



FORTALECIMIENTO SOCIOEMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA



“ASOPROCACAO”
Asociación de Productores
Comercializadores y Transformadores
de Cacao del Guaviare y Sur del Meta



FORTALECIMIENTO
SOCIOEMPRESARIAL
Y ADECUACIÓN
FINANCIERA

“ASOPROCA CAO”
Asociación de Productores
Comercializadores y Transformadores
de Cacao del Guaviare y Sur del Meta



FORTALECIMIENTO SOCIOEMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA

“ASOPROCACAO” ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES COMERCIALIZADORES Y TRANSFORMADORES DE CACAO DEL GUAVIARE Y SUR DEL META



NOMBRE	ORGANIZACIÓN	CARGO	TELÉFONO	MUNICIPIO SEDE	CORREO ELECTRONICO
VICTOR JULIO COMBITA	ASOPROCACAO	REPRESENTANTE LEGAL	318-5144454	SAN JOSÉ DEL GUAVIARE	asoprocacaodelguaviare@gmail.com

Octubre 2017



Elaboró:
GESTANDO-ASOPROCACAO

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

José Gabriel Jiménez Castelblanco
Consultor. Instituto Sinchi

CONTENIDO

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



4.5.3. Principios Corporativos.....	16
4.5.4. Valores	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.....	21
4.5.9. Organigrama	21
4.5.10. Gestión.....	22
4.5.11. Registro Fotográfico	22
4.5.12. Conclusiones	23
5. MÓDULO PLAN DE NEGOCIOS	24
5.1. CLAUSULA DE CONFIDENCIALIDAD	24
5.2. INFORMACIÓN DE CONTACTOS	25
5.2.1. Órganos Directivos.....	25
5.3. CONCEPTOS CLAVES	25
5.4. PRODUCTO Y/O SERVICIO.....	26
5.4.1. Necesidad Identificada	27
5.4.2. Líneas de Negocio	28
5.4.3. Etapa de desarrollo del prototipo.....	29
5.4.4. Licencias, Permisos, Patentes.....	29
5.5. MERCADO	29
5.5.1. Análisis del sector.....	29
5.5.2. Análisis del mercado	30
5.5.3. Cadena Productiva del Cacao	30
5.5.4. Mercado Objetivo	34
5.5.5. Competidores	34
5.5.6. Ventajas Competitivas.....	35
5.5.7. Participación en el Mercado	36
5.5.8. Proyecciones de Venta	36
5.5.9. Estrategias de Mercadeo.....	36
5.6. OPERACIÓN	37
5.6.1. Proceso	37
5.6.2. Estrategias Operacionales	42
5.7. ORGANIZACION.....	47
5.7.1. Áreas Funcionales	48
5.7.2. Personal Requerido	49
5.8. ANÁLISIS DE RIESGOS	49
5.9. ECONÓMICO FINANCIERO	49
5.9.1. Supuestos Económicos	49
5.10. DETERMINANTES AMBIENTALES.....	54
5.11. ANEXO 3	57
6. MÓDULO ADECUACIÓN FINANCIERA.....	58
6.1. ALCANCES.....	58
6.2. ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA.....	58
6.2.1. Diagnóstico Financiero	58
6.2.2. Clasificación	59
6.2.3. Planeación	62
6.2.4. Definición de Planes de Trabajo.....	63



6.3. ADECUACIÓN FINANCIERA EN ASOPROCACAO 66

6.3.1. Análisis Financiero 66

6.3.2. Estado de Resultados 67

6.3.3. Proceso Contable 68

6.3.4. Proceso Flujo de Caja 68

6.3.5. Proceso de Presupuesto 68

6.3.6. Ruta de trabajo para acceder a recursos de crédito e incentivos financieros 69

6.3.7. Recomendaciones para escalar nivel 69

6.4. ANEXO 4 72

INTRODUCCION

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

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

En el presente documento se consolidan los resultados de la aplicación de los cinco (5) Módulos: Línea Base, Diagnóstico Situacional, Direccionamiento Estratégico, Plan de Negocios y Adecuación Financiera para la **ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES COMERCIALIZADORES Y TRANSFORMADORES DE CACAO DEL GUAVIARE Y SUR DEL META “ASOPROCACAO”**

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

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

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



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

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

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

1.1. LA ECONOMÍA SOLIDARIA

1.1.1. Principios de la economía solidaria

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

1.1.2. Fines de la economía solidaria

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

1.1.3. Características de las organizaciones de economía solidaria

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

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

1.2. ENFOQUE AGROAMBIENTAL DE LAS INTERVENCIONES PRODUCTIVAS¹

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Fuente: Instituto Sinchi

Figura No 1. Esquema Agroambiental

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

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

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

Fuente: Instituto Sinchi.

2.3. DIMENSIÓN COMERCIAL Y AGROINDUSTRIAL

La asociación, como se anotaba anteriormente, coordina la producción de cacao de sus asociados y lo comercializa en convenio establecido con la Nacional de Chocolates.

2.4. DIMENSIÓN AMBIENTAL

La asociación ha recibido capacitación ambiental y en la actualidad se encuentra gestionando la certificación de producción orgánica, además obtuvo permiso para el desarrollo de actividades por parte de la CAD.

2.5. DIMENSIÓN GÉNERO Y JUVENTUD

De 80 asociados 15 son mujeres. Dos integrantes de la Junta directiva son mujeres. Cinco (5) personas menores de 21 años son asociados, según las directivas se le ha invitado a participar pero aún se muestran apáticos a integrar comités o como socios de la entidad.

2.6. CONCLUSIONES

Se puede concluir que gracias a la creatividad de los asociados en cabeza de su gerente Víctor Julio Combata Arias persona emprendedora, se brinda la oportunidad para que en la próxima asamblea se debata el tema de factibilidad para nuevos planes de negocios. Analizando estrategias que contengan preguntas tales: cómo lograr los objetivos, cómo luchar por la misión, cómo alcanzar metas, cómo buscar ventajas competitivas, cómo fortalecer posición empresarial, sin descuidar los objetivos propuestos por la asociación.

2.7. ANEXO 1

- Encuesta Línea Base

3. MÓDULO DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

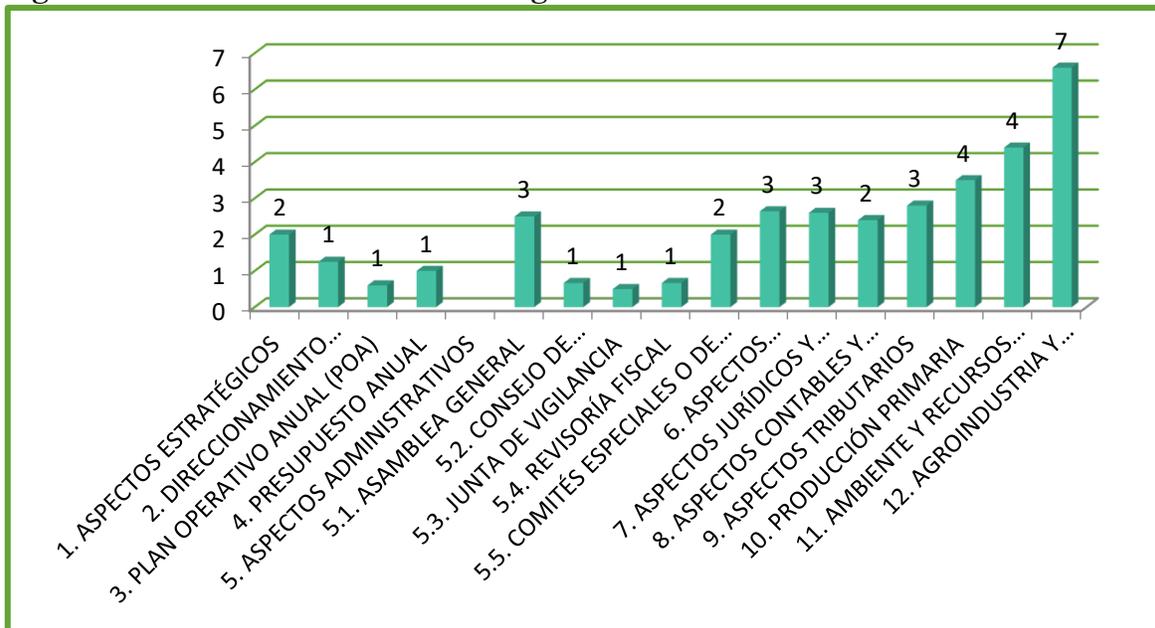
Con el Diagnóstico Situacional se realiza un análisis detallado a la organización para identificar los factores que están influyendo sobre la situación empresarial con el fin de proponer acciones viables y factibles para solución de los problemas existentes.

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. ASOPROCACAO con la aplicación del formato de Diagnostico Situacional obtiene una ponderación de 36 sobre 100 (Ver Figura No 2.)



Figura No 2. Ponderación variables diagnóstico situacional



3.1. ASPECTOS ESTRATÉGICOS

Tienen definida la misión y visión de la asociación, falta visibilizarla más entre los asociados.

3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Falta definir el plan estratégico de la asociación.

3.3. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

Solo llevan plan de actividades agronómicas del cultivo del cacao. No cuenta con Plan Operativo Anual.

3.4. PRESUPUESTO ANUAL

No tienen presupuesto anual, importante implementarlo urgente.

3.5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

3.5.1. Asamblea General

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

3.5.2. Consejo de Administración o Junta Directiva

La Junta Directiva se reúne cada 2 meses y antes si se convoca a extraordinaria.

3.5.3. Junta de Vigilancia o Fiscal

El fiscal se reúne a la vez con la Junta Directiva cada dos 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 tienen integrado ningún comité, se hace necesario implementar por lo menos dos: educación y solidaridad.

3.6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES O DE RECURSOS HUMANOS

No existen empleados por tanto no elaboran nómina.

3.7. ASPECTOS JURÍDICOS Y LEGALES

Se pretende establecer información de apoyo con la Secretaria de Agricultura del departamento.

3.8. ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS

Un contador titulado presenta anualmente los estados financieros y la parte fiscal.

3.9. ASPECTOS TRIBUTARIOS

Presentan anualmente obligaciones tributarias.

3.10. PRODUCCIÓN PRIMARIA

El Representante Legal conoce los procesos y cantidades de cacao cultivado y su cosecha en cada finca.

3.11. AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

Han recibido han recibido capacitación en conservación recursos naturales por parte del Instituto Sinchi.

3.12. AGROINDUSTRIA Y COMERCIALIZACIÓN

Dedicados a dar cumplimiento a pedidos realizados por su cliente Nacional de Chocolates, se proyecta más hectáreas de siembra.

3.13. ANEXO 2

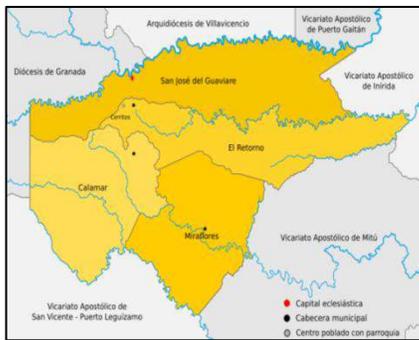
- Ficha tecnica con su respectiva ponderacion y gráfico.
- Rut.
- Cámara de Comercio.
- Cedula del Representane Legal.
- Estatutos.

4. MÓDULO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1. METODOLOGIA

El lunes 24 de enero de 2017 los profesionales de GESTANDO con la Junta Directiva de ASOPROCACAO 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 Productores Agropecuarios del Guaviare ASOPROCACAO cuenta con una sede principal en el Municipio de El Retorno Guaviare, vereda Patio Bonito. Los asociados tienen sus fincas en varias veredas del sector.

4.2.1. Relación de Veredas

Tabla No 2. Cobertura

VEREDAS SAN JOSÉ DEL GUAVIARE	VEREDAS EL RETORNO	VEREDAS EN CALAMAR
<ul style="list-style-type: none"> Vereda El Nuevo Tolima Vereda Cambulos Vereda Edén Vereda Puerto Gaviotas Vereda EL limón Vereda Raudal Vereda La Argelia Vereda Santa Cecilia Vereda El Caracol Vereda El Jordán Vereda Cerritos Vereda Bocas del Guayabero Vereda Santa Rita Vereda Barzanasa Vereda El Refugio Vereda Santa Rosa Vereda El Turpial 	<ul style="list-style-type: none"> Vereda El Encanto Vereda Colinas Vereda La Floresta Vereda Los Guayabales Vereda Los Naranjos Vereda Perro Azul Vereda Nuevo Tolima Vereda Patio Bonito Vereda La Carpa Vereda Punto Nuevo Vereda El Refugio Vereda El Dorado Vereda Cristal Vereda Yarumos Vereda La Vorágine Vereda El Palmar La Fortaleza 	<ul style="list-style-type: none"> Vereda La Esmeralda Vereda El Diamante Vereda Las Gaviotas Vereda La Ceiba Vereda La Altamira

Fuente: ASOPROCACAO

4.3. RESEÑA HISTORICA DE LA ORGANIZACIÓN

La Asociación de Productores, Comercializadores y Transformadores de Cacao del Guaviare y sur del Meta nace según acta de constitución 001 del 23 de abril de 2007, con base en la reunión de 20 cultivadores de cacao del Municipio de San José del Guaviare en el aula máxima de la Cámara de Comercio, en donde se aprobó la creación y puesta en marcha de la asociación. La idea principal que los impulso a constituirse como empresa fue la necesidad de regular precios del producto y buscar socios comerciales comunes.

4.4. FICHA TÉCNICA

Actualmente la asociación cuenta con 80 asociados habilitados del Departamento del Guaviare con sede de operación en San José del Guaviare, oficina carrera 22 No 5-21 Barrio La Esperanza. En las 37 veredas de los municipios de San José, El Retorno y Calamar los asociados cuentan con un total de 200 hectáreas sembradas en cacao. Gracias al mantenimiento preventivo y correctivo, a los programas de fertilización implementada, se obtiene un fruto de alta calidad y buen aroma, el cual la empresa NACIONAL DE CHOCOLATES, como cliente, 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. La asociación coordina toda la logística del producto hasta ser recibido a satisfacción por parte del cliente.

Tabla No 3. Ficha Técnica

		FICHA TÉCNICA					
IDENTIFICACIÓN	Nombre y Sigla de la entidad participante:	ASOCIACION DE PRODUCTORES COMERCIALIZADORES Y TRANSFORMADORES DE CACAO DEL GUAVIARE-ASOPROCAAO					
	Tipo:	Cooperativa		Asociación	X		
	Número total de Asociad@s	80		No de Hombres	65	MUJERES	15
	Actividad productiva:	AGROPECUARIO					
	Fecha de constitución:	23 DE ABRIL DE 2.007					
	NIT:	900.169.075-3					
	Nombre del Representante legal:	VICTOR JULIO COMBITA ARIAS					
	No. Documento de identificación:	86.039.780					
UBICACIÓN	Departamento:	GUAVIARE					
	Municipio:	SAN JOSE DEL GUAVIARE					
	Vereda:	LA ESPERANZA					
	Dirección:	CALLE 9D No 19-36 barrio porvenir					
	Teléfonos:	3108158498					
Descripción del Objeto Social: Promover el desarrollo y el bienestar del gremio cacaocultor en el departamento del Guaviare y sur del Meta, trabajar por el aumento de la producción de cacao y el mejoramiento de su calidad utilizando las nuevas y mejores técnicas en el cultivo, mediante el uso sostenible del territorio, la gerencia de proyectos y el acompañamiento permanente en el desarrollo de sus actividades productivas con enfoque agroambiental y de agro negocios							

4.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.5.1. Misión

Somos una organización sostenible de pequeños productores agrícolas con énfasis en el cultivo de cacao, en el Departamento del Guaviare y sur del Meta, buscamos promover el desarrollo rural con enfoque agroambiental y territorial en la región, gestionando y estimulando la producción, transformación y comercialización del cacao y de otras especies asociadas para satisfacer las necesidades de los asociados y su entorno.

4.5.2. Visión

En el año 2025 Asoprocacao del Guaviare estará produciendo 300.000 kilos de cacao por año con enfoque agroambiental y agro empresarial, constituyéndose en la primera organización auto sostenible de pequeños productores agrícolas de Cacao, generando productos de alta 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

ASOPROCACAO 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 ASOPROCACAO, 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 del gremio cacaocultor en el departamento del Guaviare y sur del Meta, trabajar por el aumento de la producción de cacao y el mejoramiento de su calidad utilizando las nuevas y mejores técnicas en el cultivo, mediante el uso sostenible del territorio, la gerencia de proyectos y el acompañamiento permanente en el desarrollo de sus actividades productivas con enfoque agroambiental y de agro negocios.

4.5.7. Objetivos Específicos

- Defender conjuntamente con las entidades públicas, los intereses del cacao teros del departamento.
- Estimular el espíritu de asociación gremial de los productores de cacao en busca de la vigorización institucional de la agremiación.
- Gestionar y cuidar el eficiente mercado del grano, mediante una regulación ordenada de la oferta y la demanda.
- 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
AUMENTO PERMANENTE EN LA SIEMBRA DE CULTIVO DE CACAO POR PARTE DE ASOCIADOS	FINCAS DE ASOCIADOS MUY DISPERSAS	PLAN DE NEGOCIO	POLÍTICAS DE ESTADO
	MALAS VIAS DE ACCESO	COMPRA DE TIERRAS, CULTIVAR CACAO	ERRADICACIÓN SIN SUSTITUCIÓN.
ALTA DEMANDA	ERRADICACION DE CULTIVOS ILICITOS	ADQUIRIR MAQUINAS PARA TRANSFORMACION DE CACAO	APARICION DE ENFERMEDADES O PLAGAS
FINANCIERA	FINANCIERA	FINANCIERA	FINANCIERA
EXISTE MAYOR DEMANDA QUE OFERTA	SIN EXPERIENCIA CREDITICIA	LOGRAR RECURSOS FINANCIEROS SEGÚN FACTIBILIDAD	INESTABILIDAD ECONÓMICA
SIN ENDEUDAMIENTO	FALTA RECURSOS FINANCIEROS PARA ADELANTAR PROYECTOS	PLAN DE NEGOCIO	INCERTIDUMBRE FRENTE A PROCESO DE PAZ Y ERRADICACIÓN DE CULTIVOS
CLIENTES	CLIENTES	CLIENTES	CLIENTES
SE TIENE CLIENTE ASEGURADO.	NO HAY PRODUCTO SUFICIENTE.	SOCIALIZAR CULTIVO DE CACAO	
PRODUCCION	PRODUCCION	PRODUCCION	PRODUCCION
EN AUMENTO EL CULTIVO DE CACAO CRECE UN 10% AL AÑO	FALTAN RECURSOS FINANCIEROS PARA AUMENTAR CULTIVO DE CACAO	CRECIMIENTO DEL CONSUMO	ALTOS COSTOS DE INSUMOS
PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS
APOYO PERMANENTE A LOS ASOCIADOS		CAPACITACIÓN TÉCNICA	
CAPACITACIÓN		MEJOR NIVEL DE VIDA	
TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO
		CAPACITACIÓN	MIGRACIÓN A LA CIUDAD

Fuente: GESTANDO-ASOPROCACAO

Tabla No 5. Matriz Cruzada

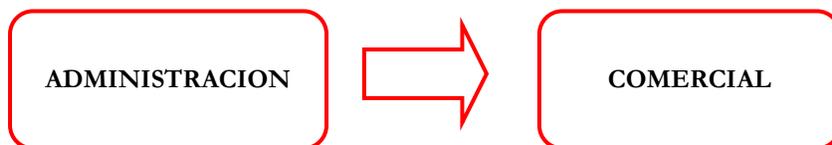
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS - FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES -	ESTRATEGIAS – DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES -
SOCIAL		
	ADQUIRIR TIERRAS PARA SEMBRAR CACAO	IMPLEMENTAR NUEVO PLAN DE NEGOCIO
	POSIBILIDAD DE PLAN DE NEGOCIO	
	APROVECHAR PATRIMONIO DE ASOCIADOS	
	SUSTITUCIÓN CULTIVOS	
	PROCESO DE PAZ	
FINANCIERA		
	BUSCAR FINANCIACION PROYECTOS	OBTENER RECURSOS PARA NUEVAS SIEMBRAS,
	PLAN DE NEGOCIO	MERCADO ASEGURADO
CLIENTES		
	CLIENTE POTECIAL (NACIONAL DE CHOCOLATES)	SOSTENER LA CALIDAD DEL PRODUCTO
PRODUCCION		
	PLAN DE NEGOCIOS	PLAN DE NEGOCIOS
	CULTIVAR MAS HECTAREAS DE CACAO	AUMENTAR PRODUCCION
	UTLIZANDO LOS MISMOS PROCESOS	
PROCESOS INTERNOS		
	PRODUCCION ORGANIZADA	PARTICIPAR EN PROYECTOS QUE BENEFICIEN A LOS ASOCIADOS
	CONTINUAR CAPACITACIÓN	
TALENTO HUMANO		

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS - FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES -	ESTRATEGIAS – DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES -
	CAPACITAR GENTE DE LA REGION	CAPACITACION PARA MANO DE OBRA CALIFICADA EN LA REGION
AMENAZAS	ESTRATEGIAS - FORTALEZAS-AMENAZAS-	ESTRATEGIAS – DEBILIDADES- AMENAZAS-
SOCIAL		
	CULTIVO DE CACAO COMO PRODUCTO SUSTITUTO DE CULTIVOS ILEGALES	BUSCAR OTRAS ALTERNATIVAS DE CONTRATO AMPLIOS OBJETIVOS DE LA ASOCIACIÓN
FINANCIERA		
	DEFINIR PLAN DE NEGOCIOS	PLAN DE NEGOCIO
CLIENTES		
	EL CLIENTE ESPERA MAYOR CANTIDAD DE PRODUCTO	SOCIALIZAR CULTIVO DE CACAO
PRODUCCION		
	COMO POSIBLE PLAN DE NEGOCIO ADQUIRIR POR PARTE DE LA ASOCIACION CANTIDAD DE INSUMOS PARA BENEFICIO DE LOS ASOCIADOS.	PLAN DE NEGOCIO
PROCESOS INTERNOS		
	APOYO PERMANENTE AL ASOCIADO	
TALENTO HUMANO		
	CAPACITAR EN ECONOMÍA SOLIDARIA	MANO DE OBRA CALIFICADA

Fuente: GESTANDO-ASOPROCAAO

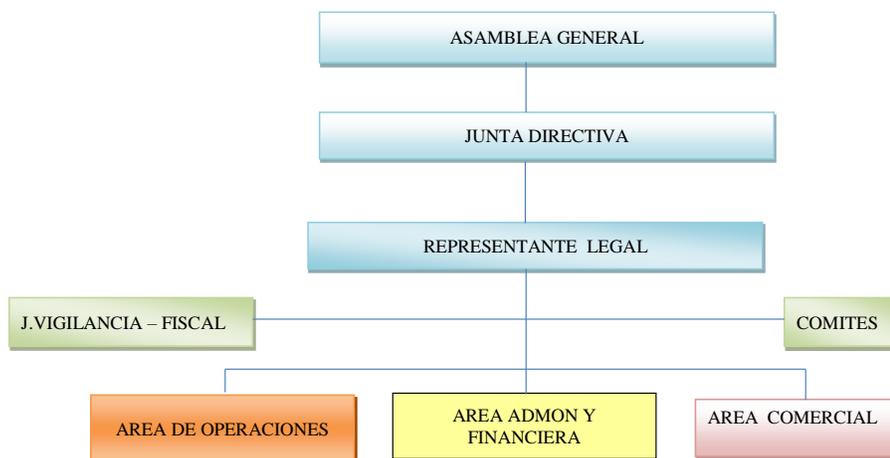
4.5.8. Áreas Claves

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:** En cabeza de su representante legal Sr Víctor Julio Combita, quien se encuentra al frente de la asociación, gracias a su gestión ha logrado vincular a ASOPROCACAO al 70% de los cultivadores de cacao del departamento del Guaviare. Administrativamente se encuentra bien organizado, mediante cronogramas está pendiente de los mantenimientos preventivos y correctivos de las plantaciones, igualmente gestiona ante las diferentes entidades programas tales como capacitación para los asociados y asistencia técnica a las diferentes fincas que conforman la asociación.
- **Área Comercial:** En cabeza del señor Víctor Julio Combita, se realiza el recorrido por las distintas fincas y en la programación de producción de cacao, se adelanta el respectivo proceso de secamiento, se revisa, acopia y transporta hasta el sitio que se coordina con el cliente (Nacional de Chocolates), quien como aliado comercial, compra toda la producción existente de cacao, ya que lo ha catalogado como un producto con buena calidad, sabor y aroma.

4.5.9. Organigrama



4.5.10. Gestión

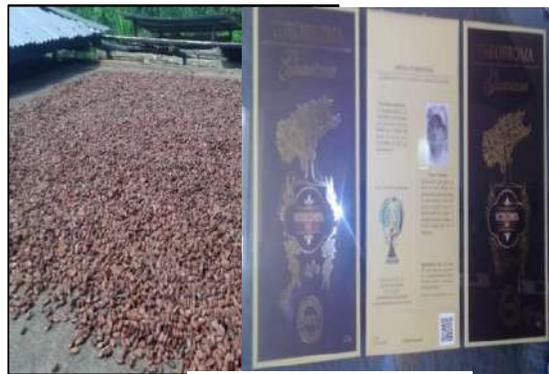
Tabla No 6. Tareas correctas y con problemas

TAREAS CORRECTAS	TAREAS QUE NO ESTAN SALIENDO BIEN
<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene asegurada la comercialización de la producción de cacao. • Asesoría permanente al agricultor en la explotación y beneficio del cacao. • No tienen endeudamiento. • Cada año se viene incrementando el cultivo de cacao en un 10 %. • La asociación se preocupa por la capacitación permanente de asociados y trabajadores en labores relacionadas con el cultivo. • Estimular la siembra de cacao, mediante socialización y reuniones coordinadas con Juntas de Acción Comunal. y el establecimiento de sistemas agroforestales 	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe mejorar la comunicación con los asociados, más permanente.

4.5.11. Registro Fotográfico



Fruto y secado Cacao



Presentación Proyecto Chocolatinas

4.5.12. Conclusiones

- Después de adelantar el proceso de Direccionamiento Estratégico, se puede concluir que la asociación está bien direccionada ya que desde el inicio de cosechas de cacao se buscó el aliado comercial que garantizara la compra del producto es así como La Nacional de Chocolates adquiere toda la producción de los asociados.
- Se está analizando la posibilidad de transformar el cacao como pasta de chocolatina y para esto se obtiene una muestra de THEOBROMA GUAVIARE que sería el nombre comercial. En cuanto a la ampliación de número de hectáreas a cultivar cacao, se vienen realizando reuniones a nivel de Juntas de Acción Comunal, dando a conocer los beneficios y ventajas, al igual que los costos de producción y mantenimiento del cacao.
- Se puede concluir que gracias a la creatividad de los asociados, en cabeza del señor Víctor Combata Arias, persona capacitada y emprendedora, se brinda la oportunidad para que se debata la factibilidad de un Plan de Negocio, el cual debe fortalecer la posición empresarial, la venta competitiva y lograr los objetivos propuestos, sin descuidar el factor social, económico y ambiental.

5. MÓDULO PLAN DE NEGOCIOS

EL Plan de Negocios de ASOPROCACAO 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 ASOPROCACAO 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 ASOPROCACAO en cabeza de su Representante VICTOR JULIO COMBITA, a la dirección carrera 22 No 5-21 Barrió La Esperanza, San José del Guaviare.
- ii) el destinatario no copiará, enviará por fax, reproducirá, divulgará, o distribuirá este plan confidencial, en su totalidad o en parte, sin el expreso consentimiento por escrito de ASOPROCACAO.
- iii) toda de la información aquí contenida se tratará como material confidencial, con el mismo cuidado con que trataría cualquier material confidencial de su propia compañía.

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

Plan de negocios provisto a: _____

Compañía: ASOCIACION DE PRODUCTORES COMERCIALIZADORES Y TRANSFORMADORES DE CACAO DEL GUAVIARE Y SUR DEL META ASOPROCACAO.

Dirección: Carrera 22 No 5-121 Barrio La Esperanza – San José Guaviare.

Fecha: 25 DE ABRIL 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	Víctor Julio Combita
Cargo	Representante legal
Empresa / Proyecto	ASOPROCACAO
E-mail	asoprocacacodelguaviare@gmail.com
Teléfono	311-2362984
Dirección	Carrera 22 No 5-21 Barrio la esperanza – San José Guaviare.

5.2.1. Órganos Directivos

Combita Arias Víctor Julio	Presidente Junta Directiva
Rojas Galindo Rodrigo	Vicepresidente Junta Directiva
Elías Méndez	Vocal
Beltrán Gómez Joselin	Tesorero
Pérez Orjuela Edilberto	Secretario Junta Directiva

5.3. CONCEPTOS CLAVES

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, que 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, 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 promueve la inversión en cerca de 600 ha nuevas de cacao, las cuales impactaran 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 en 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 su cultivo.

5.4. PRODUCTO Y/O SERVICIO

El cacao es una fruta de origen tropical que proviene del árbol de cacao. Las semillas de cacao son las que se utilizan en la elaboración del chocolate, concretamente mediante la extracción 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.



La planta de cacao es un pequeño árbol que crece en ambientes tropicales. La planta de cacao normalmente produce entre 15 y 20 frutos, llamados vainas y cada una 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 al chocolate. Es por esto que las variedades de cacao Forastero, es decir, de cacao ordinario, representan el 95 % de la producción mundial.
- **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 afectado por 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.
- **Tritinario:** La planta de cacao Tritinario 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 y 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

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 manejo en sistemas agroforestales que propician la conservación del medio ambiente. 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 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 y 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 permanente no requiere 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 es favorable 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 semiprosesados (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.

Importancia del cultivo de cacao en Colombia

- Cultivo generador de mano de obra en Colombia.
- Sustento de manera directa de 30.000 familias.
- Priorizado dentro de la apuesta exportadora y los productos de talla mundial.
- Empleado como sustituto de los cultivos ilícitos.
- Ambientalmente sostenible.
- Alternativa económica y productiva para realizar proyectos productivos, rentables y sostenibles.
- Existe en Colombia, incluyendo al departamento del Guaviare, un área potencial para el cultivo de cacao de 693.669 ha. y 2.675.679 ha con restricciones menores.

Condiciones que hacen atractivo el negocio

- Diversidad genética, ambiental y cultural.
- Existencias del plan decenal cacaotero.
- Alto potencial para incursionar en mercados especializados en crecimiento
- Expectativas de crecimiento del consumo de cacao a nivel internacional
- Un gremio organizado y sólido.
- Cultura cacaotera.
- El cacao colombiano está catalogado como fino de sabor y aroma

5.4.2. Líneas de Negocio

“Producción de Cacao en arreglo agroforestal y comercialización de cacao seco”

En el departamento del Guaviare actualmente existen 200 hectáreas sembradas en 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 dirigido a sembrar 600 nuevas hectáreas en los municipios de El Retorno, San José del Guaviare y Calamar, que incrementaría la producción del departamento. La empresa Casa Luker en visita reciente al departamento convocó 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 negocio está basado en las prácticas y desarrollos de cultivos prueba ya estandarizados e implementados en la región del Guaviare, en 37 veredas de los municipios de San José del Guaviare, El Retorno y Calamar. Los asociados a ASOPROCACAO cuentan con un total de 200 hectáreas sembradas en cacao. Así que la unidad productiva de la cual se desprende el siguiente plan de negocios ya está plenamente desarrollada y ha obtenido cosechas de cacao que cumplen con las exigencias de calidad de los clientes o aliados comerciales

5.4.4. Licencias, Permisos, Patentes

La Asociación de Productores, Comercializadores y Transformadores de Cacao del Guaviare y Sur del Meta “ASOPROCACAO” ha tramitado ante el Instituto Colombiano Agropecuario ICA el proyecto: Instalación, Sostenimiento y Aprovechamiento del Cultivo del Cacao a través de sus Asociados.

5.5. MERCADO

5.5.1. Análisis del sector

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 cacaocultor 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 formador sino tomador de precios y cualquier cambio en el mercado internacional nos afecta directamente.

En el mercado interno se llegó a pagar hasta \$9.000/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

Tabla No 7. 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: Sistema Armonizado Arancelario de Colombia

*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.

5.5.3. Cadena Productiva del Cacao

Esta cadena está conformada por los eslabones: industrial (productores de chocolates y confites); del comercio (acopiadores regionales, grandes superficies, distribuidores de chocolates, exportadores de semielaborados y exportadores de grano); y de producción primaria (productores de cacao en grano). La cadena suscribió el Acuerdo Nacional de Competitividad en octubre de 2001 y cuenta con el Consejo Nacional Cacaotero, creado en febrero de 2002 y está integrado por representantes de Casa Luker, Compañía Nacional de Chocolates, Chocolate Gironés, Fedecacao, la Andi y cuenta con el apoyo de las instituciones del sector público y entes de investigación. Mediante la Resolución 00329 noviembre 2009 de MADR se hizo el reconocimiento de la organización como cadena.

Existen alrededor de 25.00 familias productoras de cacao en Colombia, las cuales se ubican en zonas económicamente deprimidas (bajos niveles de escolaridad, dificultad en vías de acceso y bajos ingresos) y en muchos casos con dificultad en el orden público. El cultivo de cacao ha sido usado como alternativa de sustitución de cultivos ilícitos. Los productores poseen en promedio 3 Hectáreas, con bajos niveles de tecnificación y productividad, lo cual solo les permite su propio auto-sostenimiento.

Fedecacao es la institución que agremia a los productores de cacao, administra el Fondo Nacional del Cacao y el Fondo de Estabilización de Precios de Cacao. Interviene en:

- Asistencia Técnica y Transferencia de Tecnología, capacitación, escuelas de campo
- Investigación – tiene 7 granjas, desarrolla proyectos de las Convocatorias del MADR, Mejoramiento Genético Participativo, Selección de materiales Regionales, exitoso en este tema
- Comercialización

Tabla No 8. Información General de la Cadena

ITEM	2010-2013	2014
Número de Productores	22.000	25.000
Hectáreas Sembradas (ha.)	140.000	153.000
Rendimiento (ton/ha)	0.390	0,410
Producción(ton)	41.500	51.000
Precio promedio(\$/Kg)	4.504	5.300
Ingresos de la Cadena(millones \$)	187.000	270.000

Fuente: MADR

Tabla No 9. Apoyo incentivos y financiamiento sector cacao 2010-2014

APOYOS, INCENTIVOS Y FINANCIAMIENTO SECTOR CACAO 2010-2014

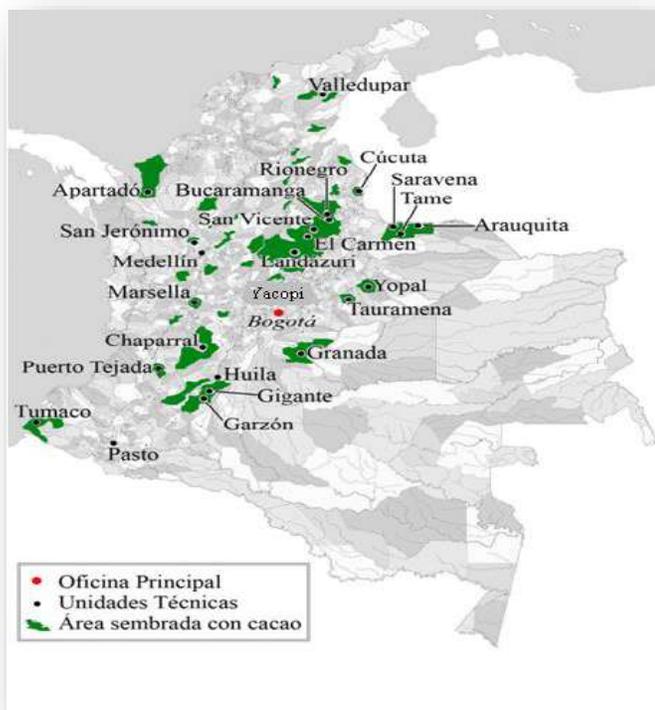
\$Millones

PROGRAMAS	2010	2011	2012	2013	2014*	TOTAL
I. APOYOS PRESUPUESTO NACIONAL	4.606	12.956	14.493	32.659	19.484	84.198
1. APOYO A LA COMERCIALIZACIÓN			10.000	20.000	16.000	46.000
2. PROGRAMA RENOVACIÓN CACAOTERA		4.000	1.595	3.800	3.000	12.395
3. ALIANZAS PRODUCTIVAS	4.606	8.956	2.163	8.859	484	25.068
4. CIENCIA Y TECNOLOGÍA			735			735
II. APOYOS AL FINANCIAMIENTO	20.673	8.512	33.627	32.651	26.359	121.823
1. PROGRAMA DRE	20.673	7.345	32.842	32.642	26.359	119.862
LINEA ESPECIAL CRÉDITO - LEC	3.110	2.700	2.200	82		8.092
INCENTIVO CAPITALIZACIÓN RURAL - ICR	17.563	4.645	30.642	32.560	26.359	111.770
2. PROGRAMAS OLA INVERNAL - MADR		1.167	785			1.952
3. SEGURO AGROPECUARIO	-	-	-	9		9
4. FONDO AGROPECUARIO DE GARANTIAS - FAG**	35.345	54.463	55.991	62.037	41.511	249.347
SUBTOTAL APOYOS	25.279	21.468	48.120	65.310	45.843	206.021
III. CRÉDITO Y FINANCIAMIENTO	62.214	103.069	104.747	81.271	45.694	396.995
CRÉDITO FINAGRO	62.214	103.069	104.747	81.271	45.694	396.995
TOTAL APOYOS, FINANCIAMIENTO Y CRÉDITO	87.493	124.537	152.867	146.581	91.537	511.478

Fuente: MADR - FINAGRO

* Cifras a Julio

**Valor de crédito respaldado por Fondo Agropecuario de Garantías



Fuente: MADR

Figura No 3. Principales Núcleos Cacaoteros

En el 2104, 153.000 ha de cacao se reportan por el MADR establecidas en Colombia, que benefician a 25.000 familias de 27 departamentos y 300 municipios. Ver Tabla No 10.

Tabla No 10. Producción de cacao en el país

DEPARTAMENTO	AREA (ha)	PRODUCCIÓN (ton)
ANTIOQUIA	11.670	3.777
ARAUCA	10.071	5.041
BOLIVAR	3.234	1.930
CESAR	4.171	2.002
CORDOBA	2.044	1.022
CUNDINAMARCA	3.952	1.057
HUILA	12.314	4.164
META	5.591	1.207
NARIÑO	12.648	3.586
N. SANTANDER	12.874	2.411
SANTANDER	49.078	18.173
TOLIMA	10.376	2.224
OTROS	14.991	4.429
TOTAL NACIONAL	153.014	51.023

Fuente: MADR

El cultivo de cacao en su modelo agro-forestal (sombrios maderables, Plátano y frutales) por su característica de creador de biomasa, formador de suelo (materia orgánica) y capturador de CO₂, es totalmente ecológico y de impacto positivo en la sostenibilidad del medio ambiente.

Las extensiones de las explotaciones según tamaño del productor son:

- Extensión de tierra promedio para pequeños: De una a Tres hectáreas
- Extensión de tierra promedio para medianos: De Cuatro a Cuarenta hectáreas
- Extensión de tierra promedio para grandes: Mayores de 40 hectáreas

En tanto que según tipo de productor la distribución es la siguiente:

- Pequeño Productor – Economía Campesina- 22.000 a 25.000 familias: 95% del área y la producción
- Cultivos empresariales Mayores a 40 Has: 5% del área sembrada y 16% de la producción

En Colombia hay 2 empresas que absorben el 90% de la producción nacional (compañía Nacional de Chocolates y Casa Luker). El restante 6% con destino nacional es absorbido por 3 empresas medianas (Chocolate Gironés, Colombina y Tolima) y 18 empresas pequeñas. El 4% restante de la producción nacional es destinado al mercado internacional. La comercialización del grano la realizan exportadores que acopian en zonas de producción y llevan directamente a puerto.

La industria chocolatera es la encargada de la transformación de los granos de cacao bajo dos modalidades:

- Subproductos de cacao: Licor de cacao (cacao tostado y molido), Manteca de cacao y Torta (polvo de cacao)
- Producto terminado: Barras de chocolate, bombonería, coberturas, chocolate de mesa y Chocolate artesanal.

Las metas para el corto, mediano y largo plazo de la cadena de cacao son las siguientes:

Metas corto plazo (hasta diciembre 2015):

- Renovación de 80.000 hectáreas de cacao
- Siembra de 50.000 hectáreas de cacao

Metas mediano plazo (2016-2020):

- Siembras anuales de 50.000 has, para un total 250.000 has nuevas en el periodo
- Crecimiento de las exportaciones del 10% anual en grano y el 15% en subproductos y terminados

Metas largo plazo (2021-2025):

- Siembras anuales de 20.000 has, para un total 250.000 has nuevas en el periodo
- Crecimiento de las exportaciones del 15% anual en grano y el 20% en subproductos y terminados

5.5.4. Mercado Objetivo

Existe un convenio comercial suscrito entre ASOPROCACAO y la empresa Nacional de Chocolates, quien como cliente potencial acepta y comercializa la producción total de cacao seco 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 del departamento por su excelente calidad y aroma.

Los comercializadores establecidos en el departamento del Guaviare compran a \$4.200/kilo, el cacao corriente. El precio internacional es \$ 5.950/kilo, es decir, el precio nacional está por debajo del internacional en un 15%.

Dado que el cultivo se intercalará con Plátano Hartón, el precio al mayor puesto en San José de Guaviare es a \$800/kilo. En AGRONET se indica que el precio del plátano a nivel mayorista en el país se ha incrementado. 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, se considera que la intervención y el apoyo del Estado son fundamentales.

5.5.5. Competidores

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 del país, 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 11. Producción nacional de cacao en grano

DEPARTAMENTO	2000	%	2001	%	2002	%	2003	%	2004	%
Santander	17.202	47	16.372	45	16.299	48	19.719	47	16.803	46
Huila	3.246	9	3.096	9	2.817	8	3.558	9	4.170	11
Arauca	2.671	7	2.356	7	2.552	8	3.249	8	3.357	9
Norte Santander	1.623	4	2.622	7	3.081	9	4.024	10	2.389	7
Antioquia	1.674	5	1.524	4	1.712	5	2.109	5	2.299	6
Tolima	2.291	6	2.141	6	1.323	4	2.110	5	1.883	5
Nariño	2.577	7	2.913	8	1.209	4	1.884	5	1.864	5
Caldas	917	2	489	1	444	1	549	1	565	2
Valle	948	3	908	3	698	2	831	2	552	2
Cundinamarca	941	3	979	3	1.195	4	816	2	546	2
Cesar	633	2	1.040	3	1.125	3	1.095	3	513	1
Meta	1.169	3	830	2	553	2	702	2	460	1
Cauca	27	0	28	0	49	0	123	0	250	1
Demás Departamentos.	812	2	772	2	945	3	937	2	703	2
Total	36.731	100	36.070	100	34.002	100	41.704	100	36.356	100

Fuente: Fedecacao

5.5.6. Ventajas Competitivas

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 de la Compañía 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 (Chocolisto, 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

5.5.7. Participación en el Mercado

Tabla No 12. Especificación de las cantidades vendidas proyectadas de los diferentes cultivos (Kg. /Ha)

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-Asopro cacao

5.5.8. Proyecciones de Venta

Tabla No 13. Proyección de ventas

Total Ventas		AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio Promedio	\$	4.200,0	4.326,0	4.455,8	4.589,5	4.727,1
Ventas	unid.	80.000	83.600	87.362	91.293	95.401
Ventas	\$	336.000.000	361.653.600	389.265.852	418.986.300	450.975.904

Fuente; GESTANDO ASOPROCAAO

5.5.9. Estrategias de Mercadeo

La organización como estrategia: 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.

Comercialización vía Internet : Esta estrategia consiste en que el vendedor de la asociación acceda a líneas de Internet y sitúe el producto en un portal que lo permita ofertar, funcionando como un proveedor independiente. El sitio Web www.productosdecolombia.com como medio de publicidad, sería el recomendado. El proveedor independiente utiliza su propia infraestructura para manejar las demandas recibidas por sus productos, donde se tendrá disposición de herramientas como un Catálogo en línea en tres idiomas para la promoción de sus productos y su empresa, el cual incluye sus datos de contacto, reporte de demandas recibidas y acceso a datos de los compradores, posicionamiento de los productos de su empresa en los principales buscadores de Internet, dirección electrónica (www.productosdecolombia.com/suempresa) y Link a su sitio web.

El valor de este servicio es de \$35.000 mensuales más IVA (12 meses mínimo de suscripción) más una cuota única de inscripción de la empresa de \$25.000 más IVA.

Los proveedores independientes tienen una serie de ventajas y servicios adicionales, reportes en línea y mayores oportunidades de hacer exportaciones, a través de quienes desarrollen el proyecto se estarán abriendo las puertas a mercados como el de USA, Europa y Alemania

5.6. OPERACIÓN

La asociación ha sido muy cuidadosa y vigilante en la implementación de buenas prácticas agrícolas tanto en la etapa de establecimiento como de sostenimiento y aprovechamiento, de ahí el resultado de un grano de excelente calidad, sabor y aroma que cumple con los parámetros exigidos por el cliente potencial en este caso la Nacional de Chocolates:

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

5.6.1. Proceso

El Beneficio

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 germinadas.
- 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: Fedecacao

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). 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 sobre madurar 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.

Tabla No 14. 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

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 cm) hasta 60" (152 cm) de diámetro y con longitudes que van desde 24" (60 cm) hasta 144" (365 cm).



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.

Grano bien fermentado

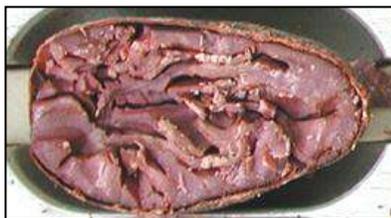
Grano de cacao cuyo proceso de fermentación ha sido completo y que presenta las siguientes características:

- 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



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

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

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

5.6.2. Estrategias Operacionales

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. El cacao en grano debe cumplir los requisitos 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

5.6.2.1. Costos

Tabla No 16. Instalación y sostenimiento parcela de una hectárea

ESTRUCTURA DE COSTOS ESTABLECIMIENTO DE UNA (1) HECTAREA DE CACAO DE ALTO RENDIMIENTO ACOMPAÑADO DE PLATANO 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					

ESTRUCTURA DE COSTOS ESTABLECIMIENTO DE UNA (1) HECTAREA DE CACAO DE ALTO RENDIMIENTO ACOMPAÑADO DE PLÁTANO Y MADERABLES.					
DETALLE	UND/CDAD	AÑO 1		AÑO 2	
		V/UNIT	TOTAL	CANT	VR
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		
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

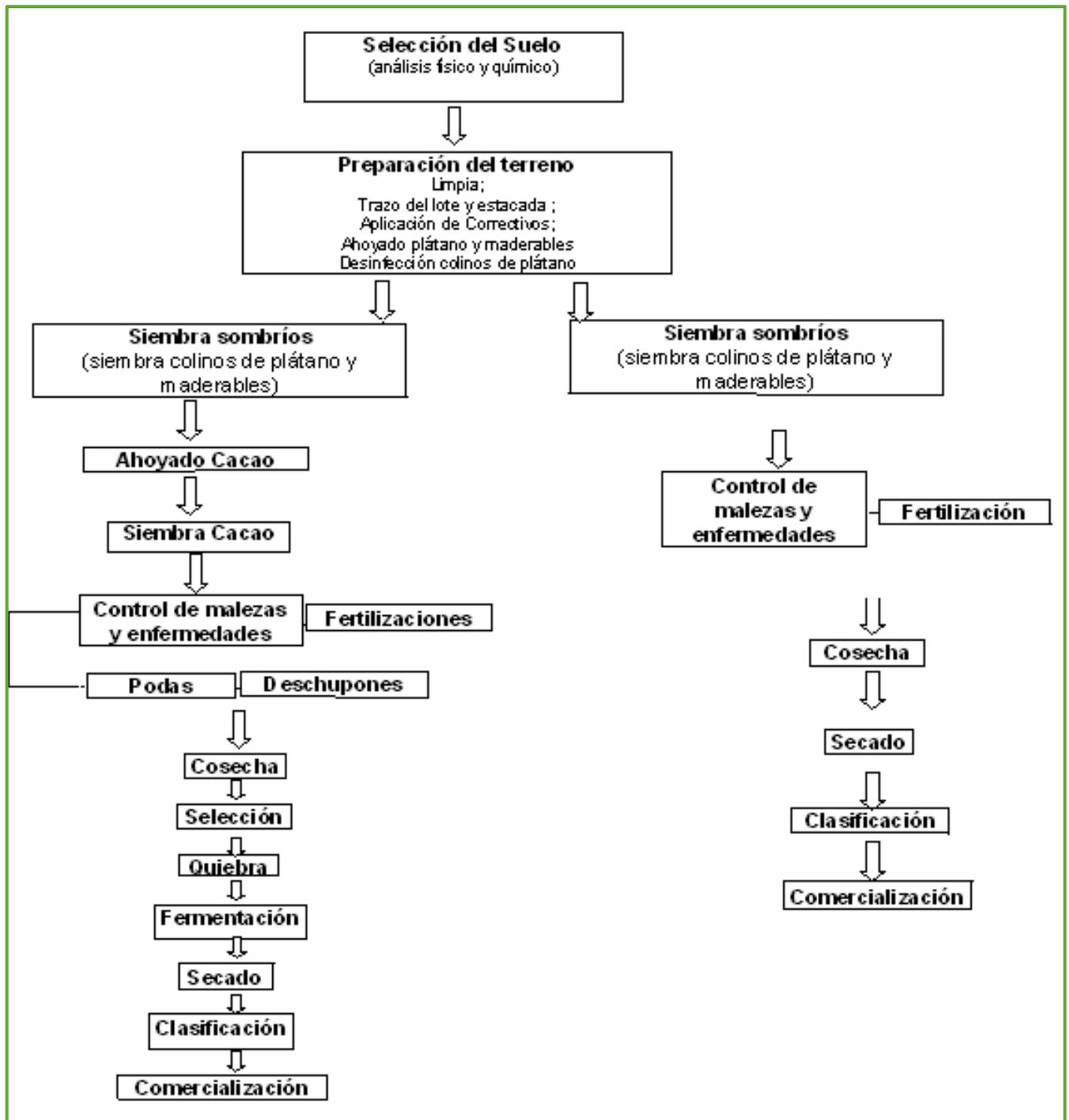
Fuente: GESTANDO-ASOPROCACAO

Tabla No 17. Costos Administrativos mensuales del primer mes y año

CARGO	SALARIO MENSUAL	TOTAL ANUAL
Director Acopio	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Secretaria	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Otros	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000

Fuente: GESTANDO-ASOPROCACAO

5.6.2.2. Sistema Productivo



Fuente Gestado ASOPROCACAO

Figura No 4. Sistema Productivo Cacao

Con el apoyo del Instituto Colombiano Agropecuario, la Secretaría de Agricultura del Departamento y la Federación Nacional de Cacaoteros, ASOPROCACAO viene 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

5.6.2.3. Capacidad de producción

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 18. Número de especies por ha

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: Asoprocaao.

5.6.2.4. Inventario

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

5.6.2.5. Abastecimiento

En este momento la organización posee un sistema de abastecimiento propio donde las plántulas y semillas son producidas dentro de las propias fincas 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.

5.6.2.6. Localización

La asociación productores, comercializadores y transformadores de cacao del Guaviare y sur del Meta tiene jurisdicción en 37 veredas de los municipios de San José del Guaviare, El Retorno y Calamar los asociados cuentan con un total de 200 hectáreas sembradas en cacao.

5.6.2.7. Tecnología y equipos

La asociación con el apoyo de la FAO cuenta con máquinas propias para el mantenimiento del cacao de la asociación. (Ver Tabla No 16)



Tabla No 19. Equipos

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Fumigadoras	1
Guadañadora	1
Moto Sierra	1
Carretas de Recolección	1
Bomba de Aplicación	1

Fuente: Asoprocacao

5.7. ORGANIZACION

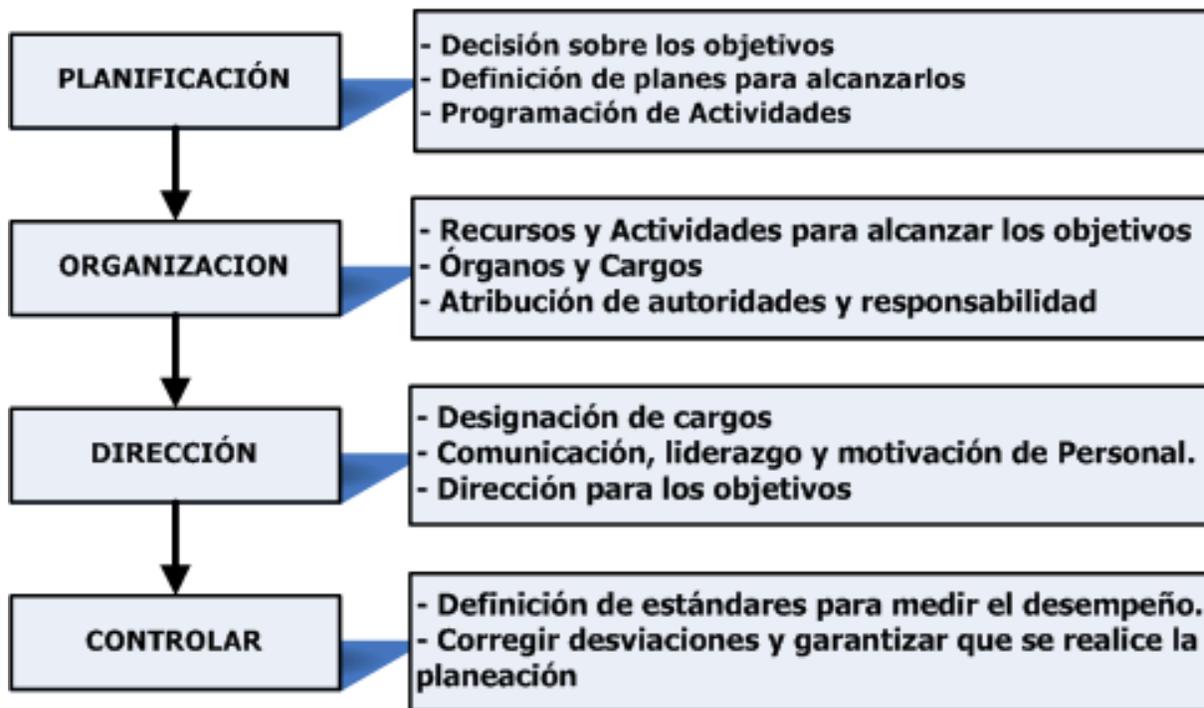
La Asociación Productores, Comercializadores y Transformadores de Cacao del Guaviare y Sur del Meta, nace según acta de constitución 001 del día 23 de abril de 2.007. Actualmente la asociación cuenta con 80 asociados, habilitados todos, ubicados en 37 veredas de los municipios de San José del Guaviare, El Retorno y Calamar. La sede de operación en San José del Guaviare, oficina carrera 22 No 5-21 barrio la Esperanza. Los asociados cuentan con un total de 200 ha sembradas en cacao.

Gracias al mantenimiento preventivo y correctivo, a los programas de fertilización implementada, se obtiene un fruto de alta calidad y buen aroma, el cual la empresa Compañía Nacional de Chocolates 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 y coordina la logística del producto hasta ser recibido a satisfacción por parte del cliente.

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 5. Áreas Funcionales

5.7.2. Personal Requerido

Tabla No 20. Personal

Fuente: Gestando

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

5.8. ANÁLISIS DE RIESGOS

Tabla No 21. Riesgos

RIESGO	PROBALIDAD	IMPACTO	ESTRATEGIAS
Falta de compromiso de las Familias beneficiarias.	Baja	Bajo	Realizar un proceso de la selección y entrenamiento Antes de ingresarlos.
Plagas o enfermedades que afecten el cultivo.	Baja	Medio	Asegurar una asistencia técnica y acompañamiento permanente
Lluvias que afecten la mecanización del terreno.	Bajo	Bajo	Contratar más maquinaria para aprovechar los días secos y realizar mantenimiento canales y drenajes.
Baja en el precio de compra	Baja	Bajo	Se almacena la semilla en un lugar adecuado Evitando la humedad.

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 22. 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 23. Flujo De Inversiones

Inversiones (Inicio Período)	
Terrenos	\$ 0
Construcciones y Edificios	\$ 0
Maquinaria y Equipo	\$ 2.780.000
Muebles y Enseres	\$ 0
Equipo de Transporte	\$ 0
Equipos de Oficina	\$ 0

Fuente: Gestando-ASOPROCACAO

Tabla No 24. Flujo de Egresos

Costos Variables Unitarios		AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materia Prima (Costo Promedio)	\$/ unid.	2.091,0	2.174,6	2.261,6	2.352,1	2.446,2
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$/ unid.	700,0	728,0	757,1	787,4	818,9
Materia Prima y M.O.	\$/ unid.	2.791,0	2.902,6	3.018,7	3.139,5	3.265,1
Otros Costos de Fabricación						
Otros Costos de Fabricación	\$	46.960.000	50.996.000	31.887.130	60.253.571	65.540.822
Costos Producción Inventariables						
Materia Prima	\$	167.280.000	181.799.904	197.580.136	214.730.091	233.368.663
Mano de Obra	\$	56.000.000	60.860.800	66.143.517	71.884.775	78.124.373
Materia Prima y M.O.	\$	223.280.000	242.660.704	263.723.653	286.614.866	311.493.037
Depreciación	\$	0	0	0	0	0
Agotamiento	\$	0	0	0	0	0
Total	\$	223.280.000	242.660.704	263.723.653	286.614.866	311.493.037
Margen Bruto	\$	33,55%	32,90%	32,25%	31,59%	30,93%
Gastos Operacionales						
Gastos de Ventas	\$	1.500.000	1.560.000	1.622.400	1.687.296	1.754.788
Gastos Administración	\$	1.500.000	1.560.000	1.622.400	1.687.296	1.754.788
Total Gastos	\$	3.000.000	3.120.000	3.244.800	3.374.592	3.509.576

Fuente: Gestando

Tabla No 25. Flujo de ingresos

Total Ventas		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio Promedio	\$	4.200,0	4.326,0	4.455,8	4.589,5	4.727,1
Ventas	unid.	80.000	83.600	87.362	91.293	95.401
Ventas	\$	336.000.000	361.653.600	389.265.852	418.986.300	450.975.904

Fuente: Gestando

Tabla No 26. Servicio de la deuda

Impuestos		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Renta						
Patrimonio	\$	41.421.600	84.240.351	143.911.129	189.281.688	235.767.118
Renta Presuntiva sobre patrimonio Liquido	%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Renta Presuntiva	\$	0	1.242.648	2.527.211	4.317.334	5.678.451
Renta Líquida	\$	62.760.000	64.876.896	90.410.269	68.743.271	70.432.470
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 27. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	336.000.000	361.653.600	389.265.852	418.986.300	450.975.904
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	223.280.000	242.660.704	263.723.653	286.614.866	311.493.037
Depreciación	0	0	0	0	0
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	46.960.000	50.996.000	31.887.130	60.253.571	65.540.822
Utilidad Bruta	65.760.000	67.996.896	93.655.069	72.117.863	73.942.045
Gasto de Ventas	1.500.000	1.560.000	1.622.400	1.687.296	1.754.788
Gastos de Administración	1.500.000	1.560.000	1.622.400	1.687.296	1.754.788
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	62.760.000	64.876.896	90.410.269	68.743.271	70.432.470
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	62.760.000	64.876.896	90.410.269	68.743.271	70.432.470
Impuesto renta +CREE	21.338.400	22.058.145	30.739.492	23.372.712	23.947.040
Utilidad Neta Final	41.421.600	42.818.751	59.670.778	45.370.559	46.485.430

Fuente: Gestando

Tabla No. 28. Balance General

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Efectivo	0	62.760.000	106.298.496	174.650.621	212.654.400	259.714.157
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	0	62.760.000	106.298.496	174.650.621	212.654.400	259.714.157
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	0	0	0	0	0	0
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	0	62.760.000	106.298.496	174.650.621	212.654.400	259.714.157
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	21.338.400	22.058.145	30.739.492	23.372.712	23.947.040
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligación Fondo Emprender (Contingente)	0	0	0	0	0	0
PASIVO	0	21.338.400	22.058.145	30.739.492	23.372.712	23.947.040
Patrimonio						
Capital Social	0	0	0	0	0	0
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	0	0	0
Utilidades Retenidas	0	0	41.421.600	84.240.351	143.911.129	189.281.688
Utilidades del Ejercicio	0	41.421.600	42.818.751	59.670.778	45.370.559	46.485.430
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	0	41.421.600	84.240.351	143.911.129	189.281.688	235.767.118
PASIVO + PATRIMONIO	0	62.760.000	106.298.496	174.650.621	212.654.400	259.714.157

Fuente: Gestando

Tabla No 29. Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		62.760.000	64.876.896	90.410.269	68.743.271	70.432.470
Depreciaciones		0	0	0	0	0
Amortización Gastos		0	0	0	0	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-21.338.400	-22.058.145	-30.739.492	-23.372.712
Neto Flujo de Caja Operativo		62.760.000	43.538.496	68.352.125	38.003.779	47.059.758
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Variación Inv. Materias Primas e insumos ³		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	0	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	0					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
Capital	0	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	0	0	0	0	0	0
Neto Periodo		62.760.000	43.538.496	68.352.125	38.003.779	47.059.758
Saldo anterior	0	0	62.760.000	106.298.496	174.650.621	212.654.400
Saldo siguiente		62.760.000	106.298.496	174.650.621	212.654.400	259.714.157

Fuente: Gestando

Tabla No 30. Indicadores Financieros

Indicadores Financieros Proyectados					
Liquidez - Razón Corriente	2,94	4,82	5,68	9,10	10,85
Prueba Acida	3	5	6	9	11
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%	20,8%	17,6%	11,0%	9,2%
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	18,7%	17,9%	23,2%	16,4%	15,6%
Rentabilidad Neta	12,3%	11,8%	15,3%	10,8%	10,3%
Rentabilidad Patrimonio	100,0%	50,8%	41,5%	24,0%	19,7%
Rentabilidad del Activo	66,0%	40,3%	34,2%	21,3%	17,9%

Fuente: Gestando

5.10. DETERMINANTES AMBIENTALES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ley 2ª de 1959 y Resolución 1925 de 2013

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

Tabla No 3. Cobertura Departamentos de la Amazonia

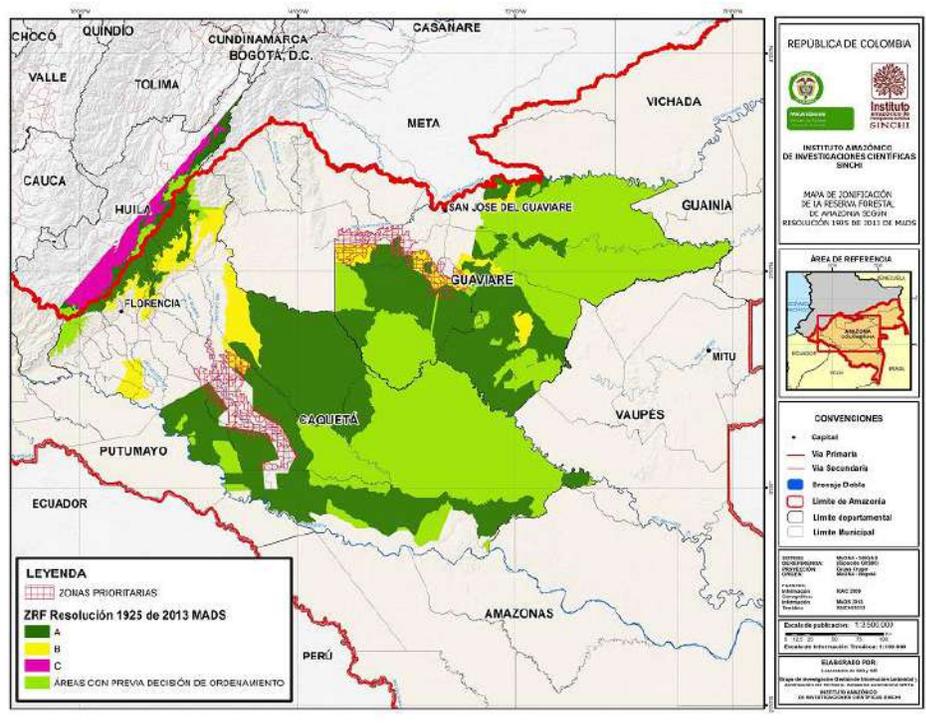
DEPARTAMENTO	COBERTURA HA	PARTICIPACIÓN
AMAZONAS	9.691.841,17	32%
CAQUETÁ	6.456.392,43	22%
CAUCA	49.437,60	0%
GUAINIA	7.042.409,69	24%
GUAVIARE	5.011.336,47	17%
HUILA	536.776,96	2%
PUTUMAYO	773.738,80	3%
VAUPÉS	328.150,92	1%

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

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

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

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



Fuente: Instituto Sinchi

SINAP y Territorios Colectivos

- *Sistema de áreas protegidas: Durante décadas Colombia ha estado construyendo un vasto sistema de áreas protegidas en la Amazonía (18 parques Nacionales y Reservas Naturales). Con la incorporación del área ampliada del Parque Nacional Chiribiquete, las áreas protegidas en la Amazonía cubren 9,4 millones de hectáreas. La Constitución colombiana establece que los Parques Nacionales son inembargables, imprescriptibles e inalienables y en ellos está prohibido realizar actividades económicas, incluida la minería y el desarrollo de la industria petrolera y de gas e infraestructura.*

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

Autoridades Ambientales

Dos corporaciones funcionan como autoridades ambientales en la jurisdicción de los departamentos de Caquetá y Guaviare: la Corporación para el Desarrollo Sostenible del Sur de la Amazonía-CORPOAMAZONIA- y la Corporación para el Desarrollo Sostenible del Norte y Oriente de la Amazonía-CDA- las cuales están a cargo de los procedimientos que se sintetizan en la Figura No 2.”



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.

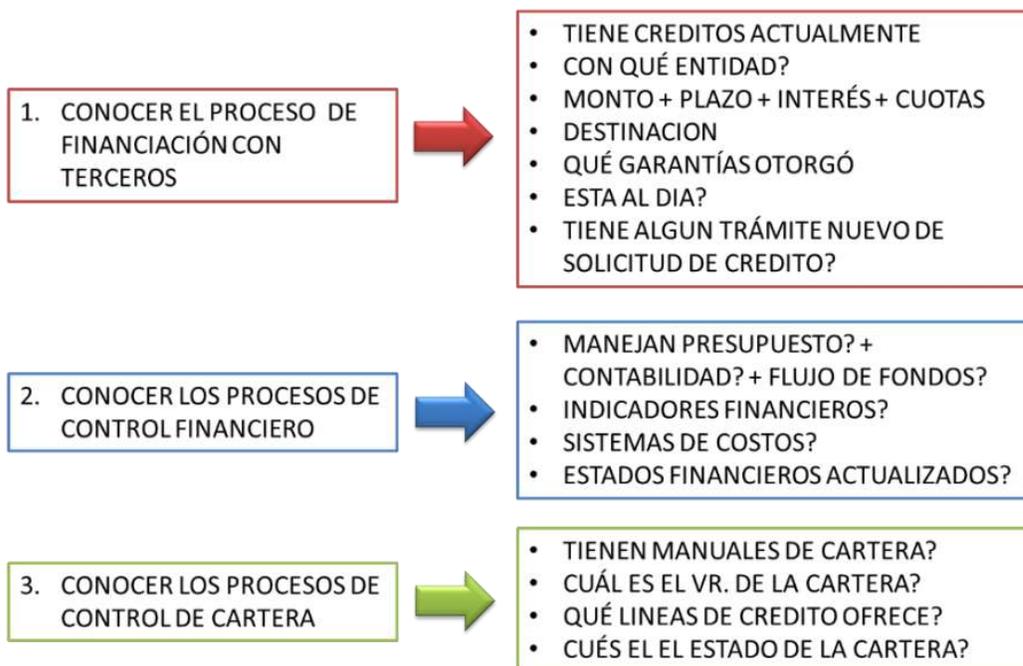
6.2. ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA

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 6.

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 6. 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 7.



Fuente: GESTANDO

Figura No 7. Niveles Organizaciones

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

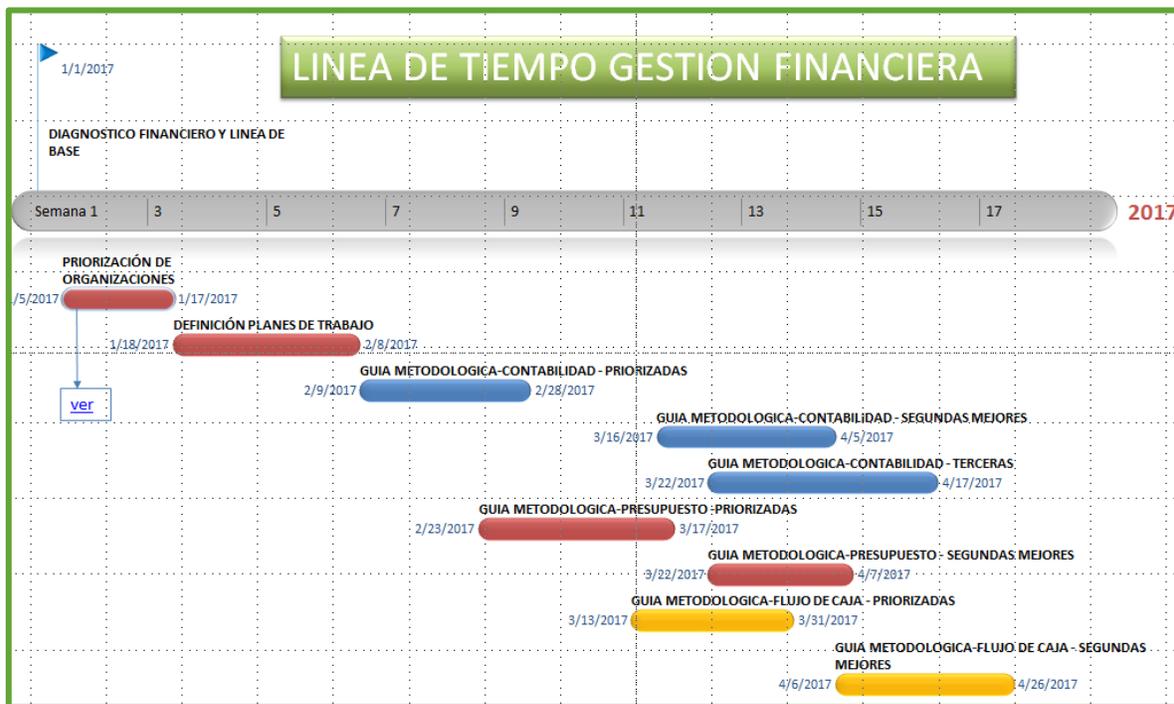
Para efectos de evidenciar la clasificación presentada, la misma está dada por la aplicación de la "Guía Metodológica de Adecuación Financiera", donde se refleja la calificación cuantitativa y cualitativa de cada organización, aunado a los resultados que el asesor financiero obtuvo de la encuesta financiera, 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 8. 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 las diferentes diálogos con los líderes financieros. • Se debe aplicar en cada uno de los tres procesos de enfoque del proyecto: CONTABILIDAD; PRESUPUESTO; FLUJO DE CAJA • Las preguntas que no tienen buena respuesta o que se clasifican como N/A, son base para la definición de los planes de trabajo con las organizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documento de valoración de las respuestas del proceso contable - uno por organización.
	<ul style="list-style-type: none"> • Documento de valoración de las respuestas del proceso de presupuesto - uno por organización
	<ul style="list-style-type: none"> • Documento de valoración de las respuestas del proceso de flujo de caja - uno por organización
	<ul style="list-style-type: none"> • 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 9. 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 10. 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 11. Planes capacitación y visitas

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

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

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

Fuente: Gestando

Figura No 12. Informe Gestión

6.3. ADECUACIÓN FINANCIERA EN ASOPROCACAO

6.3.1. Análisis Financiero

Tabla No 31. Estados situación financiera⁴

ITEM	2015		2016		ANÁLISIS HORIZONTAL	
	\$	%	\$	%	Variación en \$	Variación %
ACTIVO CORRIENTE	20,215,059	27	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
Caja y bancos	6,210,000	8	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
Deudores	14,005,059	18	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
Inventarios	0	0	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
ACTIVO FIJO	55,990,750	73	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
TOTAL ACTIVO	76,205,809	100	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
PASIVO CORRIENTE	2,000,000	3	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
OBLIGACIONES BANCARIAS A CORTO PLAZO	0	0	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
PROVEEDORES	0	0	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	0	0	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
TOTAL PASIVO	2,000,000	3	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
PATRIMONIO	73,204,019	96	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.

Fuente: Gestando

⁴ Al momento del levantamiento de la información se proveyeron estados financieros únicamente del año 2015. El Balance no está en equilibrio (Total Activos no es igual a Total Pasivos + Total Patrimonio), según estados financieros entregados por la sociedad y firmados por representante legal y contador.

6.3.2. Estado de Resultados

Tabla No 32. Estado de resultados

ITEM	2015		2016		ANALISIS HORIZONTAL	
	\$	%	\$	%	Variación en \$	Variación %
VENTAS	123,096,019	100	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
COSTO DE VENTAS	79,000,000	64	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
UTILIDAD BRUTA	44,096,019	36	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
GASTOS OPERACIONALES	18,450,000	15	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
UTILIDAD OPERACIONAL	25,646,019	21	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
GASTOS NO OPERACIONALES	14,646,000	12	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
OTROS INGRESOS	1,245,000	1	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
UTILIDAD NETA	12,245,019	10	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.

Fuente: Gestando

Tabla No 33. Comportamiento Indicadores Financieros

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		2015	2016
LIQUIDEZ	RAZÓN CORRIENTE	10.11	N.A.
	PRUEBA ACIDA	N.A.	N.A.
	CAPITAL DE TRABAJO	18,215,059	N.A.

Fuente: Gestando

Tabla No 34. Comportamiento Indicadores Financieros

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		2015	2016
ENDEUDAMIENTO	NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	2.62	N.A.
	INDICE DE APALANCAMIENTO	0.03	N.A.
	ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	100%	N.A.
	ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO	0%	N.A.

Fuente: Gestando

Tabla No 35. Comportamiento Indicadores Financieros

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		2015	2016
RENTABILIDAD	SOBRE LA INVERSIÓN-ROA	34%	N.A.
	SOBRE LA INVERSIÓN- RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	17%	N.A.
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - BRUTO	36%	N.A.
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - OPERACIONAL	21%	N.A.
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - NETO	10%	N.A.

Fuente: Gestando

Tabla No 36. Comportamiento Indicadores Financieros

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		2015	2016
EFICIENCIA	ROTACIÓN DEL INVENTARIO	N.A.	N.A.
	DÍAS DE INVENTARIO	N.A.	N.A.
	ROTACIÓN DE CARTERA	9	N.A.
	DÍAS DE CARTERA	41	N.A.

Fuente: Gestando

6.3.3. Proceso Contable

La información recolectada como línea de base a través de la encuesta financiera, da cuenta que esta organización solo cuenta con un proceso contable básico, aunque no dispone del apoyo de ningún profesional interno y el apoyo externo es esporádico, lo cual no es la estructura adecuada para que les proporcione la asesoría de la elaboración de los estados financieros en forma regular y confiable.

Esta circunstancia hizo que esta organización, junto con otras que presentan la misma condición, fueran consideradas dentro de las “Segundas Mejores Organizaciones”, que corresponde a la clasificación intermedia y que, particularmente en Guaviare y como el caso de las terceras organizaciones, 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, lo cual representó un estado de fuerza mayor.

6.3.4. Proceso Flujo de Caja

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

6.3.5. Proceso de Presupuesto

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

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

La situación que caracteriza a las “segundas mejores 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 consolidar un proceso contable estable y periódico, aunque se recomienda en todo caso en que tal vinculación sea estable, de períodos cortos, y con entrega de informes con una periodicidad mensual en lo posible.

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

6.3.7. Recomendaciones para escalar nivel

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

Tabla No 37. Síntesis instrumentos

ESTRUCTURA FINANCIERA	LINEA BASE	PLAN DE TRABAJO				PLAN DE CAPACITACIÓN
		COMPROMISOS	PROGRESO	PENDIENTE	RECOMENDACIONES	
PROCESOS CONTABLES	Se contaba con una contabilidad muy básica que permitió conocer algo del 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. 	Elaborar informes contables revisados.	<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 existencia de estados financieros muy básicos marca un limitante mayor que impide disponer de información para lograr una adecuación financiera estructurada. Se recomienda que el proceso se consolide 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	
PROCESOS CONTABLES	Se contaba con una contabilidad muy básica que permitió conocer algo del 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. 	Elaborar informes contables revisados.	<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 existencia de estados financieros muy básicos marca un limitante mayor que impide disponer de información para lograr una adecuación financiera estructurada. Se recomienda que el proceso se consolide con la vinculación del profesional contable.	<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

