

Una vez cosechado el racimo se realiza la operación de identificación del estado de madures de los frutos. Para un mejor reconocimiento de los estados de madures al momento de la

cosecha se aconseja el uso de la carta de calidad de la especie y el uso de rápida identificación, que consiste en sumergir algunos frutos cosechados en alcohol y observar el cambio de color de la solución, el cual indicara finalmente el estado de madures de cada fruto.



La coloración obtenida en la mayor parte de los frutos indicara el estado general de la maduración del racimo. Durante la cosecha de los frutos de Asai se deben tener en cuenta las siguientes indicaciones.

- Las operación de cosechas siempre debe hacerse temprano en la mañana
- El fruto debe manipularse con cuidado para evitar el daño físico.
- Debe evitarse que el fruto sea golpeado.
- Evitar que el fruto tenga contacto con el suelo.
- Inmediatamente después de la cosecha los frutos deben colocarse bajo sombra, por ningún motivo el fruto debe permanecer expuesto directamente a la radiación solar.

Actividad de cosecha fruto de Asai Seje y Moriche. Desgrane de racimos y empacados para transporte.

Cada racimo cosechado es desgranado y los frutos son colocados al interior de un costal, que debe estar limpio para evitar contaminación de los frutos. Luego son cargados o transportados en motocargueros costo del cual es asumido por Asoprocegua y descontado \$100 por kilo a la comunidad indígena.

Poscosecha y Transformación

Con la aplicación de las operaciones de selección y clasificación, se pretende lograr una mayor uniformidad en el producto terminado, la estandarización y mejoramiento de los métodos de preparación, procesamiento y conservación. Se deben seleccionar frutos clasificándolos por color ya que este índice constituye en un buen indicador de madures, separándolos de otros residuos de la cosecha como hojas y ramas.

Esta clasificación se pueda realizar en canastillas separando los frutos para proceso y los que no son aptos; de igual manera se aconsejan utilizar mesas construidas en acero inoxidable, bajo excelente iluminación, la cual facilita este proceso. De no contar con este tipo de mesas se debe procurar utilizar superficies que permitan una adecuada limpieza del espacio para evitar contaminación del producto durante la selección finalmente se enjuagan con agua potable para retirar a las trazas o residuos de desinfectantes que quedan en los frutos.

5.6.1.2. Procesos

Procesamiento de los frutos para obtención de pulpa

El despulpado mecánico se realiza en una despulpadora vertical, de forma cilíndrica, de acero inoxidable con un eje interno vertical, esta máquina funciona mediante fricción entre las frutas y las aspás a través de movimientos circulares. El cilindro tiene una capacidad aproximada de 5-7kg. Esta maquinaria es de propiedad de Bioguaviare.

El equipo se carga con 5kg de frutos aproximadamente y se va adicionando agua lentamente una vez el equipo ha sido encendido. Este proceso permite que se forme una emulsión, la cual se separan por gravedad, a través de un tamiz de pequeños orificios con un diámetro aproximado de 1,8mm. El tiempo de despulpado es variable y puede ser 4 a 5 minutos y la cantidad de agua que se adicionan es el 50% del total de la pulpa obtenida.

La pulpa de Asai obtenida en la etapa anterior debe ser filtrada con un lienzo para retirar los sólidos más grandes presentes y así obtener un producto homogéneo.

Control de Calidad

Para realizar el control de calidad del producto terminado se determinan algunas variables fisicoquímicas como “Brix”, acidez, pH, color, aroma, sabor y textura el pH de la pulpa de Asai generalmente se encuentran entre 5.0 – 5.6, por lo que se requiere ajustarlos a pH de 4.3 utilizando ácido cítrico para que cumple con los requerimientos comerciales. Este ajuste permite mejorar las características organolépticas de la pulpa y reduce el riesgo de contaminación por microorganismos, ayudando a la conservación del producto final. Esta labor la realizar dentro de la cadena de producción Bioguaviare.

Empacado y Sellado

El empacado se debe realizar a temperatura ambiente y con rapidez, con el fin de evitar que este producto se contamine con el medio ambiente. Este proceso se realiza manualmente y el producto es empacado en bolsas de polietileno de alta densidad con cierre zipper con capacidad de 100, 250 y 1000g o en bolsas de 5kg con selle térmico. Esta labor la realizar dentro de la cadena de producción Bioguaviare.

Microencapsulación de la pulpa de Asai por secado por aspersión

El micro encapsulación lo realiza Bioguaviare es una práctica que se ha aplicado para preservar y proteger numerosos ingredientes activos, permitiendo el empaque de materiales sólidos, líquidos y gaseosos a pequeña escala. El material en particular puede ser cubierto de manera individual para protegerlo del ambiente, de la reacción con otros compuestos o para impedir que sufra reacciones de oxidación debido a la luz o al oxígeno.

El principio del micro encapsulación por secado por aspersión o spray es la producción de un polvo seco por medio de la aspersión de una emulsión o suspensión en una corriente de aire caliente al interior de una cámara de secado. Los principales encapsulantes utilizados para este

método son: Carbohidratos (almidón y derivados, maltodextrinas, jarabes de maíz, sacarosa, dextrana, ciclodextrinas, carbiximetilcelulosa, metilcelulosa, etilcelulosa, nitrocelulosa, acetilcelulosa); gomas (arábiga, mezquite, guar, alginato de sodio, carragenina); lípidos (ceras, parafinas, grasas, ácido esteárico, tristearina, mono y diglicéridos) y proteínas tales como (gelatina, proteína de soya, caseinatos, suero de leche, zeína, gluten, caseína) estos encapsulantes deben tener la capacidad de proporcionar una emulsión estable durante el proceso de secado por aspersión y tener muy buenas propiedades de formación de película para proveer una capa que proteja al principio activo de la oxidación.

Bioguaviare realiza el proceso de Transformación del producto como tercer eslabón de la cadena y consultada la fuente (Cadena del Valor en el sur de la Región Amazónica) el proceso sería el siguiente:

Filtración: La pulpa proveniente de las etapas anteriores es filtrada en un equipo filtro prensa con el fin de retirar el material sólido de menor tamaño que no se eliminó en la primera filtración. Este proceso evita que durante la aspersión del producto se presente obstrucción de la boquilla del equipo.

Adición del Biopolímero: La pulpa de Asai filtrada debe ser mezclada con la maltodextrina, la cual es utilizada como material encapsulante. Dicha mezcla se hace en relación 60:40 (pulpa:maltodextrina) con el fin de lograr la micro encapsulación del producto sin alterar considerablemente sus características organolépticas. La mezcla resultante debe ser uniforme para asegurar la micro encapsulación del producto y evitar el atascamiento del equipo por formación de grumos.

Secado micro encapsulación: La mezcla anterior es alimentada en la cámara de secado del equipo usando una bomba peristáltica. Una vez la mezcla inicia su ingreso a la boquilla esta comienza la aspersión a la cámara la cual se encuentra a una temperatura de 160°C. De manera instantánea ocurre el secado del producto y su micro encapsulación cuando la mezcla entra en contacto con el aire caliente de la cámara y el producto microencapsulado cae por gravedad en la parte inferior de la cámara en donde se acumula para su posterior empacado.

Empaque y Almacenamiento: El envasado del producto micro encapsulado puede realizarse tanto en envases de vidrio ámbar como en bolsas plásticas con película de aluminio de barrera media al oxígeno y al vapor de agua. El producto después de envasado se debe almacenar en un lugar fresco y seco protegido de la luz a temperatura inferior a 30°C.

Etiquetado De Ingredientes Naturales



Debido a que no existe una legislación clara sobre el etiquetado de ingredientes naturales para Colombia, se sugiere seguir la normatividad vigente para el etiquetado de alimentos pre envasados, y la de etiquetado de medicamentos, cosméticos y preparaciones farmacéuticas a base de recursos naturales. Y lo elabora Bioguaviare.

5.6.1.3. Inventario

Asoprocegua, recibe el fruto de Asai lo pesa y procede a cancelarle el valor correspondiente a la comunidad indígena, el mismo día es entregado a la planta Bioguaviare.

Si los frutos no se procesan ese mismo día, después del secado deberán almacenarse lo más pronto posible en condiciones de refrigeración. El almacenamiento se realiza en canastillas plásticas previamente lavadas y desinfectadas.

El fruto se debe refrigerar si va hacer procesado en el término de pocas horas, pero se debe congelar si va hacer procesado después de uno o más días. Este almacenamiento en refrigeración o congelación es muy importante puesto que permite proteger las propiedades del fruto de Asai, evitando que se degraden rápidamente. Si el fruto no va hacer procesado en el sitio donde se desinfecto

Debe ser empacado en bolsas de polietileno de 5klg y dispuesto en canastillas plásticas para su transporte. Estos frutos así empacados deben ser congelados o refrigerados hasta su procesamiento.

Las pulpas se almacenan en cámara congelación a temperatura de -20°C garantizando así las características de calidad obtenías durante el proceso. Esta labor la realizar dentro de la cadena de producción Bioguaviare.

5.6.1.4. Abastecimiento

La pulpa de Asaí, Seje y Moriche es la única materia prima del proyecto, esta es una fruta proveniente de la selva amazónica, el fruto se recolecta en racimos, tiene un periodo muy corto de cosecha y cuando está en su madurez tiende a deteriorarse muy rápidamente, esto da pie que su mayor consumo sea en jugos o pulpas. Uno de los requerimientos esenciales que tiene la fruta, es que esta debe ser almacenada en cuartos fríos a una temperatura promedio de -18 grados, esto con el objetivo de conservarla fresca y evitar que esta se pudra

5.6.1.5. Localización

El proceso de transformación del fruto de Asai, se lleva a cabo en las instalaciones de Bioguaviare, ubicada en el municipio de San José de Guaviare en el barrio Bello Horizonte calle 22 No 22-79.

5.7. ORGANIZACION

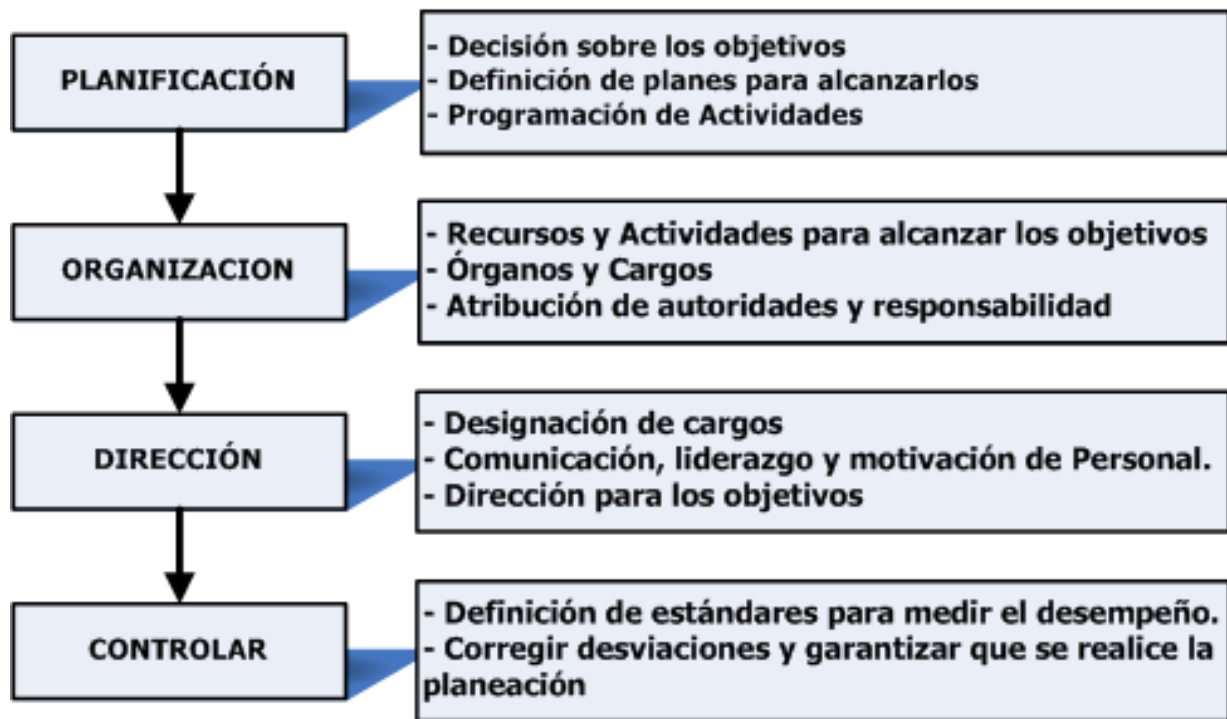
La asociación de Productores Agropecuarios por el cambio económico del Guaviare “Asoprocegua”, fue constituida el 1 de octubre del año 2.001 como organización de la sociedad civil sin ánimo de lucro, su propósito inicial es propender por el desarrollo económico y social, constituyendo y desarrollando propuestas alternas a los ilícitos de tipo

agropecuario, agroindustrial y de comercialización que reviertan en calidad de vida de sus miembros.

5.7.1. Áreas Funcionales

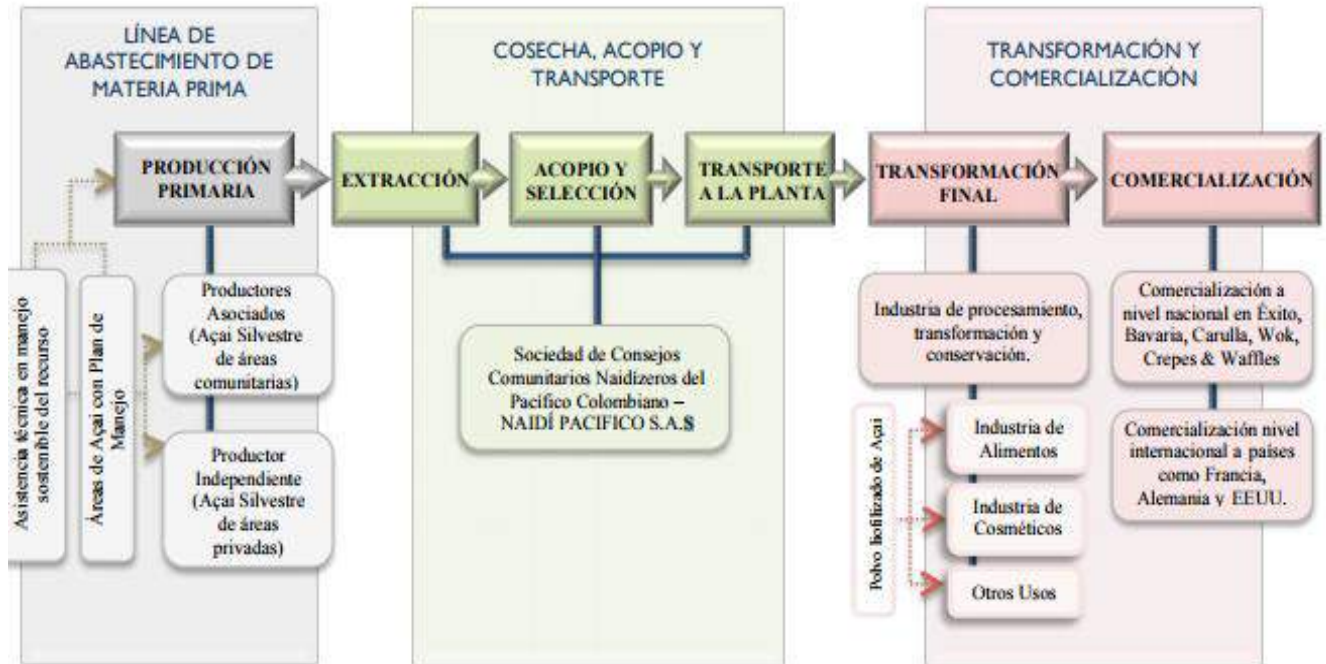
El proceso administrativo es la unión de las funciones que se deben llevar a cabo para el buen desarrollo de la administración de una empresa, estas se pueden explicar de la siguiente forma:

- 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 6. Áreas Funcionales



Fuente: Gestando-Asoprocegua
Figura No 7. Áreas funcionales cadena de valor

5.7.2. Personal Requerido

Tabla No 10. Personal

ÁREA	2015	2016	2017	2018	2019
Administrativa	1	2	2	2	2
Mercadeo y ventas	1	1	1	1	1
Producción	0	0	0	0	0
Áreas transversales	1	1	1	1	1

Fuente: Gestando

5.8. ANÁLISIS DE RIESGOS

Tabla No 11. Riesgos

RIESGO	PROBALIDAD	IMPACTO	ESTRATEGIAS
El periodo de cosecha del fruto es corto y la producción de pulpa podría abastecer el mercado durante seis meses al año, por tanto no permite generar ingresos permanentes.	Media	Medio	Programación de charlas con cosecheros, buscando actividades complementarias, sin descuidar el compromiso con la recolección de Asai.
Desabastecimiento en la fruta fresca con la calidad adecuada.	Baja	bajo	Jornadas de capacitación y talleres con los cosecheros sobre técnicas de recolección.
Posible accidente en la recolección de fruto.	Bajo	Bajo	Aunque no existe vinculación laboral de la asociación con la comunidad Nukak Maku. Se considera programar charla de riesgos y la utilización de elementos de seguridad y técnicas de recolección de fruto.
Infraestructura insuficiente para la producción de pulpa de Asai.	Baja	Bajo	Dotar a la organización de la infraestructura básica para la producción de pulpa. Propender para que Asoproceua realizara la producción de pulpa como valor agregado a las actividades que realiza.

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 12. 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 13. Flujo de Inversiones

Inversiones (Inicio Período)	
Terrenos	\$ 0
Construcciones y Edificios	\$ 0
Maquinaria y Equipo	\$ 2.300.000
Muebles y Enseres	\$ 0
Equipo de Transporte	\$ 0
Equipos de Oficina	\$ 0

Fuente: Gestando-ASOPROCEGUA

Tabla No 14. Flujo de Egresos

Costos Variables Unitarios		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materia Prima (Costo Promedio)	\$/ unid.	550,0	572,0	594,9	618,7	643,4
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$/ unid.	298,0	309,9	322,3	335,2	348,6
Materia Prima y M.O.	\$/ unid.	848,0	881,9	917,2	953,9	992,0
Otros Costos de Fabricación						
Otros Costos de Fabricación	\$	720.000	752.400	851.780	890.110	1.001.716
Costos Producción Inventariables						
Materia Prima	\$	33.000.000	35.864.400	38.977.430	42.360.671	46.037.577
Mano de Obra	\$	17.880.000	19.431.984	21.118.680	22.951.782	24.943.996
Materia Prima y M.O.	\$	50.880.000	55.296.384	60.096.110	65.312.452	70.981.573
Depreciación	\$	153.333	153.333	153.333	153.333	153.333
Agotamiento	\$	0	0	0	0	0
Total	\$	51.033.333	55.449.717	60.249.443	65.465.786	71.134.907
Margen Bruto	\$	39,25%	38,67%	38,09%	37,50%	36,91%
Gastos Operacionales						
Gastos de Ventas	\$	1.500.000	1.560.000	1.622.400	1.687.296	1.754.788
Gastos Administración	\$	1.500.000	1.560.000	1.622.400	1.687.296	1.754.788
Total Gastos	\$	3.000.000	3.120.000	3.244.800	3.374.592	3.509.576

Fuente: Gestando

Tabla No 15. Flujo de ingresos

Total Ventas		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio Promedio	\$	1.400,0	1.442,0	1.485,3	1.529,8	1.575,7
Ventas	unid.	60.000	62.700	65.522	68.470	71.551
Ventas	\$	84.000.000	90.413.400	97.316.463	104.746.575	112.743.976

Fuente: Gestando

Tabla No 16. Servicio de la deuda

Impuestos		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Renta						
Patrimonio	\$	19.302.800	39.823.047	61.583.537	84.694.155	109.178.688
Renta Presuntiva sobre patrimonio Liquido	%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Renta Presuntiva	\$	0	579.084	1.194.691	1.847.506	2.540.825
Renta Liquida	\$	29.246.667	31.091.283	32.970.440	35.016.088	37.097.778
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 17. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	84.000.000	90.413.400	97.316.463	104.746.575	112.743.976
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	50.880.000	55.296.384	60.096.110	65.312.452	70.981.573
Depreciación	153.333	153.333	153.333	153.333	153.333
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	720.000	752.400	851.780	890.110	1.001.716
Utilidad Bruta	32.246.667	34.211.283	36.215.240	38.390.680	40.607.354
Gasto de Ventas	1.500.000	1.560.000	1.622.400	1.687.296	1.754.788
Gastos de Administración	1.500.000	1.560.000	1.622.400	1.687.296	1.754.788
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	29.246.667	31.091.283	32.970.440	35.016.088	37.097.778
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	29.246.667	31.091.283	32.970.440	35.016.088	37.097.778
Impuesto renta +CREE	9.943.867	10.571.036	11.209.950	11.905.470	12.613.245
Utilidad Neta Final	19.302.800	20.520.247	21.760.490	23.110.618	24.484.534

Fuente: Gestando

Tabla No. 18. Balance General

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Efectivo	-2.300.000	27.100.000	48.400.749	70.953.487	94.912.958	120.258.600
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:	-2.300.000	27.100.000	48.400.749	70.953.487	94.912.958	120.258.600
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	2.300.000	2.146.667	1.993.333	1.840.000	1.686.667	1.533.333
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	2.300.000	2.146.667	1.993.333	1.840.000	1.686.667	1.533.333
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	0	29.246.667	50.394.083	72.793.487	96.599.625	121.791.933
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	9.943.867	10.571.036	11.209.950	11.905.470	12.613.245
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	9.943.867	10.571.036	11.209.950	11.905.470	12.613.245
Patrimonio						
Capital Social	0	0	0	0	0	0
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	0	0	0
Utilidades Retenidas	0	0	19.302.800	39.823.047	61.583.537	84.694.155
Utilidades del Ejercicio	0	19.302.800	20.520.247	21.760.490	23.110.618	24.484.534
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	0	19.302.800	39.823.047	61.583.537	84.694.155	109.178.688
PASIVO + PATRIMONIO	0	29.246.667	50.394.083	72.793.487	96.599.625	121.791.933

Fuente: Gestando

Tabla No 19. Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		29.246.667	31.091.283	32.970.440	35.016.088	37.097.778
Depreciaciones		153.333	153.333	153.333	153.333	153.333
Amortización Gastos		0	0	0	0	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-9.943.867	-10.571.036	-11.209.950	11.905.470
Neto Flujo de Caja Operativo		29.400.000	21.300.749	22.552.737	23.959.471	25.345.642
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Variación Inv. Materias Primas e insumos ³		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0	0	0
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	-2.300.000	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-2.300.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-2.300.000	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	0					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
Capital	0	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	0	0	0	0	0	0
Neto Periodo	-2.300.000	29.400.000	21.300.749	22.552.737	23.959.471	25.345.642
Saldo anterior		-2.300.000	27.100.000	48.400.749	70.953.487	94.912.958
Saldo siguiente	-2.300.000	27.100.000	48.400.749	70.953.487	94.912.958	120.258.600

Fuente: Gestando

Tabla No 20. Indicadores Financieros

Indicadores Financieros Proyectados					
Liquidez - Razón Corriente	2,73	4,58	6,33	7,97	9,53
Prueba Acida	3	5	6	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%	21,0%	15,4%	12,3%	10,4%
Concentración Corto Plazo	0	1	1	1	1
Ebitda / Gastos Financieros	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional	34,8%	34,4%	33,9%	33,4%	32,9%
Rentabilidad Neta	23,0%	22,7%	22,4%	22,1%	21,7%
Rentabilidad Patrimonio	100,0%	51,5%	35,3%	27,3%	22,4%
Rentabilidad del Activo	66,0%	40,7%	29,9%	23,9%	20,1%

Fuente: Gestando

5.10. DETERMINANTES AMBIENTALES

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

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

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

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

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

b) Las disposiciones producidas por la Corporación Autónoma Regional o la autoridad ambiental de la respectiva jurisdicción, en cuanto a la reserva, alindamiento, administración o sustracción de los distritos de manejo integrado, los distritos de conservación de suelos, las reservas forestales y parques naturales de carácter regional; las normas y directrices para el manejo de las cuencas hidrográficas expedidas; y las directrices y normas para la conservación de las áreas de especial importancia ecosistémica;

c) Las disposiciones que reglamentan el uso y funcionamiento de las áreas que integran el sistema de parques nacionales naturales y las reservas forestales nacionales;

d) Las políticas, directrices y regulaciones sobre prevención de amenazas y riesgos naturales, el señalamiento y localización de las áreas de riesgo para asentamientos humanos, así como las estrategias de manejo de zonas expuestas a amenazas y riesgos naturales.

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

Ley 2ª de 1959 y Resolución 1925 de 2013

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

Tabla No 3. Cobertura Departamentos de la Amazonia

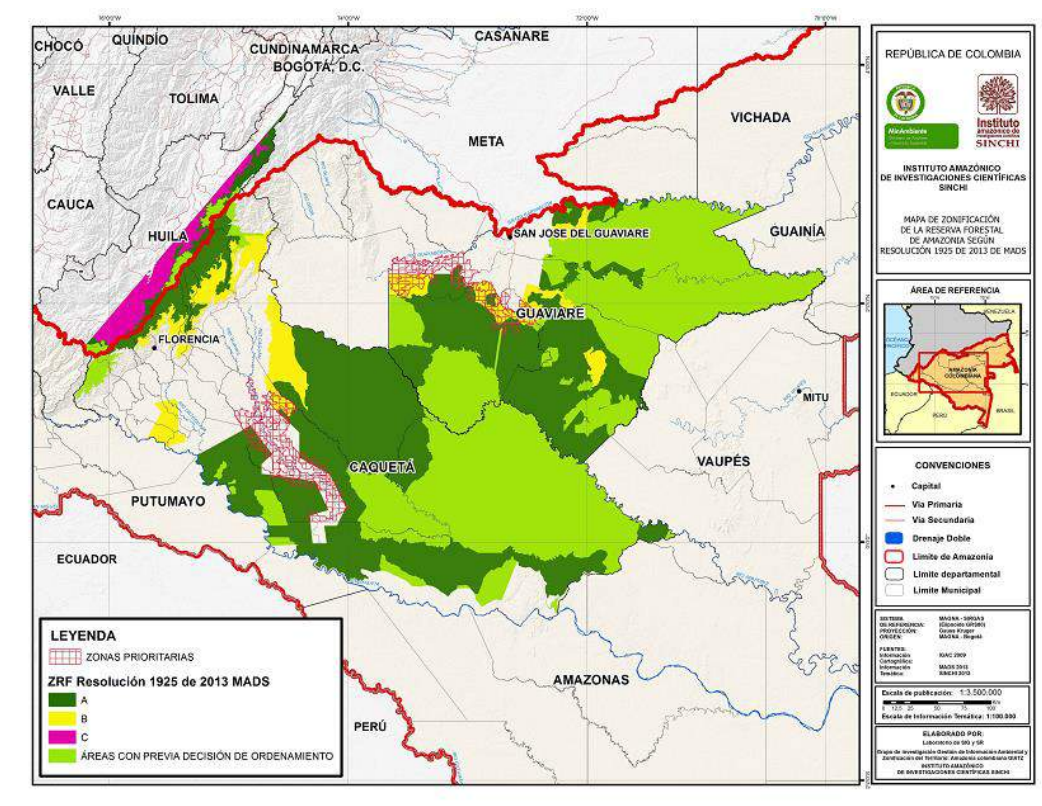
DEPARTAMENTO	COBERTURA HA	PARTICIPACIÓN
AMAZONAS	9.691.841,17	32%
CAQUETÁ	6.456.392,43	22%
CAUCA	49.437,60	0%
GUAÍNIA	7.042.409,69	24%
GUAVIARE	5.011.336,47	17%
HUILA	536.776,96	2%
PUTUMAYO	773.738,80	3%
VAUPÉS	328.150,92	1%

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

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

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

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



Fuente: Instituto Sinchi

SINAP y Territorios Colectivos

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

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

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

Autoridades Ambientales

“Dos corporaciones funcionan como autoridades ambientales en la jurisdicción de los departamentos de Caquetá y Guaviare: la Corporación para el Desarrollo Sostenible del Sur de la Amazonía-CORPOAMAZONIA- y la Corporación para el Desarrollo Sostenible del Norte y Oriente de la Amazonía-CDA- las cuales están a cargo de los procedimientos que se sintetizan en la Figura No 2.”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 Amazonía. Pilar Agroambiental. Portafolio de Inversiones. Banco Interamericano de Desarrollo. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Instituto Sinchi

6. MÓDULO ADECUACIÓN FINANCIERA

6.1. ALCANCES

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

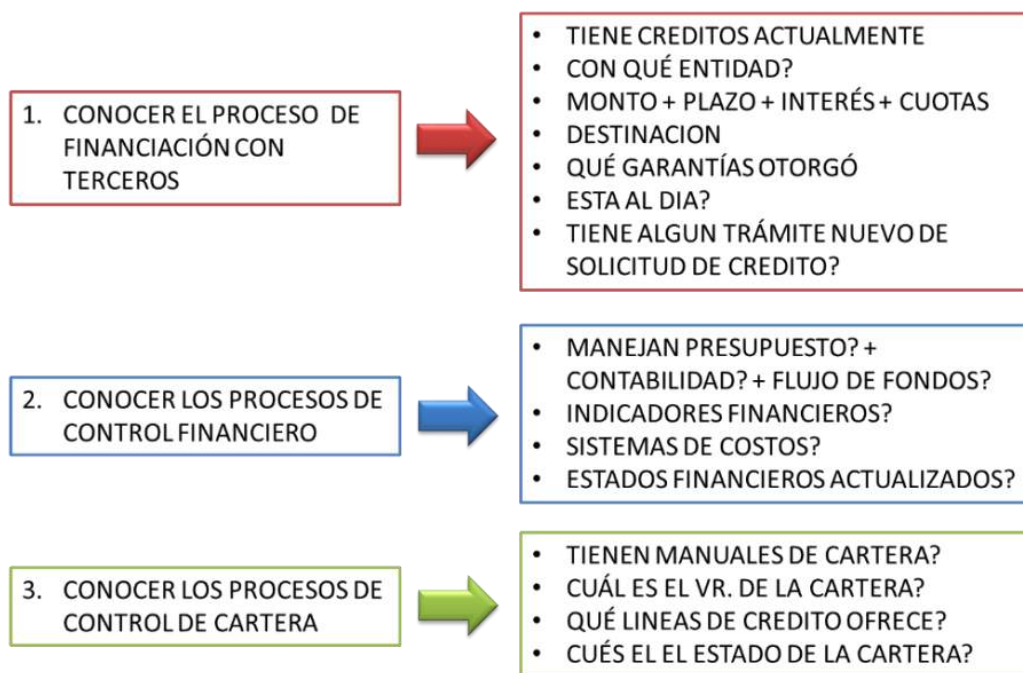
6.2. ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA

6.2.1. Diagnóstico Financiero

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

Se hizo un levantamiento de información inicial mediante la aplicación de una encuesta financiera para la conformación de una línea de base. Las preguntas fueron dirigidas a encontrar qué tanta estructura financiera se tenía en cada organización, para ello se diseñó su contenido con el alcance de la Figura No 8.

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 8. 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 8.

<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. _ASOMORIPAVA
<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 8. Niveles Organizaciones

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

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

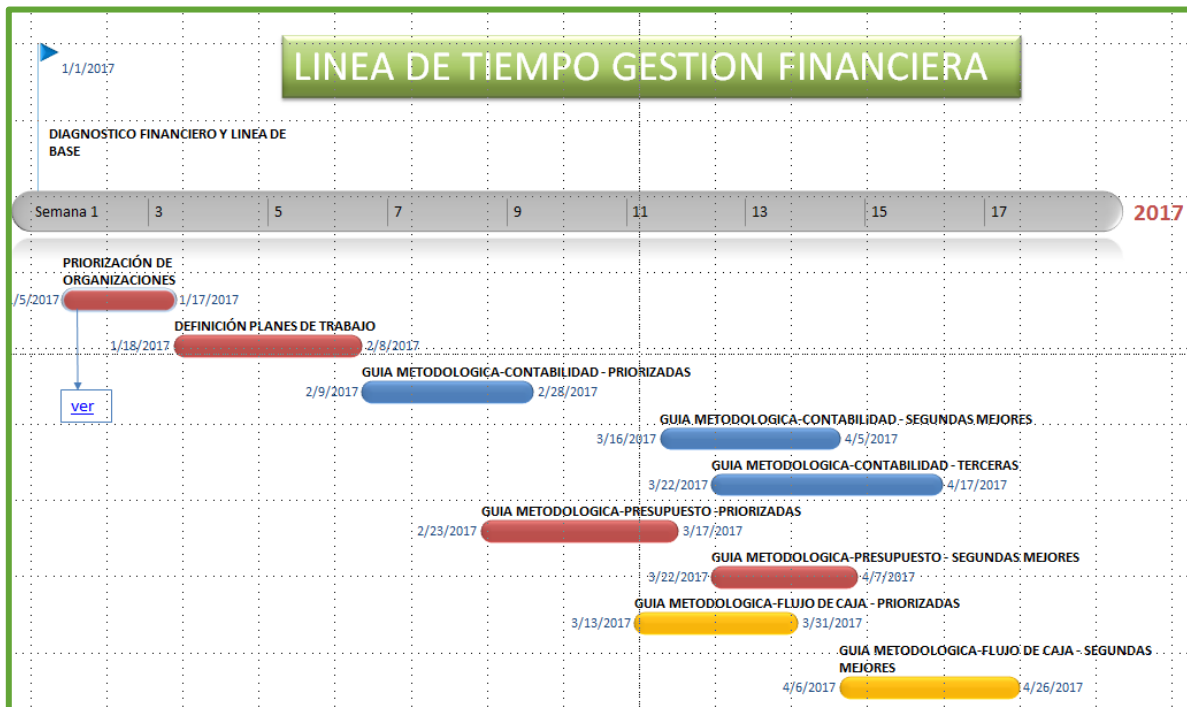
En el aparte de análisis de la gestión adelantada en cada departamento, se puede observar los resultados de la aplicación de la guía metodológica de donde se obtuvo la información con que cada asesora financiera regional procedió a hacer la clasificación correspondiente.

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

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

6.2.3. Planeación

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



Fuente Gestando

Figura No 9. Línea de Tiempo Gestión Financiera

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

- 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.

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

6.2.4. Definición de Planes de Trabajo

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

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

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

Fuente: Gestando

Figura No 10. Plan de Gestión

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

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 11. Plan de Trabajo

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

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

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 12. Planes capacitación y visitas

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

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

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

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 13. Informe Gestión

6.3. ADECUACIÓN FINANCIERA EN ASOPROCEGUA

6.3.1. Análisis Financiero

Tabla No 21. Estados situación financiera⁴

COMPARATIVO BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS			
ASOCIACIÓN ASOPROCEGUA			
CONCEPTO	AÑO 2016	AÑO 2015	AÑO 2014
ACTIVOS	-	249.800.793	230.088.242
PASIVOS	11.133.424	27.185.595	28.099.298
PATRIMONIO	- 11.133.424	222.615.198	201.988.944
INGRESOS	51.099.000	61.048.050	14.517.800
GASTOS Y COSTOS	50.913.229	46.735.032	19.731.035
UTILIDAD	185.771	14.313.018	(5.213.235)

Observación: No fue posible terminar este comparativo de los Estados Financieros, debido a que no han elaborado los del año 2016. La información registrada en este año 2016 es la que suministró el auxiliar administrativo de la asociación señor Pedro Gavilán.


 FLAVIANO MAHECHA AVILA
 Rep. Legal Asociación ASOPROCEGUA


 SUGGEY MARCELA CELIS MARENTES
 Profesional de Apoyo Financiero GESTANDO

Fuente: Gestando

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

6.3.2. Estado de Resultados

Tabla No 22. Estado de resultados

ITEM	2015	
	\$	%
VENTAS	61,048,050	100
COSTO DE VENTAS	24,800,000	41
UTILIDAD BRUTA	36,248,050	59
GASTOS OPERACIONALES	20,000,896	33
UTILIDAD OPERACIONAL	16,247,154	27
GASTOS NO OPERACIONALES	1,934,136	3
OTROS INGRESOS	0	0
UTILIDAD NETA	14,313,018	23

Fuente: Gestando

Tabla No 23. Comportamiento Indicadores Financieros

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS
		2015
LIQUIDEZ	RAZÓN CORRIENTE	5.60
	PRUEBA ACIDA	11
	CAPITAL DE TRABAJO	73,602,583

Fuente: Gestando

Tabla No 24. Comportamiento Indicadores Financieros

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS
		2015
ENDEUDAMIENTO	NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	10.88
	INDICE DE APALANCAMIENTO	0.12
	ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	59%
	ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO	0%

Fuente: Gestando

Tabla No 25. Comportamiento Indicadores Financieros

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS
		2015
RENTABILIDAD	SOBRE LA INVERSIÓN-ROA	7%
	SOBRE LA INVERSIÓN- RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	6%
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - BRUTO	59%
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - OPERACIONAL	27%
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - NETO	23%

Fuente: Gestando

Tabla No 26. Comportamiento Indicadores Financieros

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS
		2015
EFICIENCIA	ROTACIÓN DEL INVENTARIO	2
	DÍAS DE INVENTARIO	238
	ROTACIÓN DE CARTERA	3
	DÍAS DE CARTERA	115

Fuente: Gestando

6.3.3. Proceso Contable

La organización viene manejando un proceso contable desarrollado a lo largo de los ya varios años de funcionamiento y aunque disponen de estados financieros básicos, se requirió de un proceso de ajustes de algunos procedimientos que no estaban bien implementados. Pero en términos generales, se pudo comprobar que mantienen un adecuado proceso contable

La asociación maneja cinco rubros de ingresos: por actividades gremiales (aportes de sostenimiento y afiliaciones), por venta y/o comercialización de fruta (ASAI, SEJE, MORICHE, ARAZÁ), complementarios (por alquiler de Furgón y equipos), por recursos especiales (convenios entidades territoriales) y recursos de capital (rendimientos financieros y de administración de proyectos.

Los ingresos por concepto de comercialización de fruta en fresco varían según los meses de cosecha, el ASAI se obtiene en el periodo marzo-junio, sin embargo el SEJE y MORICHE se obtiene solo en dos meses del año, agosto-septiembre y octubre-noviembre respectivamente, y el ARAZÁ solo se cosecha en el mes de julio.

Tabla No 27. Proyección de ingresos

ASOPROCEGUA <small>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES - AGRICULTORES POR EL CAMBIO ECONOMICO DEL GUAVIARE - NIT 2003664-3</small>													
PROYECCIÓN DE INGRESOS 2017													
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES POR EL CAMBIO ECONOMICO DEL GUAVIARE - ASOPROCEGUA													
INGRESOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INGRESOS POR ACTIVIDADES GREMIALES													
Cuotas Sostenimiento Asociados	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	5.640.000
Afiliaciones	-	-	-	-	-	-	-	196.400	196.400	196.400	196.400	196.400	982.000
INGRESOS POR VENTA COMERCIALIZACIÓN DE FRUTA													
Comercialización Fruta en Fresco ASAI	-	-	7.983.000	22.018.000	26.665.000	14.000.000	-	-	-	-	-	-	70.656.000
Comercialización Fruta en Fresco ARAZA	-	-	-	-	-	-	4.000.000	-	-	-	-	-	4.000.000
Comercialización Fruta en Fresco SEJE	-	-	-	-	-	-	-	8.500.000	8.600.000	-	-	-	17.100.000
Comercialización Fruta en Fresco MORICHE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6.700.000	6.600.000	-	13.300.000
INGRESOS COMPLEMENTARIOS													
Alquiler Furgon	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	6.000.000
Alquiler equipos	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	3.600.000
INGRESOS POR RECURSOS ESPECIALES													
Convenios Entidades Territoriales SENA	-	-	-	-	-	22.000.000	-	-	-	-	-	-	22.000.000
Convenios Entidades Territoriales SINCHI	-	-	-	-	-	-	53.000.000	-	-	-	-	-	53.000.000
Donación SINCHI-MIN. MEDIO AMBIENTE	-	-	-	-	-	-	-	90.000.000	-	-	-	-	90.000.000
Contrato DPS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	200.000.000	-	-	200.000.000
OTROS RECURSOS DE CAPITAL													
Rendimientos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	40.000	40.000
Recursos de Administración de proyectos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20.000.000	20.000.000
TOTAL PROYECCIÓN DE INGRESOS	1.270.000	1.270.000	9.253.000	23.288.000	27.925.000	37.270.000	58.270.000	99.966.400	10.066.400	208.166.400	8.066.400	21.506.400	506.318.000
DATOS INFORMATIVOS													
No. ASOCIADOS	94												
V/R CUOTA DE SOSTENIMIENTO	\$5.000												
V/R AFILIACIÓN POR PERSONA	\$98.200												
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: center;"> FLAVIANO MAHECHA AVILA Rep. Legal Asociación ASOPROCEGUA </div> <div style="text-align: center;"> SUGGEY MARCELA CELIS MARENTES Profesional de Apoyo Financiero GESTANDO </div> </div>													

6.3.4. Proceso Flujo de Caja

En este tema la organización no cuenta con un proceso definido y se hubiera necesitado de disponer de mayor número de horas de intervención para poder lograr desarrollar adecuadamente el proceso como tal, pero al no contar con él se procedió a hacer el apoyo de desarrollar un flujo de caja para 2017.

En esta proyección se ven las fuentes y usos que se van a ejecutar durante el año 2017; sin embargo se le sugiere al señor Flaviano Mahecha que debe hacer control en la cuentas por cobrar a los asociados partiendo que estos son los ingresos de sostener la Asociación y por supuesto los correspondientes a la comercialización de fruta en fresco. Y a su vez cancelar a tiempo las obligaciones laborales, toda vez que el mayor valor está en la representación legal y esto no se ve bien, más cuando es él quien se debe pagar sus comisiones entre otras a tiempo.

Tabla No 28. Proyección Flujo de Caja

ASOPROCEGUA <small>ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS POR EL CAMBIO ECONOMICO DEL GUAVIARE. NIT 822.005.084-3</small>												
PROYECCION FLUJO DE CAJA AÑO 2017 ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS POR EL CAMBIO ECONOMICO DEL GUAVIARE "ASOPROCEGUA" NIT:822.005.084-3												
FUENTE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
EFFECTIVO	600.000	1.242.000	1.884.000	2.609.000	5.808.000	6.368.600	9.710.600	10.152.600	11.691.000	13.251.400	15.256.800	24.560.200
INGRESOS												
CUOTA DE SOTENIMIENTO	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000
AFILIACIONES	-	-	-	-	-	-	-	196.400	196.400	196.400	196.400	196.400
COMERCIALIZACIÓN DE FRUTA EN FRESCO	-	-	7.983.000	22.018.000	26.655.000	14.000.000	4.000.000	8.500.000	8.600.000	6.700.000	6.600.000	-
ALQUILER	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000
INGRESOS POR RECURSOS ESPECIALES						22.000.000	53.000.000	90.000.000		200.000.000		
CUENTAS POR COBRAR			-		-	2.000.000				2.000.000	8.265.000	
OTROS RECURSOS DE CAPITAL												20.040.000
TOTAL FUENTES	1.270.000	1.270.000	9.253.000	23.288.000	27.925.000	39.270.000	58.270.000	99.966.400	10.066.400	210.166.400	16.331.400	21.506.400
USOS												
COSTOS DIRECTOS DE COMERCIALIZACIÓN FRUTA	-	-	5.740.000	18.161.000	24.636.400	10.000.000	3.200.000	7.000.000	7.120.000	5.600.000	5.100.000	-
GASTOS GENERALES	628.000	628.000	2.588.000	1.428.000	1.428.000	1.628.000	1.628.000	1.428.000	1.386.000	2.561.000	1.928.000	1.428.000
EJECUCIÓN CONVENIOS Y CONTRATOS	-	-	-	-	-	22.000.000	53.000.000	90.000.000	-	200.000.000	-	-
CUENTAS POR PAGAR 2016			200.000	500.000	1.300.000	2.300.000						6.833.424
TOTAL USOS	628.000	628.000	8.528.000	20.089.000	27.364.400	35.928.000	57.828.000	98.428.000	8.506.000	208.161.000	7.028.000	8.261.424
FLUJO NETO DE PERIODO	642.000	642.000	725.000	3.199.000	560.600	3.342.000	442.000	1.538.400	1.560.400	2.005.400	9.303.400	13.244.976
MAS SALDO INICIAL DE CAJA	600.000	1.242.000	1.884.000	2.609.000	5.808.000	6.368.600	9.710.600	10.152.600	11.691.000	13.251.400	15.256.800	24.560.200
SALDO FINAL DE CAJA	1.242.000	1.884.000	2.609.000	5.808.000	6.368.600	9.710.600	10.152.600	11.691.000	13.251.400	15.256.800	24.560.200	37.805.176
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>FLAVIANO MAHECHA AVILA Rep. Legal Asociación ASOPROCEGUA</p> </div> <div style="width: 45%; text-align: right;"> <p>SUGGEY MARCELA CELIS MARENTES Profesional de Apoyo Financiero GESTANDO</p> </div> </div>												

6.3.5. Proceso de Presupuesto

Al igual que el caso anterior, la organización no contaba con un proceso desarrollado para la elaboración de la presupuesto de la entidad y mucho menos un sistema de seguimiento y control presupuestal.

En este ejercicio y después de haber hecho un análisis regular de los costos de comercialización se puede evidenciar que son muy altos frente a la venta de la fruta en fresco. Razón por la cual se le pide al representante legal iniciar un control de costos desde que inicia el proceso de compra hasta la entrega a los clientes.

Se hizo un detalle de gastos generales y de personal mínimo para el manejo administrativo de la asociación. Lo que evidencia que se hace necesario que la organización siga elaborando el presupuesto de cada año antes de finalizar el periodo contable y así mejorar los ingresos.

Tabla No 29. Proyección de presupuesto

PROYECCION DE PRESUPUESTO AÑO 2017 ASOCIACION DE PRODUCTORES POR EL CAMBIO ECONOMICO DEL GUAVIARE - ASOPROCEGUA NIT: 822.005.084-3													
DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL PRESUPUESTO 2017
INGRESOS PRESUPUESTADOS													
INGRESOS POR ACTIVIDADES GREMIALES													
Cuotas Sostentamiento Asociados	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000	5.640.000
Afilaciones	-	-	-	-	-	-	-	196.400	196.400	196.400	196.400	196.400	982.000
INGRESOS POR VENTA COMERCIALIZACIÓN DE FRUTA													
Comercialización Fruta en Fresco ASAI	-	-	7.983.000	22.018.000	26.655.000	14.000.000	-	-	-	-	-	-	70.656.000
Comercialización Fruta en Fresco ARAZA	-	-	-	-	-	-	4.000.000	-	-	-	-	-	4.000.000
Comercialización Fruta en Fresco SEJE	-	-	-	-	-	-	-	8.500.000	8.600.000	-	-	-	17.100.000
Comercialización Fruta en Fresco MORICHE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6.700.000	6.600.000	-	13.300.000
INGRESOS COMPLEMENTARIOS													
Alquiler Furgon	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	6.000.000
Alquiler equipos	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	3.600.000
INGRESOS POR RECURSOS ESPECIALES													
Convenios Entidades Territoriales SENA	-	-	-	-	-	22.000.000	-	-	-	-	-	-	22.000.000
Convenios Entidades Territoriales SINCHI	-	-	-	-	-	-	53.000.000	-	-	-	-	-	53.000.000
Donación SINCHI-MIN MEDIO AMBIENTE	-	-	-	-	-	-	-	90.000.000	-	-	-	-	90.000.000
Contrato DPS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	200.000.000	-	-	200.000.000
OTROS RECURSOS DE CAPITAL													
Rendimientos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	90.000	90.000
Recursos de Administración de proyectos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20.000.000	20.000.000
TOTAL INGRESOS PRESUPUESTADOS	1.270.000	1.270.000	9.253.000	23.288.000	27.925.000	37.270.000	58.270.000	99.966.400	10.066.400	208.166.400	8.066.400	21.556.400	506.368.000
COSTOS, GASTOS Y EJECUCION DE CONTRATOS Y CONVENIOS PRESUPUESTADOS													
COSTOS COMERCIALIZACIÓN FRUTA EN FRESCO													
Comercialización Fruta en Fresco ASAI	-	-	5.740.000	18.161.000	24.636.400	10.000.000	-	-	-	-	-	-	58.537.400
Comercialización Fruta en Fresco ARAZA	-	-	-	-	-	-	3.200.000	-	-	-	-	-	3.200.000
Comercialización Fruta en Fresco SEJE	-	-	-	-	-	-	-	7.000.000	7.120.000	-	-	-	14.120.000
Comercialización Fruta en Fresco MORICHE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.600.000	5.100.000	-	10.700.000
GASTOS GENERALES													
SERVICIOS PERSONALES													
HONORARIOS													
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	-	-	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	8.000.000
REPRESENTANTE LEGAL	369.000	369.000	369.000	369.000	369.000	369.000	369.000	369.000	369.000	369.000	369.000	369.000	4.428.000
SEGUROS													
POLIZAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.000.000	-	-	1.000.000
SERVICIOS													
ENERGIA ELECTRICA	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	600.000
TELEFONO	98.000	98.000	98.000	98.000	98.000	98.000	98.000	98.000	98.000	98.000	98.000	98.000	1.176.000
CORREO FISICO	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	180.000
TRANSPORTE, FLETES Y ACARREOS	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	60.000
GASTOS LEGALES													
NOTARIALES Y REGISTRO MERCANTIL	-	-	1.160.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.160.000
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES													
REPARACIONES LOCATIVAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	500.000	-	500.000
REPARACIONES EQUIPOS DE OFICINA Y COMPUTO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	200.000	-	-	200.000
DIVERSOS													
ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	-	25.000	25.000	275.000
UTILES, PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	42.000	42.000	42.000	42.000	42.000	42.000	42.000	42.000	-	-	42.000	42.000	420.000
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES													
PUBLICIDAD	-	-	-	-	-	200.000	200.000	-	-	-	-	-	400.000
GASTOS FINANCIEROS													
GASTOS BANCARIOS	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	288.000
EJECUCION CONVENIOS Y CONTRATOS													
Convenios Entidades Territoriales SENA	-	-	-	-	-	22.000.000	-	-	-	-	-	-	22.000.000
Convenios Entidades Territoriales SINCHI	-	-	-	-	-	-	53.000.000	-	-	-	-	-	53.000.000
Donación SINCHI-MIN MEDIO AMBIENTE (Ampliación permiso Corporación Autónoma- sustracción)	-	-	-	-	-	-	-	90.000.000	-	-	-	-	90.000.000
EJECUCION CONTRATO DPS (Adquisición de un Tanque y laboratorio para la recolección y enfriamiento de leche variedad FLORIDA II)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	200.000.000	-	-	200.000.000
TOTAL GASTOS GENERALES	628.000	628.000	2.588.000	1.428.000	1.428.000	1.628.000	1.628.000	1.428.000	1.386.000	2.561.000	1.928.000	1.428.000	-
TOTAL COSTOS	-	-	5.740.000	18.161.000	24.636.400	10.000.000	3.200.000	7.000.000	7.120.000	5.600.000	5.100.000	-	-
TOTAL EJECUCION CONVENIOS Y CONTRATOS	-	-	-	-	-	22.000.000	53.000.000	90.000.000	-	200.000.000	-	-	-
TOTAL INGRESOS PRESUPUESTADOS	1.270.000	1.270.000	9.253.000	23.288.000	27.925.000	37.270.000	58.270.000	99.966.400	10.066.400	208.166.400	8.066.400	21.556.400	506.368.000
TOTAL COSTOS, GASTOS Y EJECUCION DE CTOS Y CONV PRESUPUESTADOS	628.000	628.000	8.328.000	19.589.000	26.064.400	33.628.000	57.828.000	98.428.000	8.506.000	208.161.000	7.028.000	1.428.000	470.244.400
SUPERAVIT /DEFICIT	642.000	642.000	925.000	3.699.000	1.860.600	3.642.000	442.000	1.538.400	1.560.400	5.400	1.038.400	20.128.400	36.123.600

FLAVIANO MAHECHA AVILA
Representante Legal Asociación ASOPROCEGUA

SUGGEY MARCELA CELIS MARENTES
Profesional de Apoyo financiero GESTANDO

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

- Se debe procurar implementar el plan de negocio desarrollado por Gestando, lo cual le permitirá tener foco en sus actividades y trabajar en aspectos comerciales que le den fundamento a las solicitudes de crédito.
- Se debe complementar el trabajo desarrollado a nivel de gestión financiera, y lograr utilizar todos los instrumentos financieros desarrollados para poder sustentar adecuadamente las solicitudes de crédito.
- Se debe establecer las real necesidades crediticias y determinar las fuentes para el repago de la deuda.

6.3.7. Recomendaciones para escalar nivel

- La organización debe afianzar el vínculo con los asociados actuales y procurar incrementar el número de asociados para lograr fortalecer patrimonialmente la entidad y no depender tanto de créditos de entidades financieras.
- A pesar de tener producto que tiene la característica de ser novedosos, estos mercados no están todavía muy desarrollados, por lo cual se requiere del desarrollo de capacidades comerciales especiales y procurar llegar a mercados que reconozcan las bondades del producto.
- Se debe diversificar el producto, en lo posible con elementos de valor agregado.

Tabla No 26. 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. 	Elaboración de informes contables revisados 2017	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el proceso contable. • Contratación de un profesional contable de base o de tiempo parcial de mayor frecuencia. 	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.	<p>Elaboración del presupuesto 2017.</p> <p>Capacitación acerca de la metodología de elaboración presupuestal.</p> <p>Control y seguimiento de la ejecución presupuestal</p>	Elaboración del presupuesto 2017.	<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			RECOMENDACIONES
		COMPROMISOS	PROGRESO	PENDIENTE	
FLUJO DE CAJA	No se disponía de flujo de caja, ni conocimiento para desarrollar el proceso respectivo	Elaboración del flujo de caja de la organización 2017. Desarrollo del proceso del flujo de caja. Análisis, seguimiento y control.	Elaboración del flujo de caja de la organización 2017	Desarrollo del proceso del flujo de caja. Análisis, seguimiento y control.	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

