



FORTALECIMIENTO SOCIOEMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA

“ACT-MG MIRAFLORES”

Asociación de Campesinos Trabajadores y
Productores del Municipio de Miraflores-Guaviare



FORTALECIMIENTO
SOCIOEMPRESARIAL
Y ADECUACIÓN
FINANCIERA

“ACT-MG MIRAFLORES”

Asociación de Campesinos Trabajadores y
Productores del Municipio de Miraflores-Guaviare



FORTALECIMIENTO SOCIOEMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA

“ACT-MG MIRAFLORES” ASOCIACIÓN DE CAMPESINOS TRABAJADORES Y PRODUCTORES DEL MUNICIPIO DE MIRAFLORES-GUAVIARE

NOMBRE	ORGANIZACIÓN	CARGO	TELÉFONO	MUNICIPIO SEDE	CORREO ELECTRONICO
CARLOS OVIDIO GONZALEZ	ACT-MG MIRAFLORES	REPRESENTANTE LEGAL	320-4679069	MIRAFLORES	mesamiaguaviareysurdelmeta@gmail.com

Octubre 2017

Elaboró:
GESTANDO-ACT-MG MIRAFLORES

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

José Gabriel Jiménez Castelblanco
Consultor. Instituto Sinchi

CONTENIDO

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

4.5.3. Principios Corporativos.....	16
4.5.4. Valores	16
4.5.5. Análisis DOFA y Matriz Cruzada	17
4.5.6. Objetivo General	17
4.5.7. Objetivos Específicos.....	17
4.5.8. Áreas Claves.....	22
4.5.9. Organigrama	23
4.5.10. Gestión.....	23
4.5.11. Registro Fotográfico	24
4.5.12. Conclusiones	24
5. MÓDULO PLAN DE NEGOCIOS	25
5.1. CLAUSULA DE CONFIDENCIALIDAD	25
5.2. INFORMACIÓN DE CONTACTOS	26
5.2.1. Órganos Directivos.....	26
5.3. CONCEPTOS CLAVES	26
5.4. PRODUCTO Y/O SERVICIO.....	27
5.4.1. Necesidad Identificada	28
5.4.2. Líneas de Negocio	30
5.4.3. Etapa de desarrollo del prototipo.....	31
5.4.4. Licencias, Permisos, Patentes.....	31
5.5. MERCADO	31
5.5.1. Análisis del sector.....	32
5.5.2. Análisis del mercado	33
5.5.3. Mercado Objetivo.....	36
5.5.4. Competidores	38
5.5.5. Ventajas Competitivas.....	39
5.5.6. Participación en el Mercado	41
5.5.7. Proyecciones de Venta	41
5.5.8. Estrategias de Mercadeo.....	42
5.6. OPERACIÓN	43
5.6.1. Estrategias Operacionales	53
5.7. ORGANIZACION	64
5.7.1. Áreas Funcionales	64
5.7.2. Personal Requerido	65
5.8. ANÁLISIS DE RIESGOS	66
5.9. ECONÓMICO FINANCIERO	66
5.9.1. Supuestos Económicos	66
5.10. DETERMINANTES AMBIENTALES.....	71
5.11. ANEXO 3	74
6. MÓDULO ADECUACIÓN FINANCIERA.....	75
6.1. ALCANCES.....	75
6.2. ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA.....	75
6.2.1. Diagnóstico Financiero.....	75
6.2.2. Clasificación	76
6.2.3. Planeación	79
6.2.4. Definición de Planes de Trabajo.....	80
6.3. ADECUACIÓN FINANCIERA EN ACT- MG MIRAFLORES.....	83
6.3.1. Análisis Financiero.....	83



6.3.2. Proceso Contable..... 83

6.3.3. Proceso Flujo de Caja..... 84

6.3.4. Proceso de Presupuesto 84

6.3.5. Ruta de trabajo para acceder a recursos de crédito e incentivos financieros..... 84

6.3.6. Recomendaciones para escalar nivel 84

6.4. ANEXO 4 87

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 CAMPESINOS TRABAJADORES Y PRODUCTORES DEL MUNICIPIO MIRAFLORES GUAVIARE “ACT-MG - MIRAFLORES”**

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 N.º 152 del 15 de julio de 1994, la Ley de Reactivación Económica No. 550 de 1999 y la Ley 489 de 1998 sobre Organización y Funcionamiento de la Administración Pública.
- Se mantiene el pensamiento cooperativo y contemplado en la Ley 79/88 Actualización Legislación Cooperativa; Decreto Ley 1333/89 Pre cooperativas; Decreto Ley 1480/89 Asociaciones Mutuales; Decreto Ley 1481/89 Fondos de Empleados; Decreto Ley 1482/89 Empresas de Servicios de Administración Pública Cooperativa; Decreto 468/90 Cooperativas de Trabajo Asociado, y Ley 126/76.

1.2. ENFOQUE AGROAMBIENTAL DE LAS INTERVENCIONES PRODUCTIVAS¹

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Fuente: Instituto Sinchi

Figura No 1. Esquema Agroambiental

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

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

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

Fuente: Instituto Sinchi.

2. MÓDULO LÍNEA BASE

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

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

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

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

2.1. DIMENSIÓN SOCIOECONÓMICA

La asociación cuenta con 210 asociados en el sector rural del municipio de Miraflores Guaviare. Sumando el área que posee cada asociado resulta un total de 15.125 hectáreas, de las cuales 15.000 ha están en ganadería, 105 en cacao y 20 en caucho. La asociación se encuentra totalmente inactiva financieramente, no recibe ingresos de ninguna fuente y los asociados no volvieron a pagar los aportes sociales mensuales. No cuentan con registros contables, ni presentan informe presupuestal.

2.2. DIMENSIÓN PRODUCTIVA

Actualmente la Asociación no adelanta sistema productivo definido solo se habla del plan de sustitución de cultivos ilícitos que adelanta el gobierno nacional.

2.3. DIMENSIÓN COMERCIAL Y AGROINDUSTRIAL

No cuenta con procesos agroindustriales ni comercializa productos derivados de las actividades de los asociados.

2.4. DIMENSIÓN AMBIENTAL

La asociación ha recibido capacitación ambiental y en la actualidad se encuentra gestionando la certificación BPA.

2.5. DIMENSIÓN GÉNERO Y JUVENTUD

La participación activa de la mujer se viene mejorando en esta asociación ya que de un total de 210 asociados 40 de ellas son de sexo femenino. Cuatro (4) integrantes de la Junta Directiva son mujeres. Diez (10) personas menores de 21 años son asociados, según las directivas se le ha invitado a participar a los jóvenes pero aún se muestran apáticos a integrar comités o como socios de la entidad.

2.6. CONCLUSIONES

Con el diligenciamiento del formato de línea base e interacción con los directivos se concluye que esta asociación se encuentra totalmente inactiva, los asociados poseen entre todos alrededor de 15.000 hectáreas en las cuales realizan cultivos alternativos y esperan definir el nuevo plan de negocios que reactive la productividad de la entidad a favor de sus asociados.

2.7. ANEXO 1

- Encuesta Línea Base

3. MÓDULO DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

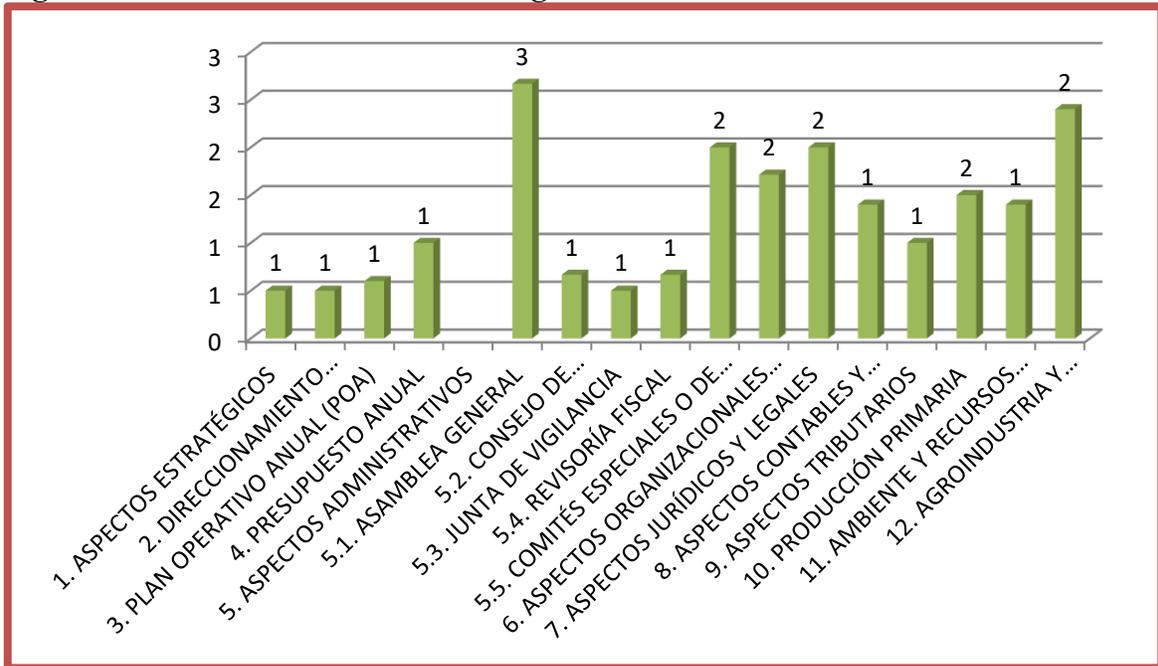
Con el Diagnóstico Situacional se realiza un análisis detallado a la organización para identificar los factores que están influyendo sobre la situación empresarial con el fin de proponer acciones viables y factibles para solución de los problemas existentes.

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. ACT MG MIRAFLORES con la aplicación del formato de Diagnostico Situacional obtiene una ponderación de 21 sobre 100 (Ver Figura No 2.)



Figura No 2. Ponderación variables diagnóstico situacional



3.1. ASPECTOS ESTRATÉGICOS

No se han definido ni establecido los aspectos estratégicos visión, misión ni valores y principios de la asociación.

3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

No se ha trabajado la matriz DOFA la cual es fundamental para el fortalecimiento organizacional, necesitan asesoría para realizarlo.

3.3. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

La asociación a la fecha no ha realizado un plan operativo anual.

3.4. PRESUPUESTO ANUAL

La asociación no tiene definido su presupuesto anual, en este momento se encuentra sin actividad pero con expectativas a corto plazo.

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 únicamente cuando es convocada por el presidente.

3.5.3. Junta de Vigilancia o Fiscal

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

3.5.4. Revisoría Fiscal

No cuentan con revisoría fiscal.

3.5.5. Comités Especiales o de Trabajo

No cuentan con comité alguno.

3.6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES O DE RECURSOS HUMANOS

Se debe implementar organigrama y manual de procesos administrativos.

3.7. ASPECTOS JURÍDICOS Y LEGALES

Los estatutos se ajustan al objetivo de la asociación.

3.8. ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS

No llevan contabilidad de la asociación.

3.9. ASPECTOS TRIBUTARIOS

Se presentan anualmente obligaciones tributarias.

3.10. PRODUCCIÓN PRIMARIA

No se adelanta actividad productiva con los asociados, pero trabajan con el Gobierno Nacional en la sustitución de cultivos ilícitos.

3.11. AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

No han recibido formación debido a que es territorio delicado, el estado hace poca presencia.

3.12. AGROINDUSTRIA Y COMERCIALIZACIÓN

No se adelantan procesos de transformación o agroindustria. Debe incluirse en el nuevo plan de negocio.

3.13. ANEXO 2

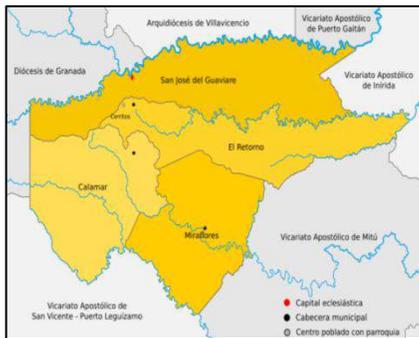
- Ficha técnica con su respectiva ponderación y gráfico.
- Rut.
- Cámara de Comercio.
- Cedula del Representante Legal.
- Estatutos.

4. MÓDULO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1. METODOLOGIA

El 25 de enero de 2017 los profesionales de GESTANDO con la Junta Directiva de ACT MG MIRAFLORES 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 de Campesinos Trabajadores y Productores del Municipio de Miraflores Guaviare-ACT-MG se encuentra ubicada en el Municipio de Miraflores Guaviare y su área de influencia son 16 veredas.

4.2.1. Relación de Veredas

Tabla No 2. Cobertura

VEREDAS	
· Vereda Puerto Lagrimas	· Vereda Barranquillita
· Vereda Puerto Córdoba	· Vereda Mata de Guadua
· Vereda La Esperanza	· Vereda Puerto Madu
· Vereda Puerto Palmas	· Vuelta Del Alivio
· Vereda La Y	· Vereda Puerto Nare
· Vereda La Hacienda.	· Vereda Lago del Paso
· Vereda Lagos del Dorado	· Vereda Puerto Viejo
· Vereda Puerto Santander	· Vereda Buenos Aires

Fuente: ACT- MG MIRAFLORES

4.3. RESEÑA HISTORICA DE LA ORGANIZACIÓN

La Asociación de Campesinos Trabajadores y Productores del Municipio de Miraflores Guaviare-ACT-MG-, nace en el año 2015 en el municipio de Miraflores-Guaviare, surge de un acuerdo de voluntades entre líderes de las distintas veredas del municipio, con el propósito de unir fuerzas en una entidad que los represente por la defensa de la tierra y demás problemáticas existentes en la región. Es de anotar que la asociación está integrada, y así lo permiten sus estatutos, por 38 Juntas de Acción Comunal, 14 resguardos indígenas y 4 concejos comunitarios, todos operando en el sector rural del municipio de Miraflores.

4.4. FICHA TÉCNICA

La organización, cuenta con 210 asociados, de los cuales 180 son hábiles y 30 están inhabilitados.

Sumando el área que posee cada asociado resulta un total de 15.125 hectáreas, de las cuales 15.000 están en pasto y rastrojo, poseen pocas cabezas de ganado, el 80% de estas se encuentran sin aprovechamiento, 100 hectáreas sembradas en cacao y 20 en cultivo de caucho. En la zona aún existen áreas con cultivos ilícitos, siendo la mayor ocupación y generación de ingresos de estas comunidades. Ante el proyecto del gobierno nacional de erradicar los cultivos ilícitos, los asociados han comenzado a cultivar pequeñas cantidades de cultivos alternativos tales como chontaduro, arroz, plátano y caña de azúcar. Es de anotar que ellos como actividad alterna prefieren la ganadería.

Tabla No 3. Ficha Técnica

		FICHA TÉCNICA			
IDENTIFICACIÓN	Nombre y Sigla de la entidad participante:	ASOCIACION DE CAMPESINOS TRABAJADORES Y PRODUCTORES DEL MUNICIPIO DE MIRAFLORES-GUAVIARE-ACT-MG-MIRAFLORES			
	Tipo:	Cooperativa		Asociación	X
	Número total de Asociados	210		No de Hombres	170
	Actividad productiva:	AGROPECUARIA			
	Fecha de constitución:	28 DE MAYO 2.015			
	NIT:	900.854.043-6			
	Nombre del Representante legal:	CARLOS OVIDIO GONZALEZ QUIROGA			
	No. Documento de identificación:	91.362.804			
UBICACIÓN	Departamento:	GUAVIARE			
	Municipio:	MIRAFLORES			
	Vereda:	PUERTO NARE			
	Dirección:	CENTRO -URBANO -MIRAFLORES			
	Teléfonos:	3204679069			
Descripción del Objeto Social: Promover el desarrollo y el bienestar de sus asociados mediante la gestión empresarial en la producción, transformación y comercialización de los productos, 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. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.5.1. Misión

Somos una organización sostenible de pequeños productores agropecuarios con enfoque agroempresarial y agroambiental que presta servicios de producción, transformación, comercialización y asistencia técnica a sus asociados a través de mejores alternativas de mercado y una gestión gerencial.

4.5.2. Visión

En el año 2027 seremos la primera empresa auto sostenible de pequeños productores agrícolas de la región con enfoque agroambiental, brindando servicios y productos con alta responsabilidad y calidad.

4.5.3. Principios Corporativos

Se establecieron los siguientes principios corporativos:

- **Liderazgo:** Los líderes de los procesos son los agentes del cambio
- **Productividad:** Es el principio que permite que nuestro servicio sean mejores día tras día en el trabajo.
- **Cumplimiento:** Siempre deberá darse pronta respuesta a los requerimientos del cliente tanto interno como externo.
- **Eficacia:** Todo producto ofrecido por nuestra organización tiene como finalidad la satisfacción del cliente y del consumidor final

4.5.4. Valores

ACT MG MIRAFLORES 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 ACT MG MIRAFLORES, 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

Promover el desarrollo y el bienestar de sus asociados mediante la gestión empresarial en la producción, transformación y comercialización de los productos, 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

- Ejecutar la representación gremial de los campesinos trabajadores y productores del campo.
- Promover, fomentar, desarrollar y estimular la producción, comercialización y la transformación industrial de los diferentes productos agropecuarios.
- Distribuir bienes básicos de consumo familiar, entendiéndose por esto el proceso de aplicación del trabajo y la transformación de los recursos naturales, insumos en la elaboración en cualquier rama de la actividad agropecuaria.
- 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
GRAN EXTENSION DE TERRENO PROPIEDAD DE LOS ASOCIADOS.	ERRADICACION DE CULTIVOS ILCITOS.	PROGRAMA DEL GOBIERNO NACIONAL.	POLITICAS DE ESTADO ERRADICACION SIN SUSTITUCION.
	A GRAN DISTANCIA CON LA CAPITAL DEL DEPARTAMENTO Y NO HAY VIA CARRETEABLE A SAN JOSÉ DEL GUAVIARE		
EXISTE CREDIBILIDAD EN LA ASOCIACION		SEGUIR ADELANTANDO PROYECTO VISION AMAZONIA.	INFLUENCIA GRUPOS AL MARGEN DE LA LEY.
FINANCIERA	FINANCIERA	FINANCIERA	FINANCIERA
SIN ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	FALTA RECURSOS FINANACIEROS PARA IMPLEMENTAR PROYECTO	PLAN DE NEGOCIO.	INESTABILIDAD ECONOMICA
EXISTE PATRIMONIO DE RESPALDO			EXISTE INCERTIDUMBRE.
EXISTE CREDIBILIDAD EN LA ASOCIACION	SUSTITUTO DE ERRADICACIÓN DE CULTIVOS ILCITOS.		POLITICA DE ESTADO
CLIENTES	CLIENTES	CLIENTES	CLIENTES
LA PRODUCCION MÍNIMA DE ASOCIADOS PARA SU CONSUMO Y VENTAS A SUPERMERCADO DEL MUNICIPIO.	ACTUALMENTE LA COMUNIDAD DEL MUNICIPIO DE MIRAFLORES	LOS DEFINE EL NUEVO PRODUCTO A TRAVES DEL PLAN DE NEGOCIO.	
PRODUCCION	PRODUCCION	PRODUCCION	PRODUCCION
HOJA DE COCA PRODUCCIÓN ACTUAL	NO EXISTE PRODUCTO DEFINIDO PARA IMPLEMENTAR PRODUCCIÓN.	EXISTE TRACTOR NUEVO. DISPONIBLE PARA LABORES DE ADECUACION DE TIERRAS, DONADO A LA COMUNIDAD POR	ALTOS COSTOS DE TRANSPORTE

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
		PARTE DEL GOBIERNO DEPARTAMENTAL.	
PRODUCTOS PARA EL CONSUMO TALES COMO PLATANO, YUCA, GANADO.	NUEVO PLAN DE NEGOCIO.		ALTOS COSTOS DE INSUMOS AGRICOLAS GENERA ALTOS COSTOS DE PRODUCCIÓN
PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS
JUNTA DIRECTIVA PERMANECE UNIDA Y PENDIENTE DE LA ASOCIACIÓN. OFICINA EN SAN JOSÉ DEL GUAVIARE, OFRECE BUEN APOYO A LA ASOCIADOS.	FALTA CAPACITACIÓN NO HAY ASISTENCIA TECNICA.	FORTALECER LA ASOCIACIÓN MEDIANTE LA CAPACITACIÓN.	PÉRDIDAS ECOLÓGICAS POR ACTIVIDADES ECONÓMICAS MAL MANEJADAS (TALA DE BOSQUES)
TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO
CAMPESINOS DISUESTOS A OTRAS LABORES AGRARIAS.	ÚNICA EXPERIENCIA EN ALGUNOS ASOCIADOS HA SIDO EL CULTIVO Y COSECHA DE COCA.	CAPACITACIÓN Y BUSCAR MEJOR NIVEL DE VIDA.	POSIBLE MIGRACIÓN DEL CAMPO A LA CIUDAD.

Fuente: GESTANDO-ACT-MG MIRAFLORES

Tabla No 5. Matriz Cruzada

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS - FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES -	ESTRATEGIAS – DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES -
SOCIAL		
	CON EL NUEVO PLAN DE NEGOCIO Y EL PROGRAMA DEL GOBIERNO NACIONAL DE PROYECTOS PRODUCTIVOS, SE APROVECHARÁ LA GRAN CANTIDAD DE TERRENO QUE POSEEN LOS ASOCIADOS EN EL ÁREA RURAL DEL MUNICIPIO. DE MIRAFLORES.	ADELANTAR PROYECTO VISIÓN AMAZONÍA
		ADELANTAR PLAN DE NEGOCIO.
FINANCIERA		
	EXISTE BUEN RESPALDO PATRIMONIAL Y NO TIENEN ENDEUDAMIENTO ACTUAL.	SE DEFINE CON PLAN DE NEGOCIO.
CLIENTES		
	LOS DEFINE EL NUEVO PLAN DE NEGOCIO.	LOS DEFINE EL PLAN DE NEGOCIO.
PRODUCCION		
	EXISTE MANO DE OBRA Y MAQUINA DISPONIBLE PARA APOYAR NUEVO PROYECTO O PLAN DE NEGOCIOS.	PLAN DE NEGOCIO.
PROCESOS INTERNOS		
	GRAN EXPECTATIVA AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN POR EL PLAN DE NEGOCIOS.	APOYO CON CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN EMPRESARIAL.
TALENTO HUMANO		
	BRINDAR CAPACITACIÓN A ASOCIADOS EN PLANES DE NEGOCIOS.	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS - FORTALEZAS-AMENAZAS-	ESTRATEGIAS – DEBILIDADES- AMENAZAS-
SOCIAL		
	SI NO SE PRESENTAN POR PARTE DEL ESTADO POLITICAS DE APOYO AL CAMPESINO EN CUANTO A LA SUSTITUCION DE CULTIVOS ILICITOS,	SE LLEGUE A UN BUEN ACUERDO EN POLITICA DE SUSTITUCIÓN DE CULTIVOS.

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS - FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES -	ESTRATEGIAS – DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES -
	SEGURAMENTE HABRÁ UN CONFLICTO SOCIAL DE ALTA DIMENSION.	
FINANCIERA		
	INCERTIDUMBRE FRENTE A NUEVOS PROYECTOS	PLAN DE NEGOCIO
CLIENTES		
	SON LOS MISMOS ASOCIADOS LOS CONSUMIDORES ACTUALES.	CONSUMO LOCAL
PRODUCCION		
	AL DEFINIR EL NUEVO PRODUCTO COMO PLAN DE NEGOCIOS, SE DEBE OBSERVAR LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN GENERADOS PRINCIPALMENTE POR EL TRANSPORTE.	DEFINIR EL PRODUCTO DENTRO DEL PLAN DE NEGOCIOS.
PROCESOS INTERNOS		
	LA ASOCIACION NO PUEDE CONTROLAR LA TALA DE BOSQUES DE LA COMUNIDAD, YA QUE GRUPOS AL MARGEN DE LA LEY LO AUTORIZAN, PARA QUE EN ESAS TIERRAS TRANSFORMADAS CULTIVEN PRODUCTOS PARA SU SUSTENTO.	BRINDAR CAPACITACION TÉCNICA DE ACUERDO AL PLAN DE NEGOCIO.
TALENTO HUMANO		
	EXISTE LA POSIBILIDAD DE PRESENTARSE SEGÚN ACUERDOS, UNA MIGRACION MASIVA DE ESTE SECTOR.	CAMBIO DE ACTIVIDAD, CAPACITACION EN CULTIVOS ALTERNATIVOS.

Fuente: GESTANDO-ACT-MG MIRAFLORES

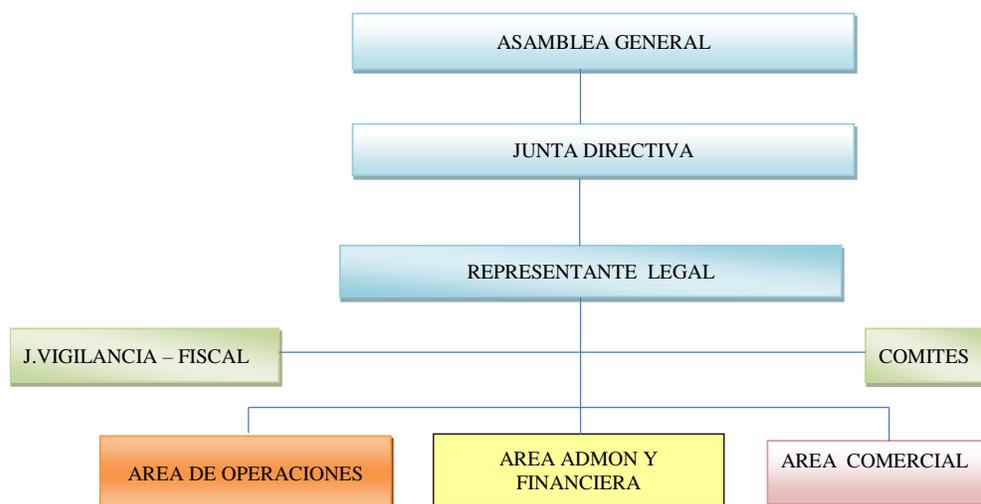
4.5.8. Áreas Claves

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



- **Área Administrativa:** El representante legal como los miembros de la Junta Directiva se han mostrado muy activos y ven como una oportunidad el proceso de paz y en especial la erradicación y sustitución de cultivos ilícitos. Dado que únicamente hay comunicación desde el municipio de Miraflores a el municipio de San José del Guaviare por vía fluvial (3 días) o vía aérea (3 horas), se desplazan permanentemente para dar cumplimiento a compromisos y participar en 4 mesas de trabajo: Mesa de Interlocución y Acuerdos (MIA), Mesa de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO y Mesa de la Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito UNODC. Producto de la gestión consiguieron un tractor nuevo con sus aparatos para la producción y uso de los campesinos de ese municipio.
- **Área Social:** La asociación busca la oportunidad de supervivencia, el 95% de sus asociados cultivan coca aún no han definido ni están convencidos del cultivo sustituto. En el municipio de Miraflores existe gran expectativa en torno a la asociación ya que únicamente hay 2 entidades de economía solidaria en ese municipio. Actualmente se ha aumentado la preocupación ya que se está adelantando erradicación forzada vía helicóptero por parte del ejército nacional, sin sustitución, lo cual tiene muy incómodos a los campesinos del área. Según la Junta Directiva, la propuesta que se hizo al gobierno nacional es la de cuidar las reservas naturales por parte de la comunidad a cambio de inversión social por parte del estado. Igualmente la asociación viene adelantando el trámite con el fin de vincularse al programa VISION AMAZONIA, para lo cual cuentan con aproximadamente 3.000 hectáreas de bosques.

4.5.9. Organigrama



4.5.10. Gestión

Tabla No 6. Tareas correctas y con problemas

TAREAS CORRECTAS	TAREAS QUE NO ESTAN SALIENDO BIEN
<ul style="list-style-type: none"> • La asociación se muestra muy activa por el momento histórico que está viviendo la comunidad, ven en la asociación la empresa que respalde y organice sus labores futuras. Actualmente los asociados devengan su sustento del proceso del cultivo de la coca y en sus parcelas tienen pocas cabezas de ganado, plátano y yuca para su consumo. El cultivo de coca no les deja mayor rentabilidad, la misma se obtiene en el proceso de transformación y comercialización que ellos no realizan. La erradicación y sustitución es una realidad es por ello que la asociación le apuesta a el nuevo plan de negocio. • La asociación ya adecuó su sistema contable y se encuentra preparando la próxima asamblea general para el mes de marzo. • La Junta Directiva semanalmente se desplaza a San José del Guaviare con el fin de asistir a 	<ul style="list-style-type: none"> • La organización no cuenta con comité de educación ni de solidaridad, se plantea que en la próxima asamblea sean nombrados. • Ahora que la entidad toma importancia, seguramente van a llegar más solicitudes de asociación, se debe implementar curso sobre economía solidaria tanto para asociados antiguos como para los que van a ingresar. • Es urgente implementar proyectos productivos que lidere la organización ya que para recaudar ingresos para viáticos de sus directivos deben realizar una actividad previa tales como rifas, bazares etc.

TAREAS CORRECTAS	TAREAS QUE NO ESTAN SALIENDO BIEN
<p>las reuniones programadas por las 4 mesas de trabajo a las cuales pertenece, a corto plazo se definirán junto al gobierno nacional los acuerdos trascendentales para esta comunidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La organización en alianza con otras tres entidades, arrendaron una casa en lugar céntrico del municipio de San José del Guaviare, allí funciona como sede, además con servicio de secretaria, quien coordina actividades y tramita documentación. 	

4.5.11. Registro Fotográfico



4.5.12. Conclusiones

- Después de realizar la actividad de Direccionamiento Estratégico con la Asociación ACT-MG, se concluye que es una organización que entre sus asociados suman 15.000 hectáreas de tierra, las cuales en un 90% están improductivas. Actualmente su base socioeconómica radica en la producción de cultivos ilícitos, que se van a erradicar y sustituir por cultivos alternativos. La Asociación va a jugar un papel importante al momento que los asociados y campesinos de la región deban buscar nuevas formas de sostenimiento.
- Con el taller de creatividad y de perfil idea de negocio, herramienta fundamental para la toma de decisiones, se definirá la viabilidad de cuál puede ser la línea productiva para potenciar con carácter agroambiental y de agronegocios a la empresa, teniéndose en cuenta las largas distancia desde Miraflores a los centros poblados de consumo con los consiguientes costos que genera el transporte.

5. MÓDULO PLAN DE NEGOCIOS

EL Plan de Negocios de ACT MG MIRAFLORES 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 ACT MG MIRAFLORES 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 ACT MG MIRAFLORES en cabeza de su Representante CARLOS OVIDIO GONZÁLEZ a la dirección Calle 9D No 19-36 Barrio Centro, San José del Guaviare. Sede de la MIA- 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 ACT MG MIRAFLORES.

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 TRABAJADORES CAMPESINOS DE
MIRAFLORES GUAVIARE ACT MG MIRAFLORES.

Dirección: Calle 9 D No 19-36 – San José Guaviare.

Fecha: 23 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	CARLOS OVIDIO GONZALEZ
Cargo	Representante legal
Empresa / Proyecto	ATC MG MIRAFLORES GUAVIARE
E-mail	atcmiraflores@yahoo.com
Teléfono	3204679069
Dirección	Calle 18 No 29A– 36 San José Guaviare.

5.2.1. Órganos Directivos

González Quiroga Carlos Ovidio	Representante Legal
Casallas Monroy Ramiro	Miembro Junta Directiva
Vargas Niño Yeina Alexandra	Miembro Junta Directiva
Piñeros Mesa Amilton	Miembro Junta Directiva
Gonzalez Nehemías	Miembro Junta Directiva
Zapata Martinez Federico	Miembro Junta Directiva
Abril Fuentes Teudora Eulalia	Miembro Junta Directiva
Arias Caro Alonso	Miembro Junta Directiva
Vargas Magola	Miembro Junta Directiva
Puentes Valderrama Fernando	Miembro Junta Directiva
Borrero Sucre Edwin Erney	Miembro Junta Directiva
Montaño Mosquera Aide	Miembro Junta Directiva
Moreno Páez Sergio Libardo	Miembro Junta Directiva
Carreño Flores María Gladis	Miembro Junta Directiva
Acosta Álzate Andrés Camilo	Miembro Junta Directiva
Ávila Romero Diana Roció	Miembro Junta Directiva
Carabalí Aranda Didier	Miembro Junta Directiva

5.3. CONCEPTOS CLAVES

Reconversión Ganadera

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

Aspectos generales para la producción de cacao en grano seco en el departamento del Guaviare

En el departamento del Guaviare, el área establecida se ha incrementado sustancialmente desde el año 2.009 al año 2.016, pasando de 50 hectáreas a 600 hectáreas. La producción actual es de aproximadamente 250 toneladas de cacao seco con un rendimiento promedio de 0.5 ton/ha el cual corresponde a un 0.15% de la producción nacional.

Sin embargo las estadísticas señalan que el crédito Finagro para apoyar este sector ha decrecido desde el año 2.011 donde, presenta un pico en el otorgamiento de créditos. Es decir existe un receso en las áreas de siembras financiadas por el estado.

Dentro del plan de apoyo al sector cacaotero en el departamento del Guaviare, la gobernación desea promover la inversión con cerca de 600 nuevas hectáreas de cacao las cuales impactaran en el mercado en aproximadamente cinco años con una producción cercana a las 1.200 toneladas.

Por este motivo se pretende hacer una simulación de inversión en el cacao estableciendo un modelo agroforestal con plátano hartón, para un pequeño productor del departamento del Guaviare para un área promedio de 3 hectáreas. De esta manera se podrá definir la viabilidad del cultivo de cacao bajo un sistema agroforestal, donde además del plátano incluya maderables y así definir el escenario más adecuado para el cultivo de cacao.

5.4. PRODUCTO Y/O SERVICIO

Reconversión Ganadera

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

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

Cultivo de Cacao

El cacao es una fruta de origen tropical que proviene del árbol de cacao y que es el componente básico del chocolate. Las semillas de cacao son las que se utilizan en la elaboración del chocolate, concretamente mediante la extracción de estas semillas de cacao de dos productos derivados: la pasta de cacao, que es una materia sólida y la manteca de cacao, materia grasa. Hagamos un repaso de cuáles son los tipos de plantas de cacao y cuáles son los principales países productores de cacao.



La planta de cacao es un pequeño árbol que crece en ambientes tropicales. La planta de cacao normalmente da entre 15 y 20 frutos, llamados vainas y cada vaina contiene entre 20 y 60 semillas de cacao. Además, la planta de cacao necesita altas temperaturas durante todo el año, lluvias regulares y una atención constante para producir correctamente los granos de cacao. Podemos encontrar los siguientes tipos de plantas de cacao:

- **Forastero:** es la planta principal de cacao utilizada en la producción en masa de las barras de chocolate. Los productores de cacao confían en la resistencia a las enfermedades y en la amplia producción de grano de estas plantas para lograr el cultivo a gran escala que el mercado requiere, ya que además estas plantas son fáciles de cuidar, pues requieren el mínimo mantenimiento y proporcionan a su vez un sabor muy consistente a chocolate. Es por esto que las variedades de cacao Forastero, es decir, de cacao ordinario, representan el 95 % de la producción mundial de cacao.
- **Criollo:** estas plantas de cacao producen un grano que posee un complejo sabor aromático, que es muy apreciado. La planta de cacao Criollo es más difícil de cultivar, ya que está plagado de varias enfermedades. Además, debido a la baja tasa de producción, muchos agricultores han dejado de cultivar esta variedad, lo que hace que aumente el valor de cada grano producido.
- **Trinitario:** La planta de cacao Trinitario es un híbrido de las plantas de cacao Forastero y Criollo. Esta planta surgió en un intento de combinar la resistencia de la planta de cacao Forastero con el sabor de los granos de cacao Criollo, para así poder producir un grano sabroso que sea a la vez más fácil de cultivar, resistente a las enfermedades y apreciado como grano de sabor.

Por su parte, el cacao fino o aromático, es decir, el cacao que proviene de las variedades Criollo y Trinitario, tan sólo representa un 5% de la producción mundial de cacao.

5.4.1. Necesidad Identificada

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

recuperación de áreas intervenidas y en proceso de degradación, por sistemas agroforestales y adopción de prácticas agroambientales sostenibles, buscando el objetivo final para el año 2.020 igual a deforestación neta cero en la Amazonia y para el año 2.030 cero deforestación en el país.

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

El cacao es uno de los productos que cuentan con ventajas comparativas en Colombia derivadas de las condiciones naturales para su producción, esto es, de las características agroecológicas en términos de clima y humedad, y su carácter de sistema agroforestal conservacionista del medio ambiente. Además, una porción no despreciable de la producción de cacao se cataloga como de cacao fino y de aroma, asimismo, la hace deseable para la producción de chocolates finos.

Prácticamente toda la producción de cacao es demandada por la industria de chocolates la cual la recibe a precios inferiores a los internacionales. Pese a ello la Industria en los últimos años ha tenido que recurrir a la importación del grano por cuanto la producción nacional de éste bien ha venido en descenso. Las variables que explican la disminución de la producción están sustentadas en los menores rendimientos por hectárea y la caída del área, que a su vez son el resultado del envejecimiento de los cultivos, la falta de renovación de los cultivos, la falta de mejoramiento genético, la presencia creciente de enfermedades que atacan los cultivos y la falta de capacitación del capital humano que permita una mayor transferencia de tecnología.

De hecho, según el censo cacaotero la tecnología predominante empleada en el cultivo es catalogada como de nivel bajo. Se ha caído en una dinámica perversa para el desarrollo del cultivo, toda vez que el cacao por su carácter de permanente no requiera grandes inversiones una vez superado el período de desarrollo, razón por la cual es frecuente el abandono del cultivo a su suerte, convirtiéndose en una actividad casi extractiva, en donde solamente se invierte en mejoras cuando el precio interno mejora coyunturalmente. Esta condición ha llevado a que exista una tasa muy baja de renovación con respecto a la tasa de envejecimiento de los cultivos, a que se obtengan menores rendimientos por hectárea y sean más proclives a las enfermedades.

Pese a que los precios internacionales son superiores a los internos, el país no ha logrado constituirse en un país exportador y por el contrario los volúmenes importados son crecientes, aunque por el momento reducido con respecto al consumo interno.

La dinámica de la producción de cacao en Colombia corre riesgos de repetir la experiencia Brasileña. Ese país, vio decrecer la producción a la mitad, las exportaciones prácticamente desaparecieron, las importaciones son crecientes y sus rendimientos se disminuyeron en más de una tercera parte, como resultado de la presencia de enfermedades del cultivo (escoba de

bruja, ya presente en Colombia) y a la baja en los precios que llevó a que muchos agricultores abandonaran sus plantaciones y migraran a las ciudades, o sustituyeran la producción por cultivos más rentables pero menos favorables para la preservación de la flora y fauna de la región.

De otra parte, la industria de derivados del cacao presentan indicadores de productividad descendentes, ha perdido espacios internacionales en productos semiprocados (por ejemplo manteca de cacao) aunque ha incrementado las exportaciones de chocolates, producto en el que si bien ocupa un lugar modesto en el contexto mundial, muestra capacidad para incrementar su participación en el mundo. En este sentido Colombia está entrando en los mercados vecinos, con productos como el chocolate de mesa, las chocolatinas, bebidas achocolatadas, entre otras, ampliando de esta forma su oferta exportable

5.4.2. Líneas de Negocio

5.4.2.1. “Reconversión Ganadera”

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

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

5.4.2.2. “Cacao”

En el departamento del Guaviare actualmente existen 200 hectáreas sembradas en cultivo de cacao, y se comercializaron 80.000 kilos de cacao de calidad y aroma en el año 2016, el enlace comercial lo viene adelantando la Asociación de productores y comercializadores de cacao del Guaviare ASOPROCACAO con la empresa NACIONAL DE CHOCOLATES, la cual manifiesta estar dispuesta a comprar la cosecha del departamento del Guaviare, bajo parámetros de calidad establecidos. Existe expectativa por el proyecto de establecimiento que viene adelantando la Gobernación del departamento con el fin de sembrar 600 nuevas hectáreas en los municipios de El Retorno, San José del Guaviare, Calamar y Miraflores, que aumentaría la producción del departamento. La empresa Casa Luker en visita reciente al departamento convoco al sector de cacaoteros y ofreció mejores precios, pero ya se había adquirido un convenio con la Nacional de chocolates el cual incluye apoyo con asistencia técnica a los cultivos de los asociados a Asoprocacao, por lo anterior a pesar de que el precio tanto internacional como nacional no es el mejor, el mercado está asegurado ya que existe buena demanda de cacao en el país.

5.4.3. Etapa de desarrollo del prototipo

El plan de negocios se desprende de una agremiación campesina donde el 95% de sus asociados se dedicaban a los cultivos ilícitos como principal fuente de sustento pero con la implementación de este modelo de negocios combinado con las experiencias pasadas en ganadería y con las técnicas silvopastoriles implementadas en la región, junto con la adopción y decisión propia de cultivos de cacao debido a la versatilidad del mismo en términos de mercado y de pertinencia en el terreno y el clima imperante en la región, se pretende implementar estos dos formas de ingreso en cabio de los cultivo ilícitos, para el desarrollo de la región, por lo cual aun en las fincas de los asociados se están adelantando procesos de capacitación y alistamiento hacia estos dos modelos de negocio alternativos sin haber aun realizado las respectivas siembras de prueba

5.4.4. Licencias, Permisos, Patentes

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

5.5. MERCADO

Reconversión Ganadera

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

En la búsqueda de alternativas de producción sostenibles tanto biofísico como socioeconómico, los sistemas silvopastoriles que integran pasturas cultivadas con árboles, se presentan como una opción viable para revertir problemas de degradación y promover la sustentabilidad de los sistemas de producción animal basados en el pastoreo, porque a través

de la interacción árboles-pastura-animal, se logra una optimización de la producción, ya que en pasturas arborizadas, la sombra y la biomasa de los árboles tienen potencial para mejorar la fertilidad del suelo, aumentar la disponibilidad de nitrógeno para las especies forrajeras herbáceas y mejorar la calidad del forraje, contribuyendo en ocasiones a aumentar la producción y consumo de forraje.

Cacao

La asociación ATC-MG MIRAFLORES, quiere implementar este plan de negocios como iniciativa social, productiva y agroambiental, que busque fortalecer el factor socioeconómico de los asociados, La junta directiva ve como una oportunidad la sustitución de cultivos definitivamente por otras líneas de producción, en reunión con la junta directiva se determinó que el cultivo de cacao acompañado de plátano y maderables podría llegar hacer una buena alternativa, sin embargo otros directivos y asociados ven en el sector de la ganadería (reconversión ganadera) una solución a sus necesidades básicas, ya que es un proceso a corto plazo, implementando un modelo amigable con el medio ambiente, cerrar la frontera agropecuaria y así frenar la deforestación del territorio, la recuperación ambiental de aéreas, el incremento de la productividad ganadera, la detención de degradación de suelos y buscar así la estabilización económica y social del campesino asociado en el municipio de Miraflores.

5.5.1. Análisis del sector

5.5.1.1. Ganadería en Colombia

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

Actualmente el sector tiene su propia Federación Colombiana de Ganaderos (FEDEGAN) que busca el desarrollo y progreso de esta actividad que tradicionalmente ha sido fuente de ingreso de muchas familias colombianas, esta federación tiene un plan de desarrollo para el 2017, donde tiene como meta el aumento del consumo de carne de res del mercado interno, en donde FEDEGAN tiene una política de fomento al consumo y promoción de la demanda de carne, además de los objetivos institucionales como la modernización, inclusión y credibilidad.

También existe un Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en busca del mejoramiento y recuperación de este sector en Colombia, donde el estado brinda recursos para proyectos en busca de la competitividad y sostenibilidad agropecuaria, que por medio del incentivo a la capitalización rural para proyectos de infraestructura en el campo, se puede obtener recursos hasta del 40% del proyecto por parte del estado si la financiación se realiza por medio de la entidad financiera FINAGRO.

5.5.1.2. Comportamiento del Cacao

Al cierre del primer trimestre del año la producción nacional de cacao alcanzó un nuevo récord al llegar a 14.672 toneladas, la cifra más alta para este periodo en la última década, lo que representó un crecimiento de 29% con relación al mismo periodo del año anterior, cuando se obtuvieron 11.374 toneladas.

Con cultivos productivos y bien manejados se logra mitigar, en parte, los efectos de los menores precios del grano ya que con una mayor productividad el cacao cultor recibe lo mismo o incluso más de lo que obtenía antes de renovar su plantación.

En cuanto a los precios, estos han bajado como consecuencia de las cotizaciones internacionales que también han caído en los últimos meses en las Bolsas de Nueva York y Londres porque Colombia no es formadora sino tomadora de precios y cualquier cambio en el mercado internacional nos afecta directamente.

En el mercado interno se llegó a pagar hasta 9.000 pesos por kilo, en ese momento en el mercado internacional el cacao se cotizaba por encima de 3.100 dólares la tonelada y la Tasa Representativa del Mercado (TRM) también superaba los 3.100 pesos.

Los dos principales países productores del mundo, Costa de Marfil y Ghana, tuvieron un excedente de 300.000 toneladas de cacao entre 2016 y 2017, debido a las excelentes condiciones climatológicas en estos países. Mientras la demanda de chocolate cayó paulatinamente durante los últimos cuatro años en todo el mundo”. En los últimos días de abril los precios del cacao cayeron a niveles que no se habían registrado desde 2008 (1867 dólares por tonelada) debido al nivel alto de reservas en los puertos de Costa de Marfil y a las favorables condiciones meteorológicas

5.5.2. Análisis del mercado

En el caso de Caquetá y Guaviare el ordenamiento territorial de la producción pecuaria es fundamental. Estas dos regiones se caracterizan por un incremento de las áreas de pasturas producto de la deforestación. La explotación pecuaria es extensiva y el componente tecnológico es muy bajo. El problema de esta ganadería extensiva es que se ha expandido sobre suelos de la planicie amazónica, susceptibles a la erosión y de drenaje pobre a moderado, representados principalmente en entisoles, ultisoles, inceptisoles y algunos oxisoles, lo que está ocasionando la degradación de dichos suelos. Por lo tanto, una primera medida es el ordenamiento territorial de producción bovina en la zona.

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

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

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

Tabla No 7. Partida arancelaria cacao

Partida arancelaria cadena de cacao según el arancel básico. NOMBRE DEL PRODUCTO	PARTIDA ARANCELARIA	DESCRIPCIÓN
Cacao en grano*	1801001000	Cacao en grano, entero o partido, crudo.
	1801002000	Cacao en grano, entero o partido, tostado.
Desperdicios de cacao	1802000000	Cáscara, películas y demás residuos de cacao.
Pasta de cacao	1803100000	Pasta de cacao sin desengrasar
	1803200000	Pasta de cacao desgrasada total o parcialmente.
Manteca de cacao	1804000000	Manteca, grasa y aceite de cacao.
Cacao en polvo	1805000000	Cacao en polvo sin adición de azúcar ni otro edulcorante
	1806100000	Cacao en polvo con adición de azúcar u otro edulcorante
Chocolates	1806200000	Las demás preparaciones bien en bloques o barras con peso superior a 2 Kg., o en forma líquida, pastosa, en polvo, gránulos o formas similares, en recipientes o envases inmediatos con peso superior a 2 Kg.
	1806310000	Chocolates en bloques, tabletas o barras rellenos.
	1806320000	Chocolates en bloques, tabletas o barras sin rellenar.
	1806320000	Los demás chocolates y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao.

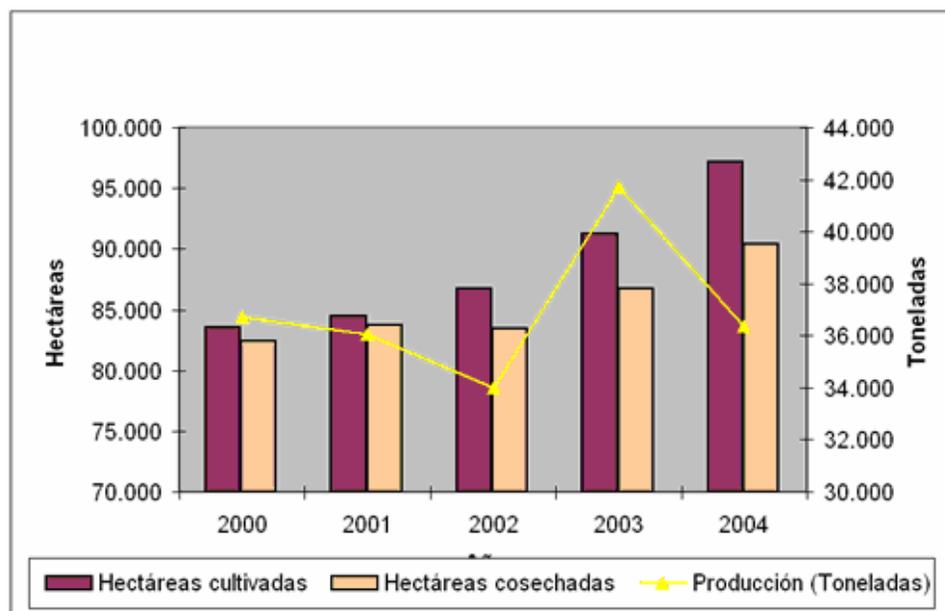
Fuente: Fedecacao

El cacao se encuentra inscrito dentro del Sistema Armonizado Arancelario de Colombia (Harmonized System) con el código 18, en el caso particular se trata de: Cacao en grano, entero o partido, y crudo le corresponde el código 1801.00.10.00.

En general la producción de cacao ha mantenido una tendencia creciente desde la década de los cincuenta, a partir de 1994 se da un cambio en su comportamiento y la producción comienza a caer, aunque de forma irregular. Desde estos años la producción ha mantenido una conducta fluctuante en términos generales. Realizando un análisis de la producción nacional de cacao en grano para un periodo comprendido entre los años 2000-2004 muestra como resultado que Colombia produce anualmente un promedio de 36.973 Tm; donde se puede determinar que la caída más pronunciada se presentó en el 2002, año en que se obtiene una producción de 34.002 Tm; con una disminución del 5.73% con respecto al año anterior; después que en 1993 se alcanzara una producción de 54 mil Tm. Las variables que explican la disminución de la producción están sustentadas en: los menores rendimientos por hectárea y la caída del área, que a su vez son el resultado del envejecimiento de los cultivos, la falta de renovación de los cultivos, la falta de mejoramiento genético, la presencia creciente de enfermedades que atacan los cultivos y la falta de capacitación del capital humano que permita una mayor transferencia de tecnología. De hecho, según el censo cacaotero, la tecnología predominante empleada en el cultivo es catalogada como de nivel bajo.

A diferencia del año anterior, para el 2003 se presentó la mayor producción con 41.704 Tm; presentándose un salto de 22.6% de un año al otro, esto debido a las campañas emprendidas para la renovación de cacaotales las cuales ya empezaron a producir.

Según la Figura No 3, el número de hectáreas cultivadas en los años 2000-2004 ha tenido una tendencia incremental de 16.38% pasando de 83.525 a 97.208 hectáreas cultivadas, siendo el 2004 el año que presentó mayor incremento en este aspecto. En lo referente al número de hectáreas cosechadas también se presenta un incremento general en el lapso de tiempo analizado pues pasó de 82.392 a 90.443 hectáreas, sin embargo no en todos los años se mantuvo un comportamiento ascendente pues el área cosechada disminuyó 0.35% entre 2001 y 2002, mientras que para los años 2002 y 2003 se presentó un incremento de 4.05%.



Fuente: Fedecacao. Estadísticas acerca de la producción nacional registrada de cacao en grano

Figura No 3. Área cultivada y cosechada cacao

Es de aclarar que la producción colombiana de cacao es insuficiente para el mercado nacional. En Colombia para el año 2004 se produjeron 36.355,7 toneladas de cacao las cuales tienen un mercado asegurado dentro del país pues son compradas por la industria de chocolates, sólo un 1% de la producción de cacao es destinada a la exportación, pese a ello la industria en los últimos años ha tenido que recurrir a la importación del grano por cuanto la producción nacional de este bien ha venido en descenso.

Tabla No 8. Producción nacional de cacao en grano año 2004

Concepto	Unidad	Cantidad
Producción	Toneladas	36.355.7
Valor	Pesos (\$)	145.492.606.065
Precio promedio kilo	Pesos (\$)	4.001.9

Fuente: Fedecacao

5.5.3. Mercado Objetivo

5.5.3.1. Demanda de Cárnicos

Hay que tener presente que el consumidor de nuestro producto es diferente al cliente. Los clientes serían los diferentes distribuidores minoristas como hoteles, casinos y restaurantes, siendo el último el más representativo de los canales de distribución. Cada consumidor depende del tipo de producto, y cada cliente depende del tipo de consumidor. Para los cortes finos, los consumidores son personas de estratos 6 que frecuentan hoteles y restaurantes elegantes, para disfrutar de una agradable experiencia al consumir un producto de la mejor calidad, amantes del sabor de la carne y sus diferentes preparaciones por los encargados de la cocina, por lo que estarían dispuestos a pagar un precio mayor. Es por esto que nuestros clientes deben obtener productos excelentes y así satisfacer las necesidades de los consumidores, buscando la fidelización por medio de la calidad. Siendo el hábito del consumidor frecuentar estos sitios los fines de semana, en reuniones familiares u ocasiones especiales. Para los demás cortes el público objetivo son las personas de los estratos 3, 4 y 5 que están dispuestos a pagar un precio razonable por un producto de excelente calidad, debido a que es un hábito de consumo diario, siendo la carne la fuente proteína en su alimentación en las comidas del día a día. Los clientes potenciales serán todos los restaurantes que ofrecen menú del día y almuerzos ejecutivos en sus cartas, enfocados en ofrecer productos de calidad para fidelizar sus clientes al igual que precios razonables.

Teniendo en cuenta que la oferta de estos cortes es más amplia que la de cortes finos, en ambos casos los clientes exigen calidad del producto y existe una tendencia a consumir productos más saludables, esto disminuye el consumo de carne de res debido a la mala percepción de grasas saturadas que se ha creado del producto, dándole mayor participación a otras fuentes de proteína como el pescado. Otro factor que influye en la disminución de consumo de carne de res es su elevado precio frente otras fuentes de proteína.

Tabla No 9. Demanda cárnicos

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

Fuente: Gestando

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

5.5.3.2. Demanda de Cacao en la región

Existe un convenio comercial suscrito entre la empresa NACIONAL DE CHOCOLATES y la Asociación de Productores, Comercializadores y Transformadores de Cacao del Guaviare y Sur del Meta ASOPROCACAO. La empresa como cliente potencial, acepta y comercializa la producción total de cacao seco del total de las fincas asociadas. La asociación está comercializando al año 80.000 kilos de cacao aproximadamente. La asociación coordina toda la logística del producto hasta ser recibido a satisfacción por parte del cliente.

Se puede decir que en el departamento existe mayor demanda que oferta en la producción de cacao. Empresa del orden nacional como CASA LUKER también está interesada en comercializar Cacao con la calidad del ofrecido en el departamento por su excelente calidad y aroma.

Cualquiera de los comercializadores establecidos en el Departamento del Guaviare, el cacao es comprado a \$4.200 el kilo, como cacao corriente. El precio internacional al día de hoy es \$5.950. En este caso, el precio nacional es un 15% menos.

Dado que el cultivo se intercalará con Plátano Hartón, el precio al mayor puesto en San José de Guaviare es a \$800 el kilo. En Agronet, se indica que el precio del plátano a nivel mayorista a nivel del país se ha incrementado notablemente.

Si se lograra que el cacao se exportara y el plátano hartón fuera de máxima calidad se tendría una excelente actividad económica. Sin embargo, se podría analizar la probabilidad de generar un proceso asociativo con el fin de reducir algunos costos en mano de obra, insumos y

comercialización del producto. En este escenario, consideraría que la intervención y el apoyo del Estado son importantes.

5.5.4. Competidores

5.5.4.1. Ganadería

Los productos sustitutos de la carne de res son la carne de cerdo y de pollo, que han venido ganado participación en el mercado nacional, al igual que la carne de res. El pollo es el principal competidor al tener un consumo per cápita de 23,7 kg al año frente a 20 kg de la res en el 2012, el cerdo está por debajo con 6 kg teniendo los mayores crecimientos y presentando los mayores consumos en el mes de Diciembre. En el mercado nacional de la res los principales competidores en la venta de este producto son carnicerías reconocidas que han logrado posicionarse en el mercado, ofreciendo cárnicos de excelente calidad, y, se enfocan principalmente en la distribución al detal directamente al consumidor, y en general los restaurantes acuden a estos sitios para comprar sus alimentos. Los precios de estos productos los establece el mercado siendo nuestra principal diferenciación, ofrecer carne de res periódicamente de animales de la misma procedencia entregando el producto en los restaurantes directamente, evitando el desplazamiento de los clientes y la incertidumbre de saber la procedencia de la carne para satisfacer las necesidades de los clientes. Además de brindar mejores condiciones a los clientes, se tiene mayor control sobre los costos del materia prima (Ganado), al ser la misma empresa los productores de bovinos y eliminar intermediarios como el colocador y el mayorista, pues cuando la oferta de animales gordos se reduce, los precios incrementan transmitiéndose a través de la cadena de distribución hasta llegar a las carnicerías.

5.5.4.2. Consumo de carnes en Colombia.

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

Comerciantes ganaderos tanto de Mitú como de Calamar y San José del Guaviare, se desplazan a las distintas veredas del municipio de Miraflores, área de influencia de con el fin de valorar y negociar el ganado para sacrificio.

5.5.4.3. Principales Productores de Cacao

De acuerdo a la Tabla No 10, la materia prima, el cacao, se produce en mayor o menor escala en casi todas las regiones del país, sin embargo, como en la mayoría de los cultivos, existe una cierta concentración o regionalización del producto. El departamento que tradicionalmente ha concentrado la mayor producción de cacao es Santander, con el 47% de la participación total donde en los últimos cinco años ha contribuido con un promedio de 17.279 Tm anuales. Le siguen en importancia Huila, Tolima, Arauca, Norte de Santander, Antioquia, Nariño y Cundinamarca, los cuales en conjunto representan el 46% del total. Estos 8 Departamentos participan en total con el 93% de la producción, lo cual indica una alta concentración de la producción en ellos. El departamento del Tolima se ubica en el sexto lugar con una producción promedio de 1.949 toneladas anuales, representa un equivalente del 5.2 % de la producción nacional en los últimos cinco años.

Tabla No 10. Producción nacional de cacao en grano

No	Departamento	2000	%	2001	%	2002	%	2003	%	2004	%
1	Santander	17.202	47	16.372	45	16.299	48	19.719	47	16.803	46
2	Huila	3.246	9	3.096	9	2.817	8	3.558	9	4.170	11
3	Arauca	2.671	7	2.356	7	2.552	8	3.249	8	3.357	9
4	Norte Santander	1.623	4	2.622	7	3.081	9	4.024	10	2.389	7
5	Antioquia	1.674	5	1.524	4	1.712	5	2.109	5	2.299	6
6	Tolima	2.291	6	2.141	6	1.323	4	2.110	5	1.883	5
7	Nariño	2.577	7	2.913	8	1.209	4	1.884	5	1.864	5
8	Caldas	917	2	489	1	444	1	549	1	565	2
9	Valle	948	3	908	3	698	2	831	2	552	2
10	Cundinamarca	941	3	979	3	1.195	4	816	2	546	2
11	Cesar	633	2	1.040	3	1.125	3	1.095	3	513	1
12	Meta	1.169	3	830	2	553	2	702	2	460	1
13	Cauca	27	0	28	0	49	0	123	0	250	1
14	Demás Departamentos.	812	2	772	2	945	3	937	2	703	2
14	Total	36.731	100	36.070	100	34.002	100	41.704	100	36.356	100

Fuente: Fedecacao

5.5.5. Ventajas Competitivas

En la ganadería

Dentro de las ventajas que se ofrece a ACT–MG MIRAFLORES, aplicando sistema ganadero amigable con el medio ambiente como el Rotacional racional están dadas las siguientes:

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

Es este momento la asociación tiene adelantada una negociación con la compañía nacional de chocolates con la cual se tiene proyectado vender toda la producción de cacao que la asociación está en capacidad de producir.

Descripción Nacional de Chocolates

Cuenta con 2 plantas de producción, ubicadas en Rionegro (Antioquia) y Bogotá, presentando el más alto potencial de expansión por su planta física moderna y por su capital. Dentro de sus líneas de producción, se destacan el chocolate de mesa, golosinas de chocolate, bombonería y coberturas de chocolate. Tiene capacidad para ofrecer nacional o internacionalmente productos semielaborados, como manteca, licor y torta de cacao y exporta dulces de chocolate y productos semielaborados en bajos volúmenes. Su mayor mercado es nacional. Esta empresa hace parte del Grupo Empresarial Antioqueño, popularmente llamado Sindicato Antioqueño, uno de los más importantes conglomerados económicos del país. Este grupo surgió como resultado de un proceso de concentración de capital antioqueño para controlar amenazas provenientes de otros competidores.

La historia de la Compañía Nacional de Chocolates se inició el 12 de abril de 1920 cuando un grupo de antioqueños se unió para crear una fábrica que aglutinó a nueve pequeñas factorías dedicadas a la manufactura del chocolate. Durante los primeros 40 años, la compañía se convirtió en el mayor fabricante de chocolate de mesa en el país. Posteriormente avanzó en la diversificación de productos y a mediados de la década de los 90, inició un proceso de internacionalización. Esto le permitió posicionar sus marcas en más de 20 países en América Latina, el Caribe, Europa, Asia y Norteamérica

Se estima que la Compañía Nacional de Chocolates tiene alrededor de 356 productos derivados del cacao y solo en su producto emblemático, las Chokolatinas Jet, presenta un producción diaria de 2.5 millones de unidades y una participación en el mercado nacional de golosinas de chocolate del 69%, en chocolate de mesa tiene el 55% del mercado, logrado a través de campañas masivas para promocionar el chocolate como "la bebida de los dioses". Creó una red de distribución propia, atendiendo a 800.000 clientes en 850 municipios de los 1070 que tiene el país, con una flota propia de 500 vehículos. El 15% de los productos que comercializa la compañía corresponde a contratación con terceros. Los chocolates de mesa (Corona, Cruz, Diana, Tesalia y Bogotano) se producen en la planta de Bogotá, en tanto que en Rionegro se fabrican los chocolates en polvo (Chocolista, Instacao y cocoas) y las golosinas en diferentes variedades, mediante el procesamiento de 1.000 bultos de cacao por día. En la moderna planta de golosinas (prácticamente automatizada e inaugurada en el 2004, luego de una inversión de \$16.000 millones) se producen 400 variedades de productos equivalentes a unas 33.000 toneladas al año de derivados del cacao.

Para el procesamiento, la Compañía Nacional de Chocolates utiliza tecnología avanzada, en la medida en que cuenta con modernas plantas conformadas por maquinaria importada y métodos eficientes de procesamiento. Su administración es moderna y es una de las empresas líderes del país por su tamaño, ventas e inversión en publicidad. Esta compañía tiene un amplio potencial de expansión por la planta física con que cuenta, por su capital y por la experiencia en negocios de tipo externo e interno. Puede competir con precios bajos y calidad en el exterior en productos de chocolatería

5.5.6. Participación en el Mercado

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

Tabla No 11. Ventas de ganado promedio año 2015

DEPARTAMENTO DEL GUAVIARE	MUNICIPIO MIRAFLORES
80.835 BOVINOS	5.000 BOVINOS
100 %	16.1 %

Fuente: ICA

El Municipio de Miraflores sede de la asociación participación del 16.1% del mercado del departamento del Guaviare. ACT-MIRAFLORES comercializa un promedio de 5000 bovinos al año. Estos datos son tomados como referencia ya que la asociación antes mencionada cuenta con fincas cuyas características están enmarcadas en la modalidad de extensiva, con un promedio de 0.3 unidades por hectárea.

Para la participación en el mercado según las características antes mencionadas se tomó como referencia los datos de la Tabla No 12.

Tabla No 12. Participación en el mercado

PRODUCTO	AÑO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cacao (kg./Ha)	0	0	1200	1200	1200	1200	1200	1200	750	750
Frijol Arbustivo (kg./ha)	3200	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Plátano (kg./ha)		7800	7800	7000						
Maderable (pieza)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	375

Fuente: Gestando

5.5.7. Proyecciones de Venta

➤ Producción Ganadera

Para la proyección de ventas se tomó los datos ya establecidos en las parcelas de algunos de los asociados que ya habían tenido contacto con la producción ganadera y se concluyó una proyección tomando como base el análisis del mercado, donde se definió el tamaño del mismo en el departamento podemos indicar que el municipio de Miraflores, comercializa en total un promedio de 5.000 bovinos al año y con un promedio de crecimiento promedio del 4% anual.

➤ Producción De Cacao

Para la proyección de cacao se tomó un modelo ya elaborado por GESTANDO en otras unidades productivas de cacao pero que ya habían tenido experiencias en la producción del Cacao como tal

Tabla No 13. Proyección ventas

Año		1	2	3	4	5
Cantidad kg						
Cacao		0	0	1.200	1.200	1.200
Frijol		3.200	0	0	0	0
Plátano		0	7.800	7.800	7.000	0
Maderable pieza		0	0	0	0	0
Precio	Precio base					
Cacao	\$ 4.000	\$ 4.240	\$ 4.494	\$ 4.764	\$ 5.050	\$ 5.353
Frijol	\$ 700	\$ 742	\$ 787	\$ 834	\$ 884	\$ 937
Plátano	\$ 417	\$ 442	\$ 469	\$ 497	\$ 526	\$ 558
Maderable	\$ 35.000	\$ 37.100	\$ 39.326	\$ 41.686	\$ 44.187	\$ 46.838
ingresos						
Cacao	\$ 4.000	\$ 0	\$ 0	\$ 5.716.877	\$ 6.059.889	\$ 6.423.483
Frijol	\$ 700	\$ 2.374.400	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Plátano	\$ 417	\$ 0	\$ 3.654.621	\$ 3.873.899	\$ 3.685.170	\$ 0
Maderable	\$ 35.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total	\$ 40.640	\$ 2.374.400	\$ 3.654.621	\$ 9.590.775	\$ 9.745.060	\$ 6.423.483

Fuente; GESTANDO ASOPROCAAO

5.5.8. Estrategias de Mercadeo

Para Ganado

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

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

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

Para Cacao

El Plan de Negocio para el cacao tiene contemplado como prioridad la organización de los productores en una forma de asociación que busque reemplazar el papel del intermediario para así obtener el precio que ofrecen las industrias del Chocolate y lograr un margen de ganancia que sea apropiado por ellos mismos a través de un centro de acopio y comercialización que estará en manos de un representante de ventas escogido por los productores.

5.6. OPERACIÓN

Sistema de Semiestabulacion

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

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

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

Este sistema contiene.

- Área de conservación.
- Establo (alimentación)
- Área pasto de corte, banco de proteínas.
- Uso de cerca eléctrica
- Rotación de potreros (4)
- Uso de cercas vivas.
- Sistema Silvopastoril,

En resumen seria la finca esperada para la práctica de la ganadería.

Sistema Ganadero Silvopastoril



Fuente: Cindap

Figura No 4. Sistema Silvopastoril

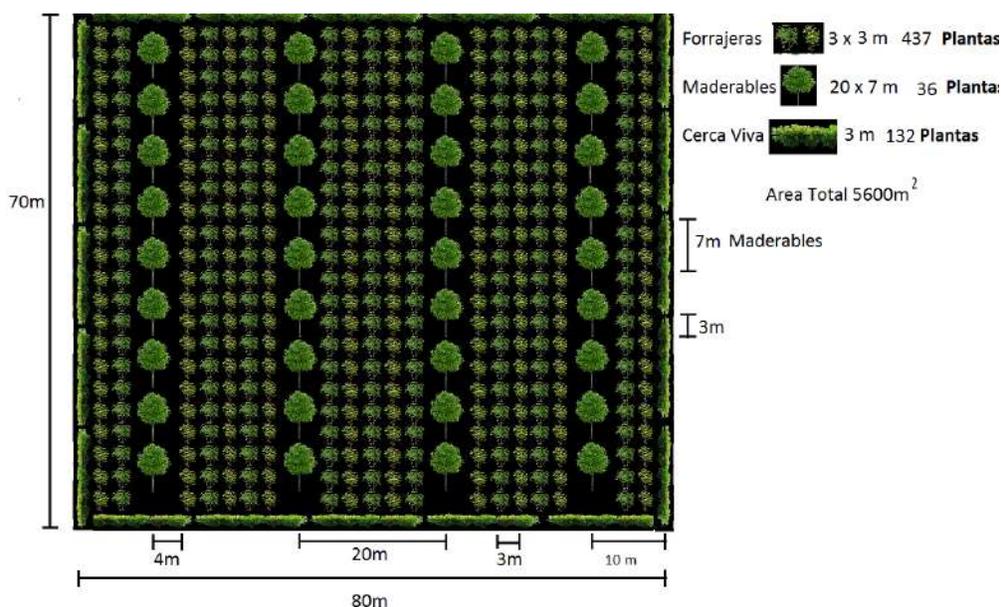
Este sistema se mezcla el manejo de árboles, ganado, forrajes y praderas. En este sistema la presencia de árboles ofrece entre otros los siguientes beneficios.

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

- Los árboles forrajeros tienen un gran potencial natural como fuente de proteína para los animales utilizados por el ser humano.

Las desventajas de los sistemas silvopastoriles son:

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



Fuente: Cindap

Figura No 5. Diseño Sistema Silvopastoril de Ramoneo Directo

Tabla No 14. Especies

1. Cedro A.	1. Abarco
2. Samán	3. Cuyubi
Ocobo	Cabo de Hacha
4. Cachicamo	5. Flamingia
6. Botón de Oro	7. Cratiya
8. Mataraton	

Fuente: Cindap

NOTA, Se recomienda la instalación de por lo menos 50 árboles por hectárea.

Operación para el cultivo del Cacao

Según la Nacional de Chocolates los cultivo y los productos deben cumplir con estándares de calidad establecidos para proceder a realizar compras de las cosechas, no obstante junto al exigir estos lineamiento también orientan en la mejor manera de dispones la planeación y disposición de la siembra, cosecha y post cosecha, operaciones que MIRAFLORES planea adoptar dentro de sus políticas de calidad y de producción.

- Herencia. Buen material genético, alto rendimiento.
- Ambiente. Condiciones agroecológicas –zona de bosque húmedo tropical.

El Beneficio comprende las siguientes actividades

- La cosecha, selección y partido de las mazorcas, fermentación, secado, clasificación, limpieza, empaque y almacenamiento.
- Cosecha con las herramientas adecuadas y afiladas.
- Evitar cosecha de mazorcas verdes:
- Los granos contenidos en la fruta son difíciles de separar durante los procesos de clasificación y limpieza debido a su estado de compactación.
- Presentan escaso mucílago.
- No logran la fermentación completa del grano, provocando escaso aroma, fuerte astringencia, y bajo contenido de manteca.
- Evitar cosechar mazorcas sobre maduras
- Almendras pre germinado.
- Almendras con mucílago seco.
- Almendras atacadas por hongos e insectos.
- Separar frutos sanos de los dañados o enfermos:



Fuente: Fruto de Cacao – Mazorca - Fedecacao

La mezcla de almendras obtenidas de mazorcas sanas con mazorcas enfermas: transmiten a la masa, olores y sabores desagradables.



Fuente: Fedecacao.

La partida de las mazorcas debe realizarse en lo posible el mismo día de cosecha.



Fuente: Fedecacao.

El uso de machete puede causar heridas a las almendras. Los granos heridos producen la contaminación de la masa, generando sabor a moho y manteca ácida.



Fuente: Ferecracio.

➤ Desgranada

El estado ideal para cosechar las mazorcas es cuando están maduras. Sin embargo, en el momento de la recolección, no todas se encuentran en ese estado, y se recolectan también las mazorcas que recién comienzan su maduración (pintonas) (Figuras 1 y 2). En los períodos “picos” de cosecha, las rondas de recolección se deben realizar semanalmente. No obstante, en las temporadas de menor producción, las cosechas se pueden programar cada dos o tres semanas. Es fundamental no dejar sobremadurar las mazorcas pues se pueden contaminar de algunas enfermedades con hongos (fungosas). Este estado propicia la germinación de los granos, que se considera un defecto de calidad.



Fuente: Manual de Beneficio del Cacao – Compañía Nacional de Chocolates.

➤ Fermentación



Proceso del beneficio de cacao que busca facilitar las transformaciones bioquímicas en las almendras para desarrollar el sabor y aroma del chocolate, a través de un aumento de la temperatura por la acción de microorganismos (levaduras y bacterias), que actúan sobre los azúcares del mucílago transformándolo en alcohol y luego en ácido acético.

Tipos de Fermentadores: Tambor Rotatorio

Una secadora de tambor consiste de uno o dos tambores o cilindros huecos, fabricados en hierro colado de alta calidad, acero fabricado o acero inoxidable, que se encuentran montados



de manera horizontal, junto con una estructura de soporte, un sistema de alimentación de producto, una cuchilla y sus componentes auxiliares. Una secadora de tambor o de rodillos típica puede tener, ya sea un o dos tambores o rodillos, con rodillos de aplicación más pequeños. El diámetro típico de las secadoras utilizadas en el procesamiento de alimentos varía desde 24" (60 cms.) hasta 60" (152 cms.) de diámetro y con longitudes que van desde 24" (60 cms.) hasta 144" (365 cms.).
Fuente: Fedecacao.

Requisitos para una buena fermentación

- No deben mezclarse masas de cacao extraídas en diferentes días.
- La masa se debe cubrir para ayudar a mantener la temperatura.
- La altura de la masa en fermentación debe estar entre 60 y 90 cm.
- Proteger las cajas de fermentación de las pérdidas de calor, evitando corrientes de aire directas.
- El fermentador debe tener suficientes agujeros limpios para el drenaje.
- El fermentador debe quedar separado unos 20 centímetros del suelo.
- No se debe llenar completamente el fermentador, con el fin de facilitar la manipulación al voltear la masa.

MEDIDAS PARA FERMENTADOR TIPO ESCALERA				
Largo cm.	Ancho cm.	Profundidad cm.	Cacao Húmedo Kg.	Cacao Seco Kg.
50	40	40	75	30
100	70	60	375	145
125	75	60	490	190
150	80	60	650	250

Fuente: Fedecacao

Grano bien fermentado

Grano de cacao cuyo proceso de fermentación ha sido completo y que presenta las siguientes características:

- Cáscara o tegumento de color marrón rojizo o pardo rojizo que desprende fácilmente de la almendra.
- Almendras de color marrón o pardo rojizo oscuro (color chocolate) con alvéolos bien definidos de forma arriñonada con olor agradable.



Fuente: Fedecacao.

Fermentación Incompleta

Granos Púrpura, Escaso Aroma, Amargor y Astringencia. Residuos de Antocianinas



Fuente: Fedecacao.

➤ **Objetivos del Secado**

- Disminuir el contenido de humedad de las almendras desde un 50 % al salir de los fermentadores, hasta un 7 a 8 %.
- Continuar con el proceso de desarrollo de precursores del sabor y aroma.
- Evitar el crecimiento de hongos que puedan originar sabores indeseables en las almendras durante la etapa de almacenamiento.



Proceso de Secamiento



Fuente: Fedecacao

¿Cómo se debe secar?

El proceso de secado debe ser gradual (para evitar la acidez de las almendras).

Primer día	-----	5 horas
Segundo día	-----	8 horas
Tercer día	-----	8 horas
Cuarto día	-----	8 horas
Quinto día	-----	4 horas

El primer día de secado es fundamental porque allí se elimina la humedad superficial.

➤ Principales Características deseables del Cacao

- Color externo café oscuro o canela
- Consistencia quebradiza
- Cáscara fácilmente desprendible
- Estructura interna arriñonada
- Color interno marrón o chocolate.
- Olor a chocolate agradable



5.6.1. Estrategias Operacionales

Para la implementación de unas estrategias efectivas para el desarrollo productivo que la asociación pretende implementar se basara en los siguientes principios para crear indicadores y mantengan la calidad esperada de los semovientes

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

Sistema de Pastoreo Racional Voisin O Prv

Este modelo se ha implementado en algunas fincas del departamento con excelentes resultados, algunas consideraciones recibidas de los usuarios serían las siguientes:

- Para finca de 10 hectáreas con praderas deterioradas, se recomienda mecanizar el área con dos pasones de rastra, aplicar cal y yesofost.
- Se divide el predio en lotes de aproximadamente $\frac{1}{4}$ de hectárea cada uno, aproximadamente 30 lotes, se ubican bebederos en potreros. Se deja por lo menos una hectárea como área de confort para los bovinos, donde se monta un banco de proteínas y leguminosas, las variedades de pastos que se utilizaron en este predio son: Bachearía, amargo con brisantos, Toledo intercalado con vincula dulce y pasto llanero. Se utilizaron materiales tales como.

- ❖ 40 postes en madera.
- ❖ 120 postes plásticos (Hincados cada 5 m)
- ❖ 12 rollos alambre
- ❖ Planta para cerca eléctrica completa
- ❖ 300 metros en manguera 1 pulgada.

Cultivo del Cacao

El cacao en grano debe estar adecuadamente fermentado, seco, exento de olores extraños, libre de infestación por insectos, libre de granos múltiples (unión de dos o más granos de cacao debido al ataque de hongos en la mazorca o a la falta de separación, volteo y remoción durante la fermentación y el secado) y almendras partidas. El cacao en grano debe tener un tamaño uniforme, solo un 12% de los granos puede desviarse un 33% del peso promedio.

Gracias a la estandarización de los procesos con el fin de obtener un producto homogéneo y de calidad óptima para el mercado objetivo, así que la estrategia es hacer cumplir los lotes con la información de la Tabla No 15.

Tabla No 15. Requisitos de cumplimiento para acceso al mercado

REQUISITOS	PREMIO	CORRIENTE	PASILLA
Contenido de humedad % (m/m).Máx.	7	7	7
Contenido de impurezas o materias extrañas % (m/m).Máx.	0	0.3	0.5
Grano mohoso interno, número de granos/100 granos Máx.	2	2	3
Grano dañado por insectos y/o germinado, numero de granos/100 granos Máx.	1	2	2
Contenido de pasilla, numero de granos/100 granos Máx.	1	2	-
Contenido de almendra en % (m/m) min.	-	-	40-60
Masa (peso), en g/100 granos, min.	120	105-119	40
Granos bien fermentados, numero de granos/100 granos mín.	65	65	60
Granos insuficientemente fermentados, número de granos/100 granos Máx.	25	25	40
Granos pizarrosos, núm. de granos/100 granos Máx.	1	3	3

Fuente: Tomado de ICONTEC, Norma Técnica Colombiana - NTC 1252 – Cacao en grano

5.6.1.1. Costos de Fabricación

Tabla No 16. Presupuesto detallado Implementación Sistema Silvopastoril

Actividad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Mano de obra			1.050.000
Instalación de postes y cerca eléctrica (jornal)	15	30000	450000
División de praderas (jornal)	5	30000	150000
Siembra de Material Vegetal (jornal)	10	30000	300000
Aplicación de enmiendas (cal, roca y yesofos) (jornal)	5	30000	150000
Material vegetal y/o Biológico			11.816.000
Arboles Maderables, Forrajeros, Leguminosos	840	2000	1680000
Semilla de Matarratón x kilogramos	0,2	180000	36000
Semilla de Botón de oro x estacas	100	1000	100000
Semovientes (aporte de bovinos al proyecto)	1	1000000	1000000
Insumos			4.700.000
Kit de cerca eléctrica completa	1	1600000	1600000
Postes en plástico	92	25000	2300000
Cal Dolomita	5	20000	100000
Roca Fosfórica	5	20000	100000
Yesofos	20	30000	600000
Servicios profesionales			750.000
Asistente Pecuario (Médico Veterinario)	1	750000	750000
Arriendos y otros servicios			1.360.000
Terreno para el silvopastoril	10	10000	100000
Mecanización Arado 0,5 Ha Banco de Forrajes	0,5	120000	60000
Construcción Pozo Reservorio	1	1200000	1200000
Herramientas			400.000
Tanque bajito de 250 litros de agua	1	250000	250000
Manguera Plástica de 1/2" X Rollo	5	30000	150000
Equipos			125.000
Equipo portátil y software ganadero	1	125000	125000
Total			19.151.000
Costos Fijos Alianza (OGA, Gerente Alianza, Plan Social, Plan Ambiental)			1.901.850
Total			21.052.850

Fuente: Gestando

Tabla No 17. Estructura de costos establecimiento de una (1) hectárea de cacao de alto rendimiento acompañado de plátano y maderables.

DETALLE	UND/CDAD	AÑO 1		AÑO 2	
		V/UNIT	TOTAL	CANT	VR
COSTOS DIRECTOS					
MANO DE OBRA ESTABLECIMIENTO	No. JORNAL				
Preparación terreno (Tumbe, Repique y Zoca)	14	30.000	420.000,00		
Trazado y estacado	6	30.000	180.000,00		
Aplicación correctivos	2	30.000	60.000,00		
Ahoyado de plátano	15	30.000	450.000,00		
Ahoyado de maderables	2	30.000	60.000,00		
Desinfección de colinos de plátano	1	30.000	30.000,00		
Siembra de colinos de plátano	16	30.000	480.000,00		
Siembra de maderables	1	30.000	30.000,00		
Ahoyado Cacao	18	30.000	540.000,00		
Siembra Cacao	12	30.000	360.000,00		
Distribución de material vegetal	6	30.000	180.000,00		
Resiembras (cacao y sombríos)	4	30.000	120.000,00		
Instalación riego		30.000	-		
Subtotal establecimiento	107		3.210.000,00		-
MANO DE OBRA SOSTENIMIENTO	No. JORNAL				
Control de malezas (frecuencia 4/año)	24	30.000	720.000,00	16	480.000
Control fitosanitario de plátano	6	30.000	180.000,00	8	240.000
Control fitosanitario de cacao	6	30.000	180.000,00	8	240.000
Control fitosanitario de maderables	1	30.000	30.000,00	1	30.000
Fertilización (frecuencia 4/año)	8	30.000	240.000,00	8	240.000
Resiembra cacao	2	30.000	60.000,00	1	30.000
Arreglo sombrío plátano	15	30.000	450.000,00	20	600.000
Arreglo sombrío maderables	1	30.000	30.000,00	1	30.000
Podas y desplumille	4	30.000	120.000,00	4	120.000
Aplicación Fertilizantes Plátano	8	30.000	240.000,00	8	240.000
Aplicación Fertilizantes Maderables	1	30.000	30.000,00	1	30.000
Mantenimiento Canales y Drenajes	6	30.000	180.000,00	6	180.000
Conservación Infraestructura y Equipos	2	30.000	60.000,00	2	60.000
Subtotal sostenimiento	84		2.520.000,00	84	2.520.000
INSUMOS					
Análisis de suelos	1	150.000	150.000		
Plántulas Cacao Injertado (siembra y resiembra)	1.150	1.500	1.725.000		
Plántulas Plátano (COLINOS)	1.150	500	575.000		
Plántulas maderables	1.50	1.000	150.000		

DETALLE	UND/CDAD	AÑO 1		AÑO 2	
		V/UNIT	TOTAL	CANT	VR
Correctivos para el suelo	1.150	180	207.000		
Fertilizantes	1.150	450	517.500	450	517.500
Fungicidas, herbicidas e insecticidas	GLOBAL	150.000	150.000	150.000	150.000
Desinfección para colinos de plátano	GLOBAL	90.000	90.000	-	-
Formicidas	GLOBAL	150.000	150.000	-	-
Pasta Cicatrizante	GLOBAL	30.000	30.000	30.000	30.000
Fletes (año 2 plátano)	GLOBAL		-	100.000	100.000
Cajón fermentador	GLOBAL			500.000	500.000
Subtotal insumos			3.744.500		1.297.500
HERRAMIENTAS	UNIDAD				
Bomba de espalda	1	230.000	230.000		
Tijeras Manuales	2	30.000	60.000		
Tijeras aéreas	1	120.000	120.000		
SERRUCHO Podas	1	40.000	40.000		
Machetes	1	25.000	25.000		
Carretilla Tipo Buggy	1	200.000	200.000		
Subtotal herramientas			675.000		
TOTAL COSTOS DIRECTOS			10.149.500		3.817.500
COSTOS INDIRECTOS					
Asistencia técnica		3%	304.485	3%	114.525
Administración		2%	202.990	2%	76.350
Arrendamientos		Año	700.000	Año	700.000
TOTAL COSTOS INDIRECTOS			1.207.475		890.875
TOTAL COSTOS DIRECTOS MAS INDIRECTOS			11.356.975		4.708.375

Fuente: Gestando

5.6.1.2. Sistema Productivo

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

La reconversión de la ganadería implica la transformación de este sector en actividades compatibles con el desarrollo socioeconómico y la protección de la naturaleza, para lo cual se debe partir del reconocimiento de la diversidad de situaciones, actores involucrados e impactos sociales y ambientales. Las estrategias deben ajustarse al tipo de ganadería y a cada región. También deben contribuir a atenuar los impactos generados sobre el agua, suelo, aire, energía y biodiversidad, y al mismo tiempo, incrementar los beneficios sociales como generación de empleo, oferta alimentaria y la distribución de la riqueza.

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

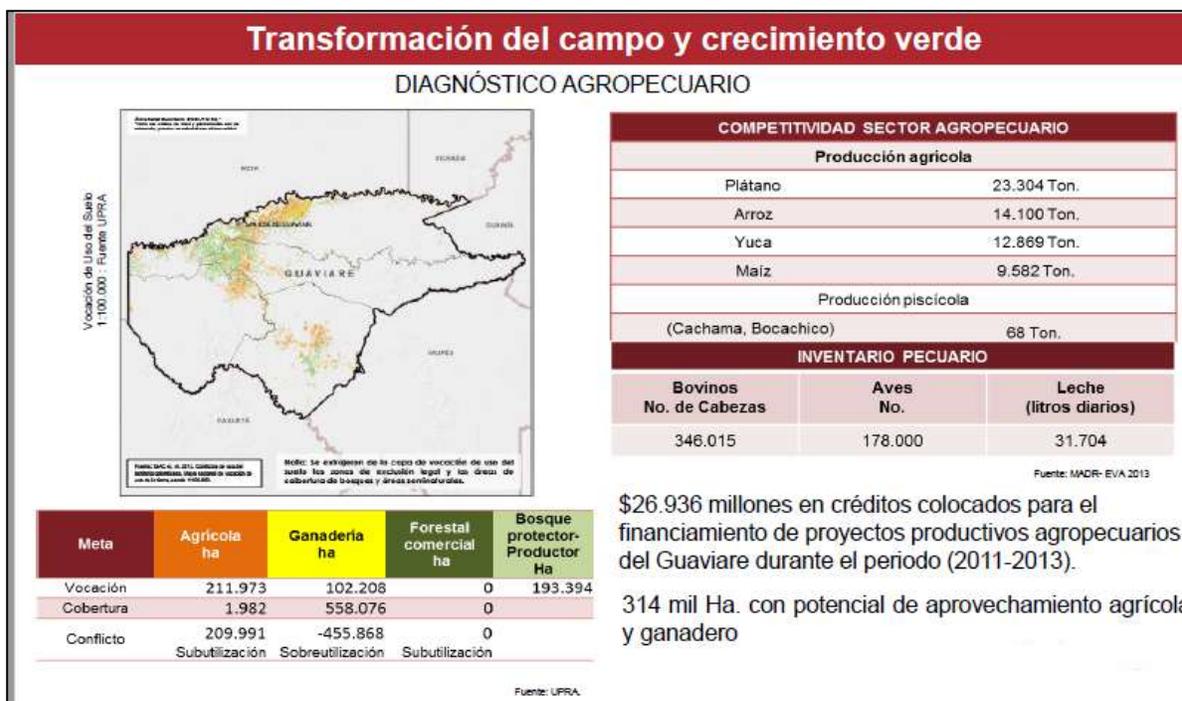
- Incremento de la diversidad vegetal involucrada en los distintos sistemas de producción pecuaria, dominados en América Latina tropical por modelos de monocultivos de gramíneas de pastoreo. Este incremento debe hacerse sobre el propio sistema de forrajes (matriz de pastos en la mayoría de las situaciones)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

Especies recomendadas para sistemas silvopastoriles para Caquetá y Guaviare.

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

Fuente: Cindap

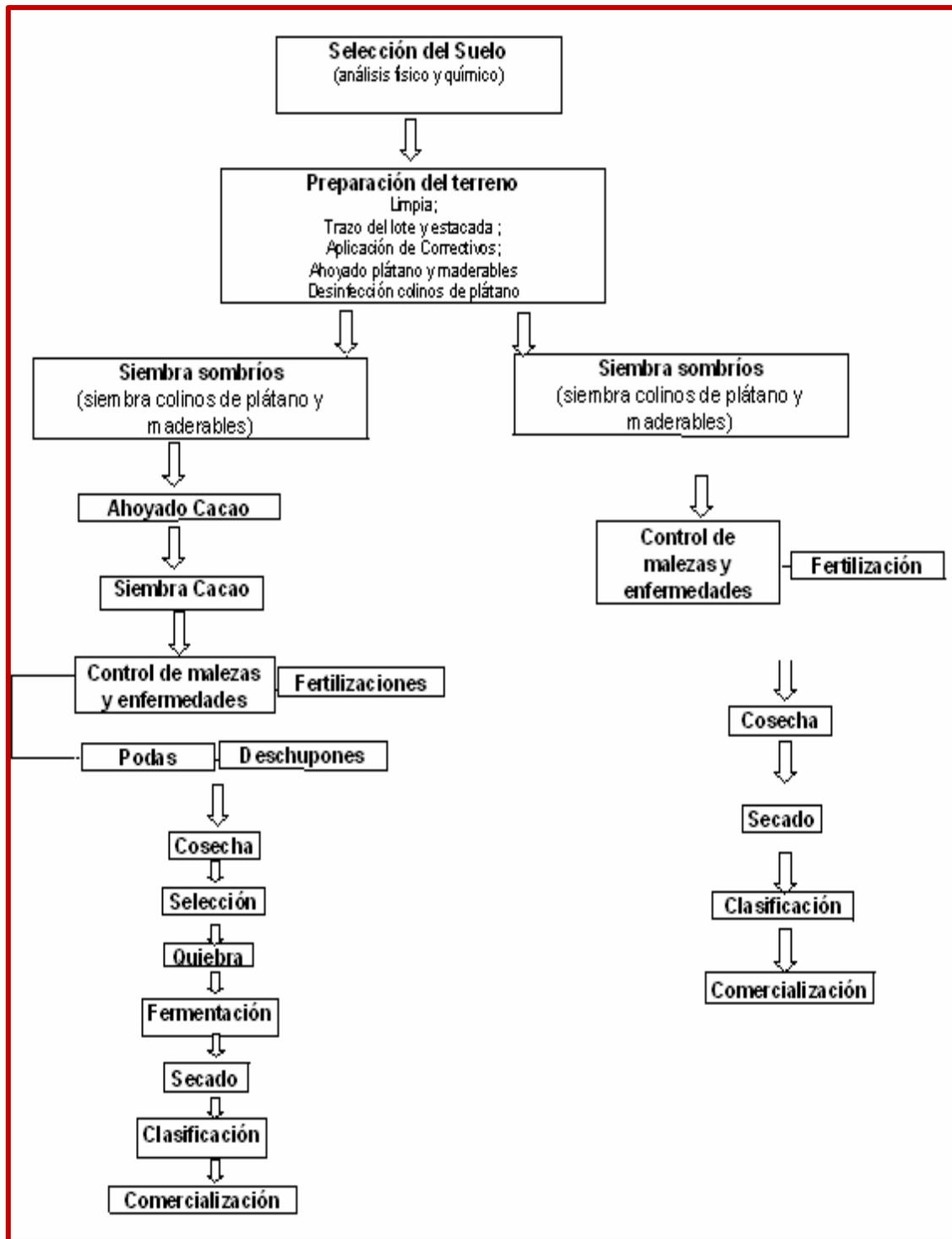
Figura No 6. Especies



Fuente: UPRA

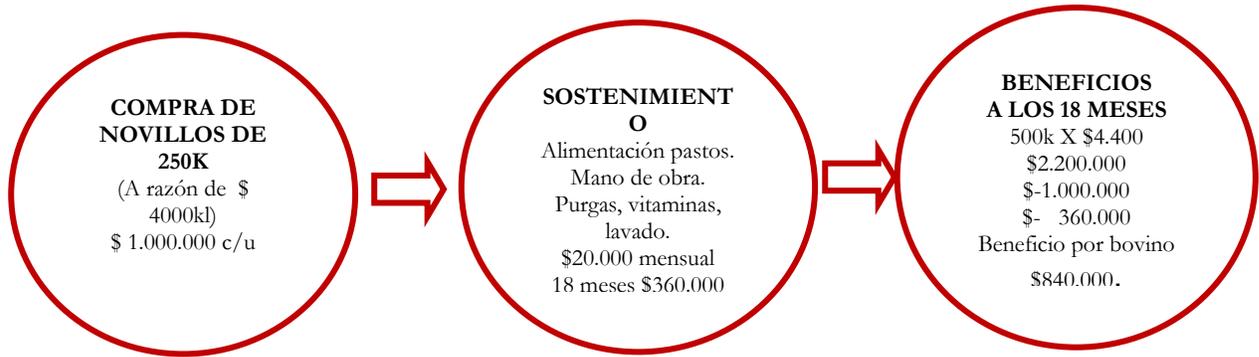
Figura No 7. Diagnóstico Guaviare

Para la obtención del sistema productivo se toma como base la Figura No 8 para orientar el proceso productivo



Fuente Gestado ASOPROCACAO
Figura No 8. Sistema productivo

5.6.1.3. Procesos



Fuente: Gestando

Figura No 9. Procesos

La Secretaria de Agricultura del Departamento y La Federación Nacional de Cacaoteros vienen adelantando prácticas y capacitación técnica en temas como:

Métodos de control o manejo de enfermedades.

- Preventivo (Evasión, exclusión, erradicación, protección)
- Químico (erradicación, protección)
- Biológico (preventivo, protección y erradicación)
- Culturales B.P.A.
- Resistencia. Inductores de resistencia material y genética.

Principales enfermedades del cacao en el mundo se presentan en la Tabla No 10

Tabla No 18. Enfermedades de cacao

NOMBRE	AGENTE CAUSAL	% DE PERDIDA
Mazorca Negra	<i>Phytophthora sp.</i>	37
Escoba de Bruja	<i>Moniliphthora perniciosa</i>	18
Rebrote Hinchado	<i>Virus CSSV</i>	15
Muerte Vascular	<i>Oncobasidium theobromae</i>	9
Moniliasis	<i>Monilliophthora roleri</i>	9

Fuente: Fedecacao

5.6.1.4. Capacidad de Producción

➤ Capacidad ganadera

Tabla No 19. Producción

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

Fuente: Gestando

➤ Capacidad cacao

Después de analizar las posibilidades de implementar el cultivo del cacao como línea productiva, determinamos que si aplicamos en la misma área el multicultivo, es decir también sembrar al lado plántulas de plátano y además plantas de maderables, logramos visualizar un proyecto a corto, mediano y largo plazo, razón la cual favorece altamente al campesino asociado.

Tabla No 20. Producción

CANTIDAD	PRODUCTO POR HECTAREA
1.150	Plántulas De cacao injertadas (Siembra y resiembra)
1.150	Plántulas de plátano (Colinos)
150	Plántulas de maderables (achapo, abarco, ocobo, cachicamo)

Fuente: Asoprocacao.

5.6.1.5. Inventario

Tabla No 19. Inventario Guaviare

VARIEDAD	SAN JOSE	EL RETORNO	CALAMAR	MIRAFLORES	TOTAL DEPARTAMENTO
	has	has	has	has	Has.
Pastos mejorados	164.000	125.000	70.000	10.000	369.000
Pastos naturales	60.000	N R	N R	N R	60.000

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

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

El cacao por sus características puede contenerse almacenado bastante tiempo (6 meses) sin comprometer si integridad de calidad

5.6.1.6. Abastecimiento

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

En este momento la organización posee un sistema de abastecimiento propio donde las plántulas y semillas son producidas dentro de las propias hectáreas de los miembros de la asociación, así que el producto principal es decir el cacao está plenamente cubierto para eventuales reacciones ante la demanda, por otro lado en la región existen cabeceras municipales donde es de fácil acceso los insumos requeridos para el cultivo del cacao como tal.

5.6.1.7. Localización

Miraflores presenta condiciones favorables para sistemas agrodiversos y dada su ubicación dentro de la Reserva de Ley 2ª de 1959 actividades distintas a estas o a la explotación sostenible de productos del bosque no maderables o al agro eco turismo son restringidas por la zonificación del decreto 1925 de 2013.

5.7. ORGANIZACION

La asociación, su representante legal como miembros de la junta directiva se han mostrado muy activos, y ven como una oportunidad el proceso de paz y la erradicación de cultivos con sustitución. Dado que únicamente hay comunicación desde el municipio de Miraflores a el municipio de San José del Guaviare, vía fluvial (3 días) o vía aérea (1 hora), se desplazan periódicamente cada 15 días, para dar cumplimiento a compromisos y solicitar la participación tanto del gobierno nacional como departamental a la solución de sus dificultades entre otras la vía terrestre desde Calamar a Miraflores de vital importancia para el desarrollo de esa comunidad.

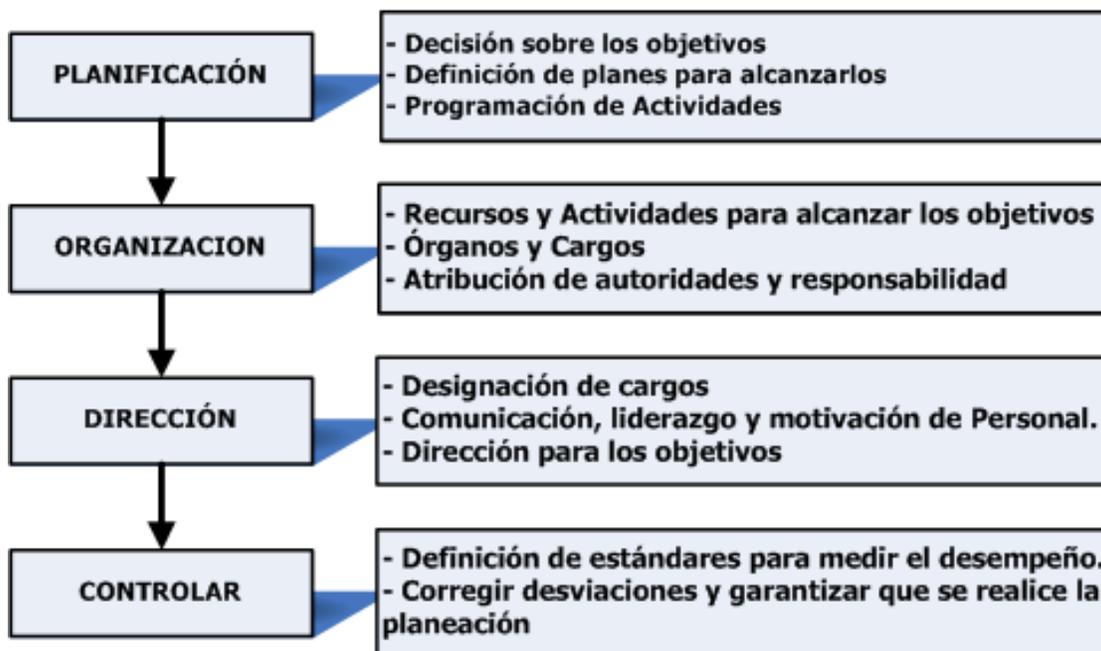
La asociación busca oportunidad de supervivencia, el 95% de sus asociados cultivan y transforman la base de coca. En el municipio de Miraflores existe gran expectativa entorno a la asociación ya que únicamente hay 2 entidades de economía solidaria en ese municipio. Actualmente se ha aumentado la preocupación ya que en ese sector hace presencia grupo 1 disidente de las Farc presentando brotes de inseguridad, por tal razón en Miraflores no se ha logrado implementar la socialización del PNIS (programa Nacional Integral de Sustitución) y si se está adelantando erradicación forzosa vía helicóptero por parte del ejército Nacional, sin adelantar programas de sustitución, lo cual tiene muy incómodos a los campesinos del área. Según la junta directiva, la propuesta que se hizo al gobierno nacional es la de cuidar las reservas naturales por parte de la comunidad a cambio de inversión social por parte del estado. Actualmente la situación socioeconómica de los habitantes de Miraflores es muy difícil ya que por presión de entidades del estado no han logrado negociar la pasta de coca producida y el precio cayo a índices del \$ 1.300 pesos el gramo. Mientras que el costo de los insumos por ejemplo la gasolina es de \$ 18.000 pesos el galón. Se vive una tensa situación ya que los procesos de sustitución se encuentran estancados.

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 11. Áreas Funcionales

5.7.2. Personal Requerido

Tabla No 21. Personal

ÁREA	2015	2016	2017	2018	2019
Administrativa	0	0	1	2	2
Mercadeo y ventas	0	0	0	1	1
Producción	0	0	0	2	3
Áreas transversales	0	0	1	1	1

Fuente: Gestando

5.8. ANÁLISIS DE RIESGOS

Tabla No 22. Riesgos

RIESGO	PROBALIDAD	IMPACTO	ESTRATEGIAS
Intoxicación	Baja	Bajo	Mantener praderas limpias
Estafa en compra-venta	Baja	Medio	Exigir copia consignación antes de entregar los bovinos.
Robo de bovinos (abigeato)	baja	Bajo	Monitoreo entre fincas

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 23. 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 24. Flujo De Inversiones

Inversiones (Inicio Período)		
Terrenos	\$	0
Construcciones y Edificios	\$	0
Maquinaria y Equipo	\$	7.850.000
Muebles y Enseres	\$	0
Equipo de Transporte	\$	0
Equipos de Oficina	\$	0

Fuente: Gestando-ACT MG MIRAFLORES

Tabla No 25. Flujo de Egresos

Costos Variables Unitarios		AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materia Prima (Costo Promedio)	\$/ unid.	3.400,0	3.536,0	3.677,4	3.824,5	3.977,5
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$/ unid.	163,8	170,3	177,1	184,2	191,6
Materia Prima y M.O.	\$/ unid.	3.563,8	3.706,3	3.854,6	4.008,7	4.169,1
Otros Costos de Fabricación						
Otros Costos de Fabricación	\$	31.000.000	33.701.250	36.637.439	39.769.639	43.228.799
Costos Producción Inventariables						
Materia Prima	\$	272.000.000	295.609.600	321.268.513	349.154.620	379.461.241
Mano de Obra	\$	13.100.000	14.237.080	15.472.859	16.815.903	18.275.523
Materia Prima y M.O.	\$	285.100.000	309.846.680	336.741.372	365.970.523	397.736.764
Depreciación	\$	523.333	523.333	523.333	523.333	523.333
Agotamiento	\$	0	0	0	0	0
Total	\$	285.623.333	310.370.013	337.264.705	366.493.856	398.260.098
Margen Bruto	\$	23,83%	23,11%	22,37%	21,63%	20,87%
Gastos Operacionales						
Gastos de Ventas	\$	0	0	0	0	0
Gastos Administración	\$	1.200.000	1.248.000	1.297.920	1.349.837	1.403.830
Total Gastos	\$	1.200.000	1.248.000	1.297.920	1.349.837	1.403.830

Fuente: Gestando

Tabla No 26. Flujo de ingresos

Total Ventas		AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio Promedio	\$	4.687,5	4.828,1	4.973,0	5.122,2	5.275,8
Ventas	unid.	80.000	83.600	87.362	91.293	95.401
Ventas	\$	375.000.000	403.631.250	434.448.496	467.618.639	503.321.322

Fuente: Gestando

Tabla No 27. Servicio de la deuda

Impuestos		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Renta						
Patrimonio	\$	37.736.600	76.222.511	115.326.476	154.929.978	194.812.851
Renta Presuntiva sobre patrimonio Liquido	%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Renta Presuntiva	\$	0	1.132.098	2.286.675	3.459.794	4.647.899
Renta Liquida	\$	57.176.667	58.311.987	59.248.432	60.005.306	60.428.594
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 28. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	375.000.000	403.631.250	434.448.496	467.618.639	503.321.322
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	285.100.000	309.846.680	336.741.372	365.970.523	397.736.764
Depreciación	523.333	523.333	523.333	523.333	523.333
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	31.000.000	33.701.250	36.637.439	39.769.639	43.228.799
Utilidad Bruta	58.376.667	59.559.987	60.546.352	61.355.143	61.832.425
Gasto de Ventas	0	0	0	0	0
Gastos de Administración	1.200.000	1.248.000	1.297.920	1.349.837	1.403.830
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	57.176.667	58.311.987	59.248.432	60.005.306	60.428.594
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	57.176.667	58.311.987	59.248.432	60.005.306	60.428.594
Impuesto renta +CREE	19.440.067	19.826.075	20.144.467	20.401.804	20.545.722
Utilidad Neta Final	37.736.600	38.485.911	39.103.965	39.603.502	39.882.872

Fuente: Gestando

Tabla No. 29. Balance General

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Efectivo	7.850.000	49.850.000	89.245.253	129.190.943	169.575.116	210.125.240
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:	7.850.000	49.850.000	89.245.253	129.190.943	169.575.116	210.125.240
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	7.850.000	7.326.667	6.803.333	6.280.000	5.756.667	5.233.333
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:	7.850.000	7.326.667	6.803.333	6.280.000	5.756.667	5.233.333
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	0	57.176.667	96.048.587	135.470.943	175.331.782	215.358.573
Pasivo						

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	19.440.067	19.826.075	20.144.467	20.401.804	20.545.722
Acreeedores 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 Empreder (Contingente)	0	0	0	0	0	0
PASIVO	0	19.440.067	19.826.075	20.144.467	20.401.804	20.545.722
Patrimonio						
Capital Social	0	0	0	0	0	0
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	0	0	0
Utilidades Retenidas	0	0	37.736.600	76.222.511	115.326.476	154.929.978
Utilidades del Ejercicio	0	37.736.600	38.485.911	39.103.965	39.603.502	39.882.872
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	0	37.736.600	76.222.511	115.326.476	154.929.978	194.812.851
PASIVO + PATRIMONIO	0	57.176.667	96.048.587	135.470.943	175.331.782	215.358.573

Fuente: Gestando

Tabla No 30. Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		57.176.667	58.311.987	59.248.432	60.005.306	60.428.594
Depreciaciones		523.333	523.333	523.333	523.333	523.333
Amortización Gastos		0	0	0	0	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	19.440.067	19.826.075	20.144.467	20.401.804
Neto Flujo de Caja Operativo		57.700.000	39.395.253	39.945.690	40.384.173	40.550.124
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 Acreeedores 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	7.850.000	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

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Operativo						
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	7.850.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	7.850.000	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	7.850.000	57.700.000	39.395.253	39.945.690	40.384.173	40.550.124
Saldo anterior		-7.850.000	49.850.000	89.245.253	129.190.943	169.575.116
Saldo siguiente	7.850.000	49.850.000	89.245.253	129.190.943	169.575.116	210.125.240

Fuente: Gestando

Tabla No 31. Indicadores Financieros

Indicadores Financieros Proyectados					
Liquidez - Razón Corriente	2,56	4,50	6,41	8,31	10,23
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%	20,6%	14,9%	11,6%	9,5%
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	15,2%	14,4%	13,6%	12,8%	12,0%
Rentabilidad Neta	10,1%	9,5%	9,0%	8,5%	7,9%
Rentabilidad Patrimonio	100,0%	50,5%	33,9%	25,6%	20,5%
Rentabilidad del Activo	66,0%	40,1%	28,9%	22,6%	18,5%

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 Amazonía

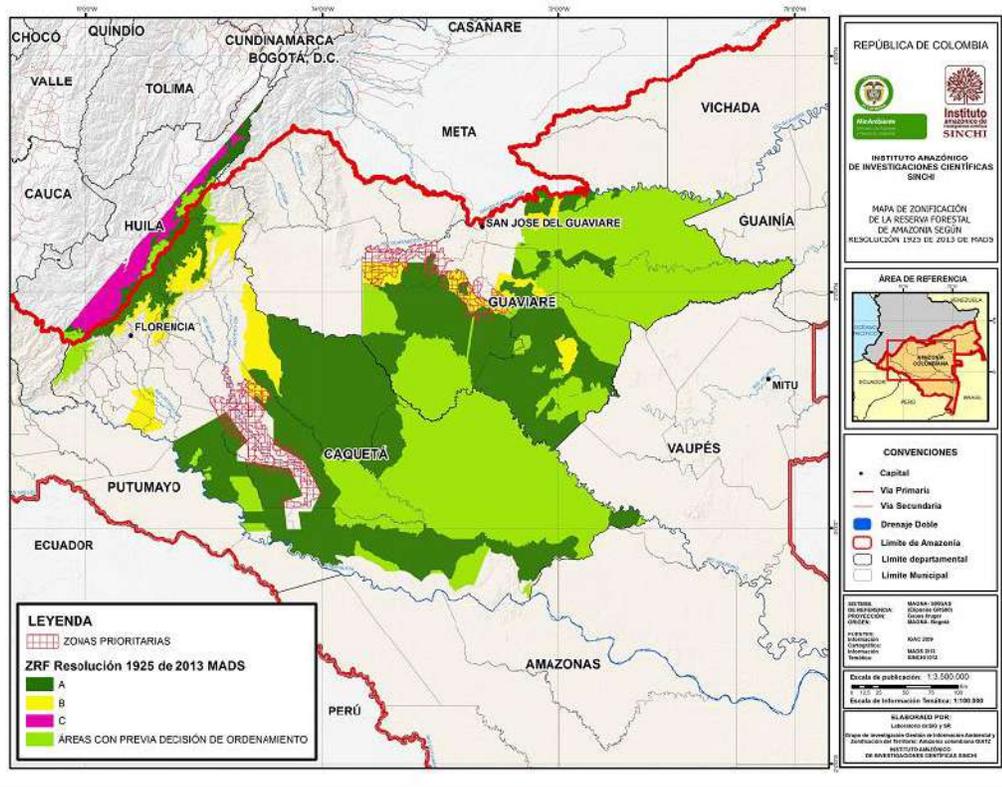
DEPARTAMENTO	COBERTURA HA	PARTICIPACIÓN
AMAZONAS	9.691.841,17	32%
CAQUETÁ	6.456.392,43	22%
CAUCA	49.437,60	0%
GUAINIA	7.042.409,69	24%
GUAVIARE	5.011.336,47	17%
HUILA	536.776,96	2%
PUTUMAYO	773.738,80	3%
VAUPÉS	328.150,92	1%

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

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

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

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



Fuente: Instituto Sinchi

SINAP y Territorios Colectivos

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

Autoridades Ambientales

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

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



Fuente: diseño autor

Figura No 2. Procedimientos CARs

5.11. ANEXO 3

- Acuerdo de Confidencialidad
- Análisis Multicriterio

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

6. MÓDULO ADECUACIÓN FINANCIERA

6.1. ALCANCES

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

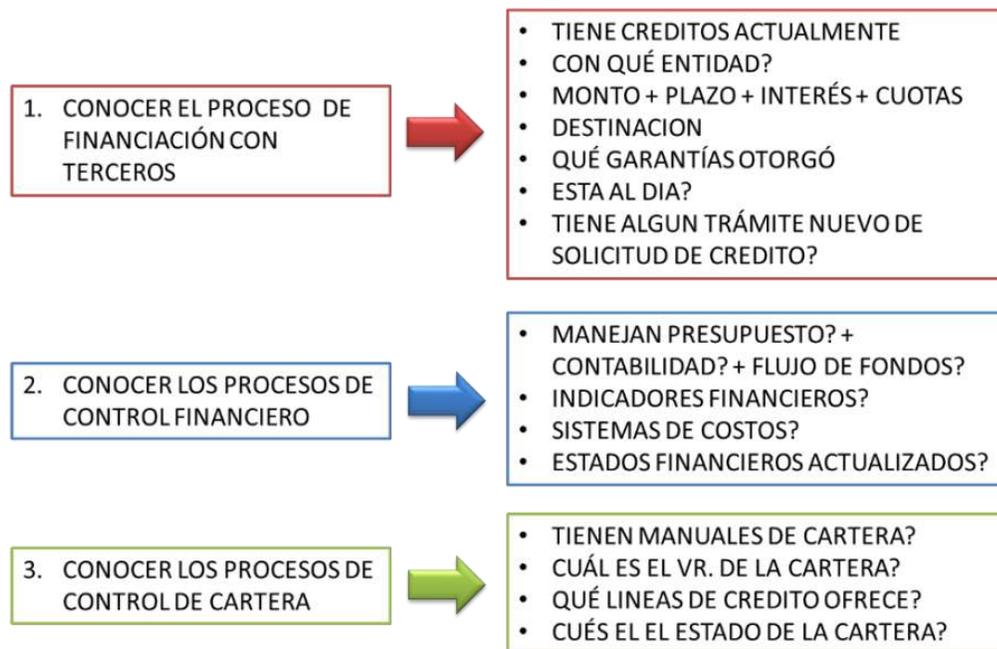
6.2. ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA

6.2.1. Diagnóstico Financiero

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

Se hizo un levantamiento de información inicial mediante la aplicación de una encuesta financiera para la conformación de una línea de base. Las preguntas fueron dirigidas a encontrar qué tanta estructura financiera se tenía en cada organización, para ello se diseñó su contenido con el alcance de la Figura No 12.

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 12. 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 13.

<u>CAQUETÁ</u>	<u>GUAVIARE</u>
<p style="text-align: center;"><u>PRIORIZADAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. _ACAMAFRUT, 2. ASOES 3. AMAZOOVINO 	<p style="text-align: center;"><u>PRIORIZADAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ASOPROCEGUA, 2. ASOPROCAUCHO, 3. ASOCOMIGAN 4. COOAGROGUAVIARE
<p style="text-align: center;"><u>SEGUNDAS MEJORES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. _ASPROAMAZONAS 2. ASPROABELEN 3. PROCACAO 	<p style="text-align: center;"><u>SEGUNDAS MEJORES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. _ASOPROCACAO 2. _ASOPROAGRO 3. _ASOMORIPAVA
<p style="text-align: center;"><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 style="text-align: center;"><u>TERCERAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 4. _CORPOLINDOSA 5. ASPROMACARENA 6. ACT-MG MIRAFLORES 7. ASCATRAGUA

Fuente: GESTANDO

Figura No 13. Niveles Organizaciones

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

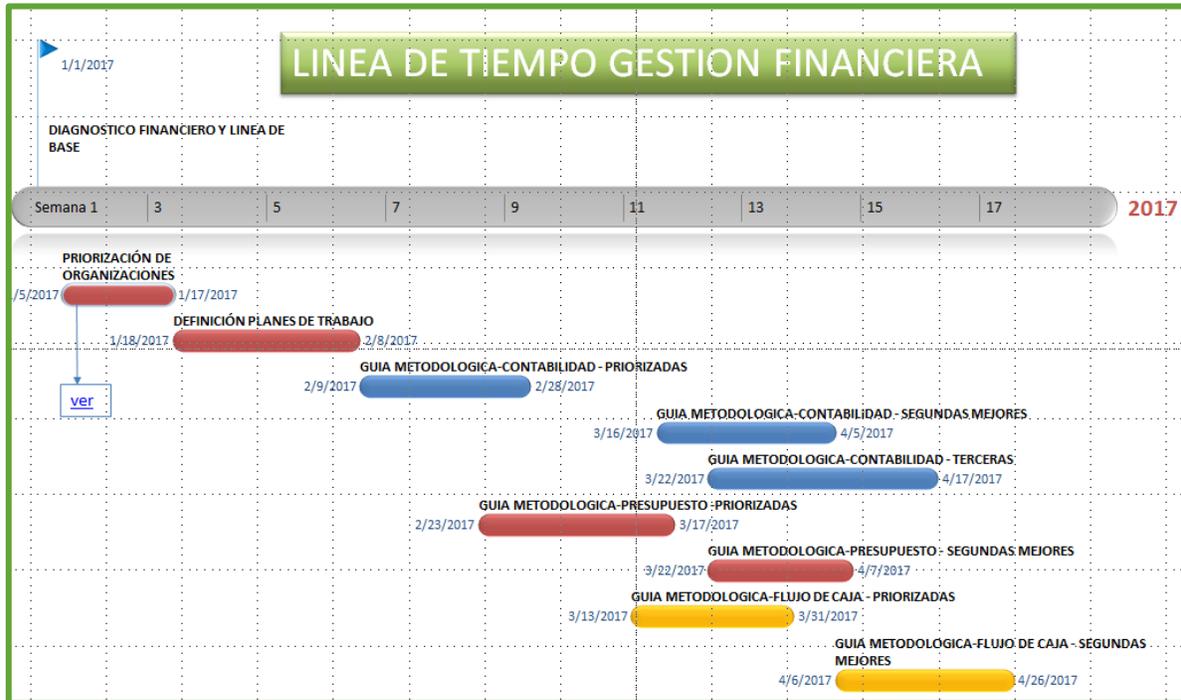
Para efectos de evidenciar la clasificación presentada, la misma está dada por la aplicación de la "Guía Metodológica de Adecuación Financiera", donde se refleja la calificación cuantitativa y cualitativa de cada organización, aunado a los resultados que el asesor financiero obtuvo de la encuesta financiera, 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 14. Línea de Tiempo Gestión Financiera

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

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

6.2.4. Definición de Planes de Trabajo

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

PLAN DE GESTIÓN EN ADECUACIÓN FINANCIERA			
LEVANTAMIENTO DE INFORMACION PARA LINEA DE BASE			PRODUCTO ENTREGABLE
ENCUESTAS FINANCIERAS	ESTADOS FINANCIEROS	VISITAS Y ENTREVISTAS CON LIDERES FINANCIEROS	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 los diferentes diálogos con los líderes financieros. • Se debe aplicar en cada uno de los tres procesos de enfoque del proyecto: CONTABILIDAD; PRESUPUESTO; FLUJO DE CAJA • Las preguntas que no tienen buena respuesta o que se clasifican como N/A, son base para la definición de los planes de trabajo con las organizaciones. 			<ul style="list-style-type: none"> • Documento de valoración de las respuestas del proceso contable - uno por organización. • Documento de valoración de las respuestas del proceso de presupuesto - uno por organización • 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 15. 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 16. 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 17. 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. <ul style="list-style-type: none"> ◆ Avances en Adecuación Financiera, de acuerdo con el plan de trabajo. ◆ Dificultades encontradas y planes de reacción.

Fuente: Gestando

Figura No 18. Informe Gestión

6.3. ADECUACIÓN FINANCIERA EN ACT- MG MIRAFLORES

6.3.1. Análisis Financiero

La asociación fue constituida en mayo de 2015, con un patrimonio que figura en una cuenta de ahorro al momento de su apertura. Para el momento de la intervención no reportaron al Profesional de Campo actividad alguna en materia contable y no contaban con ningún estado financiero hasta ese momento

6.3.2. Proceso Contable

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

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

6.3.3. Proceso Flujo de Caja

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

6.3.4. Proceso de Presupuesto

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

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

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

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

6.3.6. Recomendaciones para escalar nivel

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

Tabla No 32. Síntesis instrumentos

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



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

Fuente: Gestando

6.4. ANEXO 4

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