



FORTALECIMIENTO SOCIOEMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA



“ASOES”

Asociación de Economía Solidaria
del Medio y Bajo Caguán



FORTALECIMIENTO
SOCIOEMPRESARIAL
Y ADECUACIÓN
FINANCIERA

“ASOES”
Asociación de Economía Solidaria
del Medio y Bajo Caguán



FORTALECIMIENTO SOCIOEMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA

“ASOES” ASOCIACIÓN DE ECONOMÍA SOLIDARIA DEL MEDIO Y BAJO CAGUÁN



NOMBRE	ORGANIZACIÓN	CARGO	TELÉFONO	MUNICIPIO SEDE	CORREO ELECTRONICO
ARGILIO SOTO LUNA	ASOES	REPRESENTANTE LEGAL	3134767111	CARTAGENA DEL CHAIRA	asoes2014@hotmail.com

Octubre 2017

Elaboró:
GESTANDO-ASOES

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

José Gabriel Jiménez Castelblanco
Consultor. Instituto Sinchi

CONTENIDO

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

4.5.2.	Visión	16
4.5.3.	Principios corporativos	16
4.5.4.	Valores.....	17
4.5.5.	Análisis DOFA y matriz cruzada	17
4.5.6.	Objetivo general	22
4.5.7.	Objetivos específicos	22
4.5.8.	Áreas claves	22
4.5.9.	Organigrama	23
4.5.10.	Gestión	24
4.5.11.	Registro fotográfico	24
4.5.12.	Conclusiones	25
5.	MÓDULO PLAN DE NEGOCIOS.....	26
5.1.	CLASULA DE CONFIDENCIALIDAD	26
5.2.	INFORMACIÓN DE CONTACTOS.....	27
5.2.1.	Órganos Directivos	27
5.3.	CONCEPTOS CLAVES.....	27
5.4.	PRODUCTO.....	28
5.4.1.	Necesidad identificada	28
5.4.2.	Línea de negocio.....	28
5.4.3.	Licencias, permisos, patentes	30
5.5.	MERCADO.....	32
5.5.1.	Análisis del sector	32
5.5.2.	Análisis del mercado	34
5.5.3.	Mercado objetivo.....	34
5.5.4.	Competidores	34
5.5.5.	Ventajas competitivas	35
5.5.6.	Participación en el mercado	35
5.5.7.	Proyección de ventas.....	35
5.5.8.	Estrategias de mercadeo.....	36
5.5.9.	Distribución:	37
5.6.	OPERACIONES	37
5.6.1.	Costos de fabricación.....	37
5.6.2.	Sistema Productivo	37
5.6.3.	Capacidad de producción	39
5.6.4.	Inventario	39
5.6.5.	Abastecimiento	39
5.6.6.	Localización	39
5.6.7.	Distribución en planta	40
5.6.8.	Tecnología y equipos	41
5.7.	ORGANIZACIÓN.....	42
5.7.1.	Socios	42
5.7.2.	Áreas funcionales	42
5.7.3.	Personal.....	43
5.8.	ANÁLISIS DE RIESGOS.....	43
5.9.	ECONÓMICO FINANCIERO	44
5.9.1.	Flujo de inversiones	44
5.9.2.	Flujo de egresos	45

5.9.3. Flujo de ingresos	46
5.9.4. Estado de resultados	46
5.10. DETERMINANTES AMBIENTALES	47
5.11. ANEXO 3.....	50
6. MÓDULO ADECUACIÓN FINANCIERA	51
6.1. ALCANCES	51
6.2. ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA	51
6.2.1. Diagnóstico Financiero.....	51
6.2.2. Clasificación.....	52
6.2.2.1. Caracterización de los niveles de clasificación.....	52
6.2.3. Planeación	55
6.2.4. Definición de planes de trabajo	56
6.3. ADECUACIÓN FINANCIERA EN ASOES	59
6.3.1. Análisis financiero.....	60
6.3.2. Estado de resultados	61
6.3.3. Proceso contable	63
6.3.4. Proceso flujo de caja	63
6.3.5. Proceso de presupuesto	63
6.3.6. Ruta de trabajo para acceder a recursos de crédito e incentivos financieros.....	64
6.3.7. Recomendaciones para escalar nivel	64
6.4. ANEXO 4.....	67

INTRODUCCION

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

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 Economía Solidaria del Medio y Bajo Caguán. "ASOES"**

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

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

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

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

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

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

1.1. LA ECONOMÍA SOLIDARIA

1.1.1. Principios de la economía solidaria

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

1.1.2. Fines de la economía solidaria

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

1.1.3. Características de las organizaciones de economía solidaria

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

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

1.2. ENFOQUE AGROAMBIENTAL DE LAS INTERVENCIONES PRODUCTIVAS¹

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

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

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

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

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

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

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

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

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

mutual, asociativa y comunitaria es responsabilidad que nos cabe a todos los que actuamos en la Amazonia, siempre con un enfoque socio empresarial y no paternalista. (Ver Figura No 1).



Fuente: Instituto Sinchi

Figura No 1. Esquema Agroambiental

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

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

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

Fuente: Instituto Sinchi.

2. MÓDULO LÍNEA BASE

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

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

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

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

2.1. DIMENSIÓN SOCIOECONÓMICA

La sede principal de ASOES se encuentra en el municipio de Cartagena del Chaira donde su economía se basa en cultivos de chontaduro, plátano, maíz, yuca y cacao, además de la pesca y la ganadería. La empresa ha contado con la ejecución de varios proyectos que le ha permitido una sostenibilidad económica. En cuanto a la contribución de sus asociados asciende a un aporte mensual de \$2.000 cuando no cuentan con el beneficio de crédito y \$5.000 cuando si lo tienen y una cuota de afiliación de \$150.000. La sede donde operan es en arriendo.

2.2. DIMENSIÓN PRODUCTIVA

Su producto principal es el cacao. Su negocio consiste en comprar a sus asociados y vender a CASA LUKER, adicionalmente sirven de intermediarios para el trámite de créditos a sus asociados con el Banco Agrario.

2.3. DIMENSIÓN COMERCIAL Y AGROINDUSTRIAL

Su negocio se centra en comprar el cacao que sus asociados les proveen y ellos lo envían mensualmente a CASA LUKER según convenio comercial que tienen firmado. Comercializan un promedio mensual de 2.500 kilos de cacao.

2.4. DIMENSIÓN AMBIENTAL

Como su producción está enfocada al cacao, el legado para todos sus asociados es cultivar un producto orgánico conservando la naturaleza sin deforestar.

2.5. DIMENSIÓN GÉNERO Y JUVENTUD

Como tal la asociación no tiene definido algún programa que involucre mujeres o jóvenes en sus actividades asociativas, adicionalmente argumentan las mujeres que poco participan en estos procesos ya que los hombres no les permiten porque tienen que encargarse de las labores del hogar.

2.6. CONCLUSIONES

Por las distancias que existen en la zona es una labor difícil las convocatorias y las reuniones con los miembros de la Junta Directiva. Necesitan recursos para tener un centro de acopio en Cartagena del Chaira y puedan reducir costos. CHOCAGUAN y ASOES se encuentran interesadas en realizar una alianza estratégica para poder iniciar el proceso de transformación y comercialización del producto.

2.7. ANEXO 1

- Encuestas Línea Base

3. MÓDULO DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

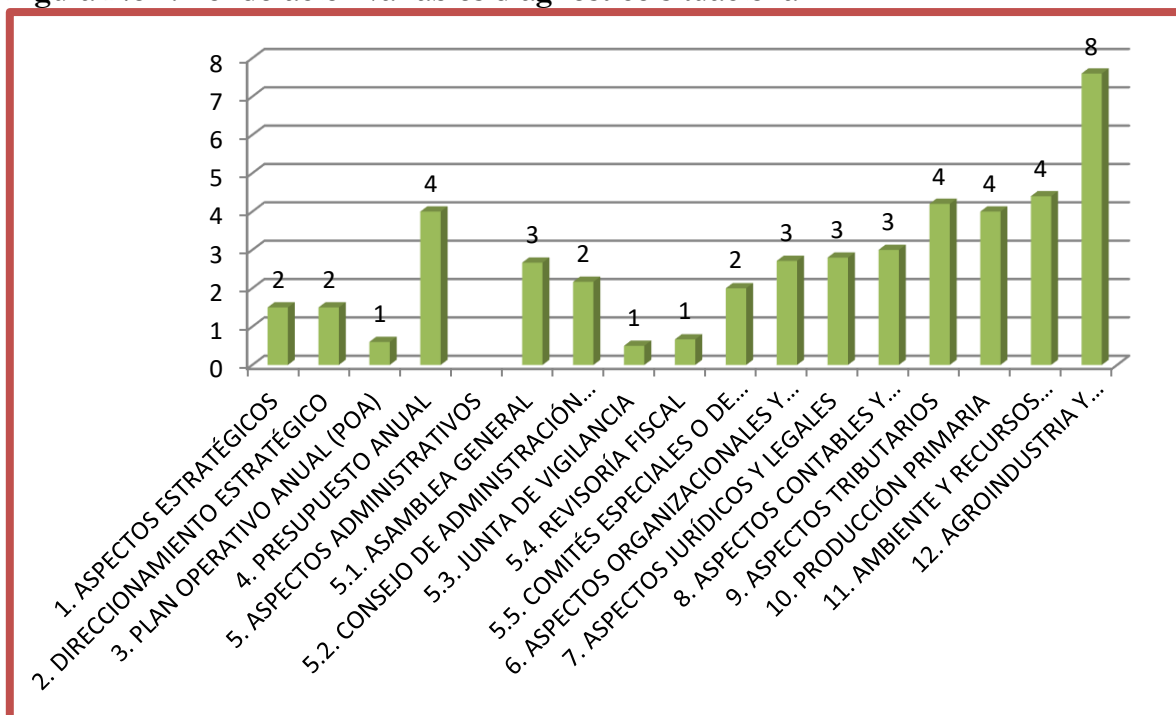
Con el Diagnóstico Situacional se realiza un análisis detallado para identificar los factores que están influyendo sobre la situación empresarial con el fin de proponer acciones viables y factibles para solución de los problemas existentes.

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

Una vez calificado cada módulo, se procede a calcular un promedio ponderado y se gráfica la situación, que permite identificar en qué aspectos es fuerte la Asociación y en dónde se debe fortalecer. ASOES con la aplicación del formato de Diagnostico Situacional obtiene una ponderación de 44 sobre 100 (Ver Figura No 2).



Figura No 2. Ponderación variables diagnóstico situacional



3.1. ASPECTOS ESTRATÉGICOS

La visión empresarial es la clave para impulsar un desafío a lograr en el largo plazo. ASOES tiene su estructura estratégica bien definida, pero con la elaboración del Direccionamiento Estratégicos, se va a actualizar y mejorar, teniendo en cuenta que su calificación ponderada es de un 2%.

3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El Direccionamiento Estratégico de la asociación está elaborado desde el 2003 y se hace urgente renovarlo y definir nuevas estrategias que continúen con la sostenibilidad de la organización.

3.3. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

La asociación no maneja Plan Operativo Anual, porque se basan en su Presupuesto Anual.

3.4. PRESUPUESTO ANUAL

ASOES elabora el Presupuesto Anual en compañía de la Junta Directiva, Representante Legal y el Contador, el cual es sometido a aprobación en Asamblea General.

3.5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

3.5.1. Asamblea General

Se realiza cada año antes del 31 de marzo. En la Asamblea del 2017 van a realizar una depuración de sus asociados y van a dejar solamente quienes se pongan al día en el pago de sus aportes.

3.5.2. Consejo de Administración o Junta Directiva

Se reúnen solamente cuando deben tomar alguna decisión importante ya que no se ve el compromiso de los directivos, no tienen sentido de pertenencia por su organización.

3.5.3. Junta de Vigilancia o Fiscal

En este momento no cuentan con Junta de Vigilancia.

3.5.4. Revisoría Fiscal

Actualmente no cuentan con Revisoría Fiscal.

3.5.5. Comités Especiales o de Trabajo

No cuentan con Comités Especiales.

3.6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES O DE RECURSOS HUMANOS

La asociación cuenta con su organigrama bien estructurado, cargos definidos, manual de funciones, pago de nómina mensual y sus empleados están afiliados al sistema de seguridad social.

3.7. ASPECTOS JURÍDICOS Y LEGALES

ASOES se encuentra registrada en la Cámara de Comercio de Florencia desde el 4 de agosto de 2003, tienen una trayectoria de 13 años operando en la zona de Cartagena del Chaira que es su sede principal.

3.8. ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS

Su estructura financiera se encuentra en cabeza del Contador quien nos argumenta que la información contable no está al día ya que la persona encargada no envía a tiempo los soportes para poder realizar los balances a tiempo.

3.9. ASPECTOS TRIBUTARIOS

Actualmente se encuentran al día con los pagos y presentación oportuna de la declaración de Renta, IVA e Industria y Comercio.

3.10. PRODUCCIÓN PRIMARIA

ASOES es una organización cacaotera, no cuenta con maquinaria para llevar a cabo su proceso productivo ya que ellos se han centrado en ser intermediarios financieros del Banco Agrario, ayudando a tramitar créditos a sus asociados, así como en la compra de cacao para enviarlo directamente a CASA LUKER. Pagan a sus asociados el valor del cacao de acuerdo al precio que lo paga CASA LUKER pero procuran sostener un valor fijo, sin llevar a la organización a tener pérdidas.

3.11. AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

ASOES se encarga de llevarles capacitación referente a conservación de sus cultivos cacaoteros y la aplicación de agricultura orgánica.

3.12. AGROINDUSTRIA Y COMERCIALIZACIÓN

ASOES es una organización cacaotera que se encuentra fortalecida en un 44%, siendo la agroindustria y comercialización su mayor fortaleza, ya que como intermediario del asociado, le vende el cacao directamente a CASA LUKER, asegurando la venta de su producto. Actualmente están en proceso de firmar una alianza estratégica con CHOCAGUAN quienes cuentan con la planta de transformación del producto, pero carecen de capital de trabajo.

3.13. ANEXO 2

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

4. MÓDULO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1. METODOLOGIA

El 16 de marzo de 2017 las profesionales de GESTANDO con la Junta Directiva de ASOES 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 cuenta con una sede principal en el municipio de Cartagena del Chaira ubicada en la Cra. 2 No 2-02, la cual es arrendada y allí funciona la sede administrativa, además tiene una subsede en la ciudad de Florencia donde opera la sede de proyectos productivos en cabeza del coordinador de proyectos

4.2.1. Relación de veredas

Tabla No 2. Cobertura

NUCLEO 1	NUCLEO 2	NUCLEO 3
• El Convenio	• El Jordán	• El Billar
• Los Naranjales	• El Caracol	• Cumarales
• Santo Domingo	• Los Palmichales	• Laguna Verde
• Monserrate	• La Magdalena	• Animas Bajas
• Puerto Nápoles	• El Café	• Caño Perdido
• Buena Vista	• Peneya	• Paraíso No. 1
• Caño Santo Domingo	• Las Claras	• Paraíso No. 2
• Las Quillas	• Primavera	• El Venado
• Las Palmas	• La Libertad	• Flandes
• Caño Negro	• Miraflores	• Montea dentro
• El Guamo	• Jardín Camelias	• Animas Altas
• Cuba	• Nueva Ilusión	• El Cristal
• Zabaleta Baja	• Puerto Camelia	• Suncillas Medio
• Santa Elena	• Loma Larga	• Doce de Octubre
	• Villa Nidia	• Peñas Blancas
	• Remolinos	• La Florida

NUCLEO 1	NUCLEO 2	NUCLEO 3
	<ul style="list-style-type: none"> • Caño Sucio 	<ul style="list-style-type: none"> • Dos Quebradas
	<ul style="list-style-type: none"> • Los Ángeles 	<ul style="list-style-type: none"> • La Ceiba
		<ul style="list-style-type: none"> • Villa Nueva
		<ul style="list-style-type: none"> • Zabaleta Alta
		<ul style="list-style-type: none"> • El Barro

Fuente. ASOES

4.3. RESEÑA HISTORICA DE LA ORGANIZACIÓN

El 4 de Agosto de 2003 un grupo de productores constituye la organización sin ánimo de lucro y nace la Asociación de Economía Solidaria del Medio y Bajo Caguán “ASOES” en el municipio de Remolinos del Caguán como una opción de sustitución de cultivos ilícitos de la zona, con un proyecto denominado FES (Fondos de Economía Solidaria) que entregaba 5 vacas y un toro a una familia para que en un periodo de 4 años los reproduzca, luego de cumplido el tiempo se entregan a otra familia los animales que se prestaron más 2 que el asociado debe aportar y así sucesivamente.

Del año 2006 al 2008 se inicia el proyecto Apoyo Productivo a la Minicadena Láctea de Pequeños Productores del Medio y Bajo Caguán con un total de 150 familia beneficiadas. Teniendo en cuenta los altos costos de transporte desde el municipio de Remolinos del Caguán a Cartagena y a la capital del departamento, la asociación toma la decisión de trasladar su sede al municipio de Cartagena del Chaira donde actualmente se encuentra la oficina principal. En el año 2011 se suscribe el Proyecto Agropecuario con garantía FAG entre ASOES y el BANCO AGRARIO beneficiando a 300 familias, sirviendo como intermediario financiero con la condición que la asociación prestará la asistencia técnica al proyecto que el asociado inicie.

Desde el 2011 hasta la fecha se han desarrollado 3 fases del proyecto Implementación de Bosques para el Futuro beneficiando en la primera fase 100 familias, 70 familias en la segunda y 70 en la tercera fase. En el año 2014 de ejecuta el proyecto de cacao suscrito con la DPS (Departamento de la Prosperidad Social) beneficiando 24 familias desplazadas

4.4. FICHA TÉCNICA

La asociación una vez realizada su depuración de asociados termina con un total de 503 hábiles de los cuales 372 son hombres y 131 mujeres. Fue constituida el 4 de agosto de 2003 y en sus 13 años de existencia ha ejecutado proyectos que contribuyen a la sustitución de cultivos ilícitos, trabajando de la mano con 3 núcleos agrupados en 53 veredas en las cuales tienen un total de 120 ha de cacao y 35.000 de ha de pastos entre asociados y beneficiarios de proyectos.

Tabla No 3. Ficha Técnica

		FICHA TECNICA					
IDENTIFICACIÓN	Nombre y Sigla de la entidad participante:	ASOCIACION DE ECONOMIA SOLIDARIA DEL MEDIO Y BAJO CAGUAN ASOES					
	Tipo:	Cooperativa		Asociación	X		
	Número total de Asociad@s	503	No de Hombres	372	No. De Mujeres	131	
	Actividad productiva:	9499 ACTIVIDADES DE OTRAS ASOSCIACIONES N.C.P.					
	Fecha de constitución:	4 de Agosto de 2003					
	NIT:	828.002.384-6					
	Nombre del Representante legal:	ARGILLO SOTO LUNA					
	No. Documento de identificación:	17.615.264					
UBICACIÓN	Departamento:	CAQUETA					
	Municipio:	CARTAGENA DEL CHAIRA					
	Vereda:	CARTAGENA DEL CHAIRA					
	Dirección:	CRA 2 No. 2-02 BARRIO CENTRO					
	Teléfonos:	3134667111					
DESCRIPCION DEL OBJETO SOCIAL: Apoyar a los campesinos para desarrollar actividades agropecuarias que contribuyen al logro de la sustitucion de cultivos ilícitos mediante opciones de desarrollo agropecuario que permita a las familias campesinas más y mejores oportunidades sociales y económicas que contribuyan a optimizar su calidad de vida							

4.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.5.1. Misión

Garantizar el crecimiento sostenido de las producciones agropecuarias y forestales del departamento del Caquetá disminuyendo los costos de producción, introduciendo nuevas tecnologías con enfoque agroambiental, estableciendo estrategias de comercialización a nivel regional, nacional e internacional, reduciendo la deforestación y la conservación de los bosques.

4.5.2. Visión

Para el 2019 ser la EPSAGRO, operadora de créditos agropecuarios y proyectos más reconocida en el Departamento del Caquetá; alcanzando rendimientos agropecuarios y agrícolas con enfoque agroambiental con alta productividad y valor agregado.

4.5.3. Principios corporativos

Se establecieron los siguientes principios corporativos:

- **Transparencia:** En la ejecución del objeto social.
- **Compromiso:** Con la base social, con la región, con la conservación del medio ambiente.
- **Responsabilidad:** Con nuestras acciones, con los recursos naturales y con los proyectos adelantados.
- **Efectividad:** Cumplir con todas las metas propuestas por la asociación

- **Honestidad:** Por parte de los directivos, empleados, asociados y todo el equipo de trabajo de la asociación.
- **Sentido de Pertenencia:** Como principio queremos que toda persona vinculada a la asociación desarrolle sus actividades con sentido de pertenencia

4.5.4. Valores

ASOES 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, sus relaciones internas y externas y actividades se realizarán respetando los siguientes valores:

- **Sentido de Pertinencia:** Somos una organización que cree en sus ideales, en la familia y en la importancia de crear espacios para el desarrollo de las comunidades rurales.
- **Respeto:** Promovemos la libertad de opinión y toleramos las diferentes culturas generando la escucha a nivel nacional.
- **Responsabilidad:** Somos una organización que busca emprender cada proyecto de la mejor manera, asumiendo las consecuencias de nuestras palabras, acciones y compromisos contraídos.
- **Compromiso:** Estamos comprometidos con el desarrollo y fortalecimiento de las pequeñas organizaciones cacaoteras y su consolidación.
- **Solidaridad:** Somos una asociación unida para alcanzar las metas trazadas y que apoya incondicionalmente en las situaciones que afecten a sus integrantes.
- **Igualdad:** En nuestras asociaciones, todos los integrantes tienen las mismas oportunidades, viven equitativamente y conviven en paz en la sociedad.
- **Honestidad:** Somos un grupo de organizaciones que cree en sus ideales, en la familia y en la importancia de crear espacios para el desarrollo de las comunidades rurales.
- **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 ASOES, mientras que en la tabla No 5 aparecen los resultados de los cruces entre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con miras a la proyección empresarial de la organización.

Tabla No 4. Resultado análisis DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
SOCIAL	SOCIAL	SOCIAL	SOCIAL
UNIDAD COOPERATIVA	BAJO NIVEL ESCOLARIDAD	LA COMUNIDAD CAMBIO SU FORMA DE PENSAR DE ILICITO A LICITO LA JUVENTUD ES MÁS SANA. LA EDUCACION EN LA PRIORIDAD DE LOS JOVENES	LA ECONOMIA DE LA ASOCIACION ES MAS COSTOSA POR LOS ALTOS COSTOS EN EL TRANSPORTE
APOYO DE ASOES A SUS ASOCIADOS EN CAPACITACION	POCO COMPROMISO DE LOS DIRECTIVOS		
FINANCIERA	FINANCIERA	FINANCIERA	FINANCIERA
LOS FES APOYAN LA ASOCIACION	EL REPRESENTANTE LEGAL TIENE POCO CONOCIMIENTO FINANCIERO	EL GOOD WILL DE ASOES	LA ASOCIACION NO CUENTA CON SEDE PROPIA
CUENTAN CON FONDO DE GARANTIAS		EL DINERO QUE INGRESA POR PARTE DE LOS PROYECTOS	
TIENEN PROGRAMA CONTABLE			
HAY CONTADOR PERMANENTE	NO HAY DEPURACION DE CUENTAS	LA CREDIBILIDAD DE ASOCIACIONES EN ASOES	
CLIENTES	CLIENTES	CLIENTES	CLIENTES
EL CACAO QUE SE ENVIA A CASA LUKER ES DE CALIDAD CLIENTE SATISFECHO	MAYOR DIFUSION DE LAS ACTIVIDADES DE LA ASOCIACION	NUEVOS PRODUCTIVOS PROYECTOS DEL POSTCONFLICTO	VIAS DE ACCESO EN MAL ESTADO COSTOS DE PRODUCCION MUY ALTOS POR LAS VIAS FLUVIALES
PRODUCCION	PRODUCCION	PRODUCCION	PRODUCCION
CAPACITACIÓN DE LOS TÉCNICOS DE LA ASOCIACION	NO HAY SEGUIMIENTO EN LOS PLANES Y PROYECTOS	CONVENIO COMERCIAL FIRMADO CON CASA LUKER	LOS CAMBIOS DE CLIMA AFECTAN LA PRODUCCIÓN
APOYO AL FORTALECIMIENTO PRODUCTIVO			
ASOES PAGA MEJOR PRECIO AL			

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
CAMPESINO Y MAYOR VALOR AL ASOCIADO			
PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS
10 AÑOS DE FUNCIONAMIENTO	NO HAY MANUALES DE FUNCIONES	ALIANZA ESTRATÉGICA FIRMADA CON CASA LUKER.	CAMBIOS DE DOMICILIO DE LA ASOCIACIÓN POR NO TENER SEDE PROPIA
TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO
FUNCIONARIOS COMPROMETIDOS	MEJORAR MANUALES DE FUNCIONES	IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL Y ADECUACION FINANCIERA	MALOS COMENTARIOS DE ALGUNOS ASOCIADOS CREAN MALA IMAGEN DE LA ASOCIACIÓN
PROCESO DEFINIDOS	FALTA CAPACITACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS		
TÉCNICOS CON CONOCIMIENTOS			

Fuente: GESTANDO-ASOES

Tabla No 5. Matriz Cruzada

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS - FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES -	ESTRATEGIAS – DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES -
SOCIAL		
	APROVECHANDO EL CONOCIMIENTO TÉCNICO ORGANIZAR CAPACITACIONES A JOVENES Y NIÑOS HIJOS DE ASOCIADOS QUE FORTALEZCA EL CAMBIO DE VISIÓN DE PRODUCCIÓN ILICITA A LICITA	DEFINIR TALLERES DE CAPACITACIÓN A DIRECTIVOS Y ASOCIADOS EN TEMAS DE ASOCIATIVIDAD Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS
FINANCIERA		
	IMPLEMENTAR EL MODELO DE LOS FES A OTRAS UNIDADES DE NEGOCIO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD	APROVECHAR LAS CAPACITACIONES EN ADECUACIÓN FNANCERA PARA QUE TODOS LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA CONOZCAN EL PROCESO DE PRESUPUESTOS Y FLUJO DE CAJA
CLIENTES		
	PRESENTAR NUEVOS PROYECTOS QUE INCREMENTEN LAS HECTAREAS DE CULTIVO DE CACAO	CREAR LA PÁGINA WEB DONDE SE DIFUNDAN LAS ACTIVIDADES Y PROYECTOS REALIZADOS POR ASOES
PRODUCCION		
	INCURSIONAR EN EL MARKETING DIGITAL PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DEL CACAO CON OTRAS REGIONES UTILIZANDO HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS	DEFINIR UN PROGRAMA DE INDICES DE CUMPLIMIENTO PARA CALIFICAR Y CUANTIFICAR LA CONTINUIDAD DE LOS PROYECTOS QUE SE EJECUTAN
PROCESOS INTERNOS		
	DEFINIR LA ALIANZA ESTRATÉGICA CON CHOCAGUAN PARA PODER IINCURSIONAR EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN	REALIZAR PROCESOS DE REINDUCCIÓN A TODOS LOS FUNCIONARIOS DANDO A CONOCER LAS FUNCIONES DE TODOS LOS CARGOS DE LA ASOCIACIÓN
TALENTO HUMANO		
	TODO LOS FUNCIONARIOS DEBEN PARTICIPAR DE LAS CAPACITACIONES OFRECIDAS POR EL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO Y ADECUACIÓN FINANCIERA	CAMBIAR ALGUNOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA QUE VIVEN MUY LEJOS DE CARTAGENA YA QUE ES MUY COSTOSO SU DESPLAZAMIENTO PARA PODER CUMPLIR CON LAS REUNIONES

AMENAZAS	ESTRATEGIAS - FORTALEZAS-AMENAZAS-	ESTRATEGIAS – DEBILIDADES- AMENAZAS-
SOCIAL		
	BUSCAR LA POSIBILIDAD DE ADQUIRIR UN TRANSPORTE FLUVIAL PARA PODER CAPACITAR MÁS BASE SOCIAL	REALIZAR UNA DEPURACIÓN DE LA BASE SOCIAL PARA DETERMINAR CON QUE ASOCIADOS SE CUENTA REALMENTE EN LOS PROCESOS PRODUCTIVOS
FINANCIERA		
	CREAR UN FONDO ROTATORIO QUE PERMITA A LOS ASOCIADOS TENER CRÉDITOS PEQUEÑOS A BAJOS COSTOS	REALIZAR LA DEPURACIÓN DE CUENTAS APROVECHANDO LA NUEVA HERRAMIENTA QUE ES EL SOFTWARE CONTABLE
CLIENTES		
	BUSCAR UNA CERTIFICACIÓN DE CALIDAD PARA MEJORAR EL SERVICIO A LOS CLIENTES	DAR A CONOCER LAS ACTIVIDADES Y PROYECTOS EJECUTADOS A TRAVÉS DE REDES SOCIALES
PRODUCCION		
	DESARROLLAR EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DEL CACAO CON EL OBJETIVO DE MEJORAR EL PROCESO PRODUCTIVO	IMPLEMENTAR EL PLAN DE NEGOCIOS DEL PROGRAMA SINCHI-FINAGRO-GESTANDO
PROCESOS INTERNOS		
	REALIZAR ESFUERZOS ENTRE DIRECTIVOS Y ASOCIADOS PARA ADQUIRIR UNA SEDE PROPIA	DEFINIR LOS MANUALES DE FUNCIONES CON PERFILES REQUERIDOS DEL CANDIDATO
TALENTO HUMANO		
	ADEMÁS DE LAS HERRAMIENTAS DIGITALES, CREAR PLEGABLES INFORMATIVOS PARA LA COMUNIDAD EN GENERAL DONDE SE MUESTREN CON CIFRAS, LAS CONTRIBUCIONES DE ASOES	REALIZAR CAPACITACIONES CON ENTIDADES COMO EL SENA A LOS FUNCIONARIOS DE LA ASOCIACIÓN PREVIO A DETERMINAR LAS NECESIDADES ACTUALES

Fuente: GESTANDO-ASOES

4.5.6. Objetivo general

Apoyar a los campesinos de la región en el desarrollo de actividades agropecuarias con enfoque agroambiental que contribuyan al logro de la sustitución de los cultivos ilícitos, a más y mejores oportunidades sociales y económicas para las familias campesinas y a optimizar su calidad y nivel de vida.

4.5.7. Objetivos específicos

- Buscar opciones de desarrollo en el sector agropecuario para que las familias campesinas de la zona tengan oportunidades sociales y económicas que ayuden a elevar su calidad de vida.
- Establecer apoyar y fortalecer los canales de comercialización del producto proveniente de las actividades agropecuarias a nivel regional, nacional e internacional.
- Propender por capacitar, transferir tecnología apropiada a la región y prestar el servicio de asistencia técnica que conlleve al desarrollo agropecuario, al uso y manejo sostenible de los recursos naturales y a la conservación del medio ambiente para mejorar la productividad e incrementar la rentabilidad y la producción en forma sostenible y con criterios de eficiencia, calidad y competitividad.
- Velar para que todos los planes, programas y proyectos que se desarrollen en la región del medio y bajo Caguán estén enmarcados en los criterios de sostenibilidad y equidad.
- Contribuir al desarrollo económico y social de la región mediante la creación de agro empresas que permitan dar valor agregado a productos provenientes del sector agropecuario que se encuentran establecidas en la región.
- Crear un fondo rotativo a través del cual se distribuyan bienes y servicios para las familias asociadas.
- Participar activamente en la vida política y la toma de decisiones del Municipio de Cartagena del Chaira.
- Promover actividades deportivas, educativas y culturales de sus asociados, su familia y la comunidad en general.
- 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.

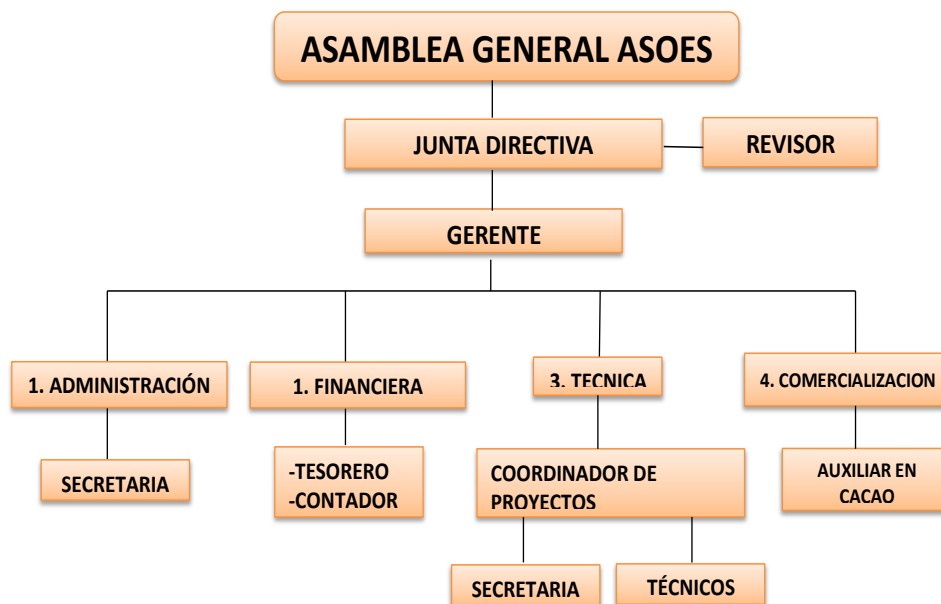
4.5.8. Áreas claves

Las áreas claves de esta organización son fundamentales en la búsqueda de sus objetivos y a la vez potencializan su desarrollo. Esta información se desarrolló con el Representante Legal y la Junta Directiva:



- **Área Comercial:** ASOES es intermediario en la comercialización del grano de cacao seco entre los asociados y no asociados que vendan su producción, y la empresa CASA LUKER a quien le envía un promedio de 1.5 toneladas mensuales.
- **Área Técnica:** La asociación está registrada ante Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural como EPSAGRO, dicha certificación permite a ASOES prestar Servicios de Asistencia Técnica Directa Rural a nivel Nacional.
- **Área financiera:** ASOES desde el 2011 es un intermediario financiero con el Banco Agrario de Colombia, en un proyecto agropecuario con garantía FAG, es decir que ayuda a tramitar créditos a sus asociados para iniciar el proyecto productivo, y la asociación le ofrece la asistencia técnica.

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"> • Información clara y oportuna • Excelente manejo financiero de los proyectos. • Mejoramiento calidad de vida de sus asociados. • No tienen endeudamiento • Capacitación constante a los beneficiarios. • Depuración de su base social • Comercialización de 1.5 toneladas de grano seco mensual con CASA LUKER. • Ejecución de 3 fases del proyecto Bosques para el Futuro en el Caquetá, beneficiando 240 familias desplazadas.. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación con los asociados deficiente. • Mejoramiento a los manuales de función. • Información que se carga el sistema contable no está al día. • Falta la elaboración de un presupuesto. • Falta la elaboración de un flujo de caja

4.5.11. Registro fotográfico



Ilustración 1. Presentación del Convenio 27 del 2016 a la Junta Directiva en Pleno en Remolinos del Caguan ASOES



Ilustración 1. Reunión con la Junta Directiva en la Subse de Florencia ASOES - Direccionamiento Estratégico

4.5.12. Conclusiones

- ASOES en una asociación que ha contribuido al crecimiento económico de la región del bajo Caguán, teniendo en cuenta que desde su creación hasta la fecha ha generado desarrollo económico a través de la ejecución de muchos proyectos, la gran mayoría enfocados a la conservación y preservación del medio ambiente como los siguientes:
 - ❖ PROYECTO: Fase 1 Implementación del proyecto Bosques para el Futuro en Caquetá: 100 Familias beneficiadas – Población desplazada Valor \$337´892.000
 - ❖ PROYECTO: Fase 2. Implementación del proyecto Bosques para el Futuro en Caquetá: 70 Familias beneficiadas – Población desplazada Valor \$140´040.000
 - ❖ PROYECTO: Fase 3. Implementación del proyecto Bosques para el Futuro en Caquetá: 70 Familias beneficiadas – Población desplazada Valor \$374´000.000.
- La contribución de la asociación a detener la deforestación está enmarcada en la ejecución de un proyecto denominado Bosques para el Futuro en el Caquetá el cual se desarrolló en tres fases y beneficio a 240 familias desplazadas de la región del bajo Caguán.
- Como asociación están dispuestas a desarrollar su plan de negocios en alianza con la asociación CHOCAGUAN una vez se tenga una propuesta de transformación concreta.

5. MÓDULO PLAN DE NEGOCIOS

EL Plan de Negocios ASOES 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. CLASULA DE CONFIDENCIALIDAD

Este Plan del Negocio es propiedad de ASOES 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 ASOES en cabeza de su Representante ARGILIO SOTO LUNA a la dirección Carrera 2 No. 2-02 Barrio el Centro.
- 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 ASOES.
- 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 ECONOMIA SOLIDARIA DEL MEDIO Y
BAJO CAGUAN - ASOES-

Dirección: Carrera 2 No. 2-02 Barrio el Centro

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.	ARGILIO SOTO LUNA
Cargo	Representante legal
Empresa / Proyecto	ASOES
E-mail	Asoes2014@hotmail.com
Teléfono	3134767111
Dirección	Carrera 2 No. 2-02 Barrio el Centro.

5.2.1. Órganos Directivos

Chávez Salazar Etelberto	Principal Junta Directiva
Espíndola Granados Josué	Principal Junta Directiva
Hermelindo Díaz Criollo	Principal Junta Directiva
Forero Agudelo Jean Andrewi	Principal Junta Directiva
Gutiérrez Villegas William Hernán	Principal Junta Directiva
Díaz Posada José Ángel	Principal Junta Directiva
García Bonilla Claudia Fanery	Principal Junta Directiva
Losada Garrido John Jairo	Principal Junta Directiva
Taba Caña Arturo	Principal Junta Directiva
Sánchez Aguilar Orlando	Principal Junta Directiva

5.3. CONCEPTOS CLAVES

- BPA (Buenas Prácticas Agrícolas): Se refieren a todas aquellas actividades desarrolladas en la producción agrícola para evitar o reducir daños ambientales, procurar una adecuada productividad y obtener productos inocuos para las personas que los consumen, libre de contaminantes biológicos, físicos
- CLON: Es la acción de producir una entidad biológica (gene, cromosoma, célula u organismo) genéticamente idéntica a otra a partir de una existente. En contextos científicos el término se usa principalmente para la reproducción idéntica de moléculas hereditarias (clonación de ADN)
- DESPLEGAR: Poner en práctica una actividad o manifestar una cualidad
- HIBRIDOS: Que procede de la unión de dos individuos de un mismo género pero de especies diferentes.
- INOCUIDAD: se refiere a las condiciones y prácticas que preservan la calidad de los alimentos previenen la contaminación y las enfermedades transmitidas por el consumo de alimentos
- PERENNE: Que dura siempre o mucho tiempo.
- POLIFENOLES: Son un grupo de sustancias químicas encontradas en plantas caracterizadas por la presencia de más de un grupo fenol por molécula.
- RECONVERSION: Proceso de modernización o de transformación de una empresa o de un sector industrial con el fin de mejorar su rendimiento o de adaptarlos a la demanda del mercado.
- TROCEAR: Dividir o cortar en trozos una cosa.

5.4. PRODUCTO

5.4.1. Necesidad identificada

Mejorar los niveles de producción en los cultivos de cacao con la implementación de buenas prácticas agrícolas BPA; así mismo fortalecer conocimientos en el proceso de beneficio del grano del cacao para realizar la transformación del cacao e iniciar la comercialización directa, con el fin de obtener un precio justo con un valor agregado en el producto final.

5.4.2. Línea de negocio

“Planta de transformación de chocolate para mesa con aplicación de buenas prácticas agrícolas (BPA)”

Según el Presidente Ejecutivo de la Federación Nacional de Cacaoteros (Fedecacao), Eduard Baquero López, los precios del cacao han bajado como consecuencia de las cotizaciones internacionales que también han caído en los últimos meses en las Bolsas de Nueva York y Londres, ya que Colombia no es formador sino tomador de precios y cualquier cambio en el mercado internacional nos afecta directamente.

Recordó que cuando en el mercado interno se llegó a pagar hasta 9.000 pesos por kilo, en ese momento en el mercado internacional el cacao se cotizaba por encima de 3.100 dólares la tonelada y la Tasa Representativa del Mercado (TRM) también superaba los 3.100 pesos. Así mismo, 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.³ Como es bien sabido, los precios del cacao bajaron cerca del 30%. El promedio a inicios de 2016 fue de \$9.000 el kilo y hoy se tasa a \$6.000.⁴

Teniendo en cuenta que el precio del cacao tiende cada día más a la baja y el cultivador de cacao participa débilmente en el valor final del chocolate, quedando la mayor parte de ese valor en manos de las grandes empresas procesadoras y productoras de los bienes finales, buscamos estabilizar el precio a nuestros productores estandarizándolo en un valor fijo de \$5.500/kilo, y además, ofreciendo la distribución del 50% de las utilidades en la misma proporción que se aportó para materia prima, vinculando 100 familias asociadas en este proceso en un total de 110 hectáreas y una producción mensual de 8 toneladas y 96 toneladas aproximadamente al año.

Los chocolates se comercializan con y sin azúcar; amargos, instantáneos y light; en pastillas, tabletas, pastas (para cubiertas de tortas) y en polvo.

³ Tomado de www.fedecacao.com.co “En 29% creció producción de cacao en el primer trimestre” publicado el 2 de mayo de 2017.

⁴ Tomado de www.vanguardia.com “Factores externos tumbaron el precio del cacao Fedecacao” publicado el 1 de febrero de 2017.

Así mismo, se fabrican los bajos en grasas o light (que son una fuente natural de fibra, de polifenoles (antioxidantes), de hierro, de magnesio, cobre y manganeso) y los instantáneos que, con solo agregar dos cucharadas en un poco de leche, se puede obtener una bebida igual de nutritiva a la que se hace con barra.

Como parte de las innovaciones que presenta el mercado, se comercializan los endulzados con panela, los que incluyen vainilla y los que tienen un aporte adicional de calcio y de vitamina D.

En el desarrollo del plan de negocio nos vamos a concentrar en la elaboración del CHOCOLATE PARA MESA, acompañado de asistencia técnica y la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas.

Se venden en diferentes tamaños y precios, desde la pastilla de 180 pesos hasta la libra de barras de 5.900 pesos; de igual forma, el tarro de cocoa de 200 gramos alcanza un valor de 5.300 pesos y la bolsa de 2.750 pesos. Es importante mencionar también el paquete personalizado de 20 gramos, cuyo costo alcanza los 3.200 pesos.

El Cacao

Theobroma cacao L. es el nombre científico que recibe el árbol del cacao o cacaotero, planta de hoja perenne de la familia Malvaceae. Theobroma significa en griego «alimento de los dioses», biológicamente, el cacao es una planta originaria de la cuenca del Amazonas.

El árbol de cacao, (Theobroma cacao L. de la familia Sterculiaceae) es normalmente un árbol pequeño, entre 4 y 8 metros de alto, aunque si recibe sombra de árboles grandes puede alcanzar hasta los 10 metros de alto. El tallo es recto, la madera de color claro, casi blanco, y la corteza es delgada, de color café. El fruto (la nuez de cacao) puede alcanzar una longitud de 15-25 centímetros. Cada fruto contiene entre 30 y 40 semillas, que una vez secas y fermentadas se convierten en cacao en grano

Las semillas del cacao se clasifican en 3 tipos o variedades:

- ❖ **Variedad común:** es altamente susceptible a las enfermedades, inicia la producción a partir de los 5 años, a los 11 años obtiene su pico máximo de producción y se mantiene constante hasta los 25 años, donde empieza a decrecer.
- ❖ **Híbridos:** Es un material genético obtenido por el cruce entre clones trinitarios y Amazónicos, son más resistentes a las enfermedades, producen al tercer año. Obtienen su pico de producción a los 7 y se mantiene constante hasta los 20 donde empieza a decrecer.
- ❖ **Clones:** Es material genético desarrollado en laboratorios es altamente resistente a enfermedades y sus características de producción son iguales a la de los híbridos.
- ❖ El cacao colombiano es reconocido internacionalmente por su sabor y aroma y este se divide en tres tipos de productos:

- ❖ Primario: Cacao en grano
- ❖ Secundario o intermedios: manteca, polvo y pasta de cacao
- ❖ Terciario o finales: Chocolate para mesa y confitería.

La manteca de cacao es la materia prima para la industria de cosméticos, medicamentos y alimentos, mientras que la cocoa es utilizada para repostería, galletería y helados.

A pesar de la gran abundancia de nuevos productos en el mercado y de las diferentes opciones que existen hoy en día para el desayuno, los colombianos siguen siendo muy tradicionales a la hora de tomar su primera comida.

Esto lo explican los resultados del estudio de Nielsen sobre los hábitos de desayuno de los colombianos, que muestran cómo los huevos, el pan, la arepa casera, el café y el chocolate predominan como los favoritos para empezar el día. Estos productos son consumidos por 7 de cada 10 colombianos en los hogares.



Fuente: www.nielsen.com "Hábitos de Desayuno de los Hogares Colombianos" 06-06-2016

El 93% de las familias colombianas desayunan, esto representa unos 3.800 hogares, donde el 68% prefiere el chocolate como bebida principal.⁵

5.4.3. Licencias, permisos, patentes

Registro Invima (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos): Es el documento público emitido como una actuación administrativa que expide el INVIMA y por el cual faculta al titular del mismo a elaborar, comercializar, importar, exportar, envasar,

⁵ Tomado de www.nielsen.com.co, Hábitos de desayuno de los hogares colombianos. Publicado el 6 de Junio de 2016

procesar, hidratar y vender los productos que lo requieren de acuerdo con la normatividad a los productos de bajo riesgo según la **resolución 719 de 2015**, descrito en el Grupo 5 Confeitería, Categoría 5.1. Productos a base de cacao o sus subproductos, Subcategoría 5.1.1 Chocolates de mesa Riesgo “B” Bajo. Adjunto Formulario Solicitud Registro Sanitario (Ver Anexo 3). El costo de este trámite corresponde al código 2300 por valor de \$2.434.466

Tabla No 7. Registro sanitario

REGISTRO SANITARIO, PERMISO SANITARIO Y NOTIFICACION SANITARIA DE ALIMENTOS Y/O RENOVACIÓN			
Código	Concepto	SMLDV	TARIFA \$
2100	Registro Sanitario de Alimentos de Alto Riesgo (Variedades de 1 a 10)	198	\$ 4.868.932
2101	Registro Sanitario de Alimentos de Alto Riesgo (Variedades de 11 a 20)	216	\$ 5.311.562
2102	Registro Sanitario de Alimentos de Alto Riesgo (Variedades de 21 en adelante)	246	\$ 6.049.279
2200	Permiso Sanitario de Alimentos de Mediano Riesgo (Variedades de 1 a 10)	148	\$ 3.639.404
2201	Permiso Sanitario de Alimentos de Mediano Riesgo (Variedades de 11 a 20)	164	\$ 4.032.853
2202	Permiso Sanitario de Alimentos de Mediano Riesgo (Variedades de 21 en adelante)	194	\$ 4.770.570
2300	Notificación Sanitaria de Alimentos "NSA" de Bajo Riesgo (variedades de 1 a 10)	99	\$ 2.434.466
2301	Notificación Sanitaria de Alimentos "NSA" de Bajo Riesgo (Variedades de 11 a 20)	109	\$ 2.680.372
2302	Notificación Sanitaria de Alimentos "NSA" de Bajo Riesgo (Variedades de 21 en adelante)	130	\$ 3.196.774

Fuente: www.invima.com

Plan de reconversión a tecnologías limpias en gestión de vertimientos

Corpoamazonia: En cuanto al Plan de Reconversión a Tecnologías Limpias en Gestión de Vertimientos éste debe contener la descripción de la actividad industrial, comercial o de servicio, objetivos generales y específicos, alcances del plan, caracterización de las aguas residuales antes del sistema de tratamiento, carga contaminante de las aguas residuales antes del sistema de tratamiento, definición precisa de los cambios parciales o totales de los procesos de producción, definición de los indicadores con base en los cuales se realizará el seguimiento al cumplimiento de los objetivos del Plan; el estimado de la reducción de las cargas contaminantes por unidad de producto, antes de ser tratados por los equipos de control y antes de ser mezclados con aguas residuales domésticas; descripción técnica de los procesos de optimización, recirculación, reúso del agua, así como de las cantidades de los subproductos o materias primas reciclados o reutilizados por unidad de producción; plazo y cronograma de actividades para el cumplimiento de la norma de vertimientos y el presupuesto del costo total del proceso de reconversión.

Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) ICA: Son las practicas aplicadas en la unidades productivas desde la planeación de los cultivos hasta la cosecha, el empaque y transporte del alimento – frutas, hortalizas y otros- con el fin de asegurar su inocuidad, la conservación del medio ambiente y la seguridad y bienestar de los trabajadores. Es un proceso voluntario que certifica el cumplimiento de los requisitos exigidos por las BPA para generar confianza en las relaciones cliente-agroempresario, Para indicar el proceso de certificación en BPA contamos con la siguiente información y documentos básicos:

a) Información

- Nombre o razón social del propietario o tenedor de la unidad productiva
- Documento de identidad, dirección, teléfono, fax, correo electrónico del propietario o tenedor de la unidad productiva
- Nombre y ubicación del predio (vereda, municipio, departamento)
- Nombre del asistente técnico con su dirección, teléfono, fax y correo electrónico
- Área en hectáreas destinadas al cultivo de frutas y hortalizas.

b) Documentos

- Certificado de existencia y representación legal expedido por la cámara de comercio si se trata de persona jurídica (el objeto social debe incluir la producción agrícola); o fotocopia de la cédula de ciudadanía, si se trata de persona natural
- Copia del contrato en virtud del cual se dispone de asistencia técnica por parte de un agrónomo o ingeniero agrónomo
- Fotocopia de la tarjeta profesional del ingeniero agrónomo que prestará la asistencia técnica.
- Plano de la unidad productiva.
- Croquis de llegada a la unidad productiva. Documento que acredite la tenencia legítima de la unidad productiva.
- Informe sobre las condiciones del cultivo y el grado de cumplimiento de los requisitos establecidos.

En Planeación Municipal se certifica el uso de suelos, licencia de construcción, mientras que la CAMARA DE COMERCIO expide la licencia de constitución y representación legal de ASOES.

5.5. MERCADO

5.5.1. Análisis del sector



El Municipio de Cartagena del Chaira está ubicado en el Departamento del Caquetá, al sur-occidente de Colombia en la región amazónica. Cartagena del Chaira comprende la región del Medio y Bajo Caguán. Su capital, que lleva el mismo nombre del Municipio, está ubicada a 120 Km al oriente de Florencia, capital del Departamento, y se ha convertido en el más importante puerto sobre el río Caguán.

Se calcula una población para el 2017 de Total 33.391 habitantes, de los cuales el 63% se localiza en el área urbana.

La economía del Municipio de Cartagena del Chaira tradicionalmente ha estado basada en la agricultura, esencialmente en los cultivos de plátano, maíz, yuca y chontaduro, que se ha visto opacada por el auge de plantaciones ilícitas como la coca, que activaron la vida comercial de supermercados y empresas de transporte terrestre y fluvial, muy dinámicas en el río Caguán en el periodo del auge cocalero, su economía no estaba basada en una estructura productiva tradicional, sino que su dinámica depende de los ingresos de capitales provenientes de las actividades comerciales derivadas del cultivo de la coca, principalmente de los altos flujos de dinero asociados a la comercialización de la base de coca.

Hoy se viene dando un cambio cultural en la mayoría de las víctimas trabajadoras del campo y la agricultura, que han adoptado por una economía lícita donde prevalece la ganadería extensiva como elemento transformador para un cambio en pro de su economía donde se propone seguir apoyando y fortaleciendo apuestas productivas que garanticen el derecho a la generación de ingresos.

La actividad ganadera es el pilar económico del municipio, en la actualidad con unas 85.000 cabezas de ganado aproximadamente, que equivalen al 7 % del hato ganadero Caqueteño y lo ubica como el tercero en importancia en tamaño después de San Vicente del Caguán y Puerto Rico.

Las condiciones socioeconómicas de la población desplazada son mínimas, reducidas simplemente a la obtención del alimento llevando a los niños y jóvenes a dejar las escuelas y colegios para trabajar en el campo como jornaleros, en los puertos, las queseras o simplemente a delinquir, con el fin de obtener dinero. Los altos niveles de vulnerabilidad de la población desplazada y víctima en general, es sorprendente, la desprotección, desnutrición, inseguridad social, limitado acceso al sistema de protección y seguridad social generando barreras de acceso a programas sociales y económicos; el dejarlo todo abandonado por salvaguardar su vida y la de los suyos, se convierte en el fin más importante, sin pensar en todos sus bienes materiales y enseres, sin pensar en lo que enfrentan al desplazarse para un lugar desconocido, esperando un mejor bienestar y buena calidad de vida; con tantas ayudas a nivel nacional e internacional, son pocas las oportunidades de inserción laboral, generación de ingresos, obtención de vivienda propia, seguridad alimentaria, incrementando así el nivel de pobreza de la región

Los cultivos que han venido ganando espacio y aceptación por los productores son el cultivo de Cacao y Caucho, por la vocación de los suelos estos cultivos son los propicios y de uso múltiples productores protectores que se desarrollan con facilidad en las sabanas y vegas del Municipio; el cacao es un cultivo que aunque en la actualidad tiene un rendimiento bajo (0,8 ton/ha/año) se ha convertido en uno de los sembradíos con mayor importancia en la zona del medio Caguán. En total Cartagena del Chaira cuenta con 546 hectáreas sembradas de Cacao, 250 en producción, 296 en desarrollo en 194 fincas y/o parcelas con un rendimiento de 0.8 tn/ha; se están realizando clones en campo para mejorar la productividad y resistencia a enfermedades.⁶

⁶ Tomado del Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019 Cartagena del Chaira Génesis de Paz

Con las nuevas políticas de Gobierno, los créditos para el sector Agropecuario están regulados por FINAGRO, a través del Banco Agrario, que establece las diferentes de líneas de crédito para la producción, la transformación y la comercialización, etc. Las condiciones establecidas hacen que el pequeño productor tenga limitadas posibilidades de acceso al crédito que ofrece el Banco Agrario.

De igual forma, se cuenta con los servicios financieros de la entidad, no solo por su apoyo al sector rural a través de las microfinanzas mediante la línea FINAGRO y otras establecidas para incentivo del campo y respaldo a los pequeños y medianos productores de la región.

5.5.2. Análisis del mercado

El departamento del Caquetá cuenta con 16 municipios y una población total de 483 834 habitantes., quienes son nuestro mercado objetivo, iniciando la comercialización en el municipio de Cartagena del Chaira que cuenta con 33.391 habitantes y posteriormente desplegando operaciones comerciales en el norte y sur del departamento.

Adicionalmente el Departamento del Caquetá actualmente no cuenta con ninguna planta transformadora de cacao para el momento en que este en proceso de producción el chocolate de mesa; por lo tanto, en la región nuestra competencia directa serán las grandes empresas productoras a nivel nacional con más tecnología, más experiencia, y posicionamiento en el mercado.

5.5.3. Mercado objetivo

Mujeres amas de casa, madres de familia de una edad entre los 25 a 40 años, de un nivel económico medio bajo, medio, medio alto, madres que sienten el gusto de preparar un delicioso chocolate en su desayuno, su algo, que sea algo más que tomarse un simple chocolate, que sienten amor por sus hijos y por su familia, que les gusta compartir momentos con ellos, mientras disfrutan de una taza de chocolate. El Caquetá cuenta con un total de 207.149 mujeres

5.5.4. Competidores

Las empresas que lideran la producción de chocolate de mesa son:

- Empresas Grandes: Compañía Nacional de Chocolates y Casa Luker
- Empresas Medianas: Girones, Chocolate Caldas y Tolimax
- Empresas Pequeñas: Fábrica de Chocolates Andino, Compañía Occidental de Chocolates, J Marbes Carrillo y Chocolates Santa Fe

Todas estas empresas compiten por el mercado de chocolate de mesa.

5.5.5. Ventajas competitivas

La ventaja principal en el presente plan de negocios consiste en que las 100 familias productoras, cuentan con un total de 110 hectáreas cultivadas y se estima que para diciembre de 2017 ya se estén produciendo un promedio de 8 toneladas mensuales.

Otra ventaja competitiva es la asistencia técnica por un año consecutiva con un coordinador de proyectos quien es el encargado de dirigir el trabajo de campo acompañado de dos técnicos en cacao, quienes realizarán una visita cada 2 meses a cada beneficiario aplicando buenas prácticas agrícolas.

La última ventaja competitiva es la realización de una capacitación mensual enfocada en: producción, manejo de la cosecha y pos cosecha, control de plagas.

5.5.6. Participación en el mercado

Con la planta transformadora de chocolate de mesa con azúcar de ASOES se pretende impactar inicialmente al 12% de nuestra población objetivo.

5.5.7. Proyección de ventas

La proyección de ventas se hace con base en los siguientes datos:

- Para el año 2017 el precio de venta es de \$5.900 en chocolate de 500 gr y \$3.400 en chocolate de 250 gr.
- Se toma como base el incremento del PIB (Producto Interno Bruto) proyectado por el DANE⁷ del 2018 al 2021 en 4,7%
- En las ventas para el año 2017 se tiene como base 8 toneladas de cacao para una producción de 11.520 unidades de 500 gr., y 23.040 unidades de 250 gr.
- Para los años 2018 al 2020 se aplica un incremento de 2 toneladas para un total de 10 y las cantidades suben en 14.400 unidades de 500 gr y 28.800 unidades de 250 gr.
- Para el año 2021 se incrementan en 4 toneladas para un total de 12 toneladas y las cantidades suben en 21.600 unidades de 500 gr y 42.300 unidades de 250 gr.

Tabla No 8. Precio

PRECIO	2017	2018	2019	2020	2021
Valor Chocolate de mesa de 500 gr	5.900	6.200	6.500	6.800	7.100
Valor Chocolate de mesa de 250 gr	3.400	3.700	4.000	4.300	4.600
Total Ventas	9.300	9.900	10.500	11.100	11.700

Fuente: Gestando

⁷ Departamento Administrativo Nacional de Estadística o DANE es una entidad oficial de origen colombiano fundada en 1953 que tiene como propósito la producción y difusión de investigaciones y estadísticas en aspectos industriales, económicos, agropecuarios, poblacionales y de calidad de vida encaminadas a soportar la toma de decisiones en ese país.

Tabla No 9. Ventas

TOTAL VENTAS	2017	2018	2019	2020	2021
Producto 1	500 gr	500 gr	500 gr	500 gr	500 gr
Unidades de 500 gr	11.520	14.400	14.400	14.400	21.600
Precio	5.900	6.200	6.500	6.800	7.100
Total	67.968.000	89.280.000	93.600.000	97.920.000	153.360.000
Producto 2	250 gr	250 gr	250 gr	250 gr	250 gr
Unidades de 250 gr	23.040	28.800	28.800	28.800	42.300
Precio	3.400	3.700	4.000	4.300	4.600
Total	78.336.000	106.560.000	115.200.000	123.840.000	194.580.000
TOTAL VENTAS	146.304.000	195.840.000	208.800.000	221.760.000	347.940.000

Fuente: Gestando

5.5.8. Estrategias de mercadeo

➤ Promoción

Campana de degustación: Una de las acciones comunes entre marcas de productos de consumo rápido son el regalo de muestras y degustaciones, para lo cual debe tenerse como premisas principales: que el personal este bien capacitado, conocer el público al cual se quiere llegar y ofrecer siempre la misma calidad.

➤ Impulsadores

La función de los impulsadores es orientar e informar a los clientes acerca de los beneficios y características del producto. En el caso de topar con personas que ya consumen el producto, la función del impulsador no es otra que afianzar la confianza del cliente en el producto y en la marca. Se recomienda tener mínimo 2 y se paga por labor el día.

➤ Evento de lanzamiento

La celebración del lanzamiento de un producto es un evento corporativo donde el objetivo es que el producto que se presenta y lance perdure en el consciente de los asistentes, a través de todos los sentidos, durante todo el evento y luego del mismo

➤ Discurso

Se impone un breve discurso de apertura con contenido. Puede realizarlo un alto directivo de la empresa.

➤ Presentación

Es muy recomendable realizarla con apoyo de imágenes y/o video institucional. Junto a la presentación, dependiendo del producto, se puede invitar a degustar el mismo, o realizar una demostración del producto.

5.5.9. Distribución:

- Alianza estratégica con Distribuidor Mayorista Departamental: En nuestro departamento del Caquetá se va a realizar la distribución con UDEGAN S.A.S.
- Alianza Estratégica con distribuidor local municipal: La empresa con la cual se va a realizar la distribución local será UDEGAN Cartagena
- Vendedores Propios: Se va a contar con 1 vendedor externo contratado por prestación de servicios

5.6. OPERACIONES

Una estrategia operacional que marca la diferencia en nuestro producto final es la constante capacitación que van a tener los asociados en Buenas Prácticas Agrícolas y se va a ver reflejado en la calidad de la materia prima.

5.6.1. Costos de fabricación

Tabla No 10. Costos de fabricación

COSTOS DE FABRICACION MENSUALES	
INDIRECTOS O FIJOS	
Nomina	12.898.785
Distribución	120.000
TOTAL COSTOS FIJOS	13.018.785
DIRECTOS O VARIABLES	
Materia Prima	56.908.736
Mano de Obra Indirecta	800.000
Publicidad	1.000.000
Servicios	6.200.000
Etiquetas	3.600.000
TOTAL COSTOS VARIABLES	68.508.736
TOTAL COSTOS	81.527.521

Fuente: Gestando

5.6.2. Sistema Productivo

Procesos

La elaboración del chocolate es el conjunto de procesos que permiten, desde la fruta del árbol del cacao, elaborar chocolate y sus diversas formas y tipologías. A nivel industrial el procesamiento de cacao comprende tres fases:

Fase 1: Se refiere a la limpieza, tostado, descascarillado y molienda

- ***Recolección de la semilla y limpieza***

La transformación de los granos de cacao comienza con la cosecha y el descarrillado. Que consiste recolectar las mazorcas de cacao maduras, los recolectores se basan en el color y el

ruido que esta hace al sacudirla ligeramente. A continuación se abre el fruto cuidando de no dañar las semillas, se desgrana y se limpia.

➤ *Tostado*

Después de haber limpiado y secado los granos, estos pasan a unas tostadoras donde son tostados con las cáscaras, la temperatura durante este proceso va depender de la previa separación de los granos por tamaños para que el tostado sea más uniforme.

➤ *Descascarillado*

Se utiliza una máquina para descascarillar los granos y dejar las semillas de cacao o pepitas. Actualmente estas pepitas son un producto en sí porque algunos fabricantes las utilizan para consumir tal cual o como troceadas dentro de tabletas de chocolate.

➤ *Molienda*

La mezcla de granos en las proporciones deseadas se muele en moltradores a una temperatura de 60 a 80 grados y por un tiempo entre 18 y 72 horas. Este proceso, cuidado por cada artesano es importante para obtener mayor calidad final. Se obtiene con esto licor de cacao, una masa semisólida que a 40 grados presenta ya cierto olor a chocolate y que contiene cacao y manteca de cacao. De este proceso van a depender los aromas resultantes y el sabor. Aunque también ayuda a reducir el nivel de humedad.

Fase 2: Esta fase consiste en la producción y refinamiento aplicando procesos de prensado, mezclado, conchado y atemperado.

➤ *Prensado*

Un grano de cacao contiene aproximadamente 50% de materia grasa y 45% de materia seca, su separación se realiza mediante el prensado a 100 grados centígrados en una cámara cilíndrica, a partir de la pasta de cacao que produce manteca de cacao y cocoa en polvo. La duración del prensado va depender del porcentaje de manteca contenida en el polvo y que suele ser entre 10 y 25%.

➤ *Conchado y Mezclado*

Conchado es un proceso de amasado o de suavizado. La velocidad, la duración (hasta tres días) y la temperatura del amasado (entre 60 y 75 grados) afectan al sabor.

➤ *Atemperado*

El templado sirve para enfriar la mezcla hasta 40 grados para que la cristalización de la manteca de cacao sea estable, haciéndola pasar a través de un sistema de calefacción, enfriamiento y recalentamiento. Esto evita la decoloración y la floración de grasa en el producto mediante la prevención de ciertas formas cristalinas de la manteca de cacao en desarrollo. El chocolate es ahora brillante y suave, de textura homogénea.

Fase 3: Esta última consiste en moldeado y empaçado del producto final

➤ Moldeado

El moldeado se emplea exclusivamente en la elaboración de tabletas. Es una de las formas más primitivas de chocolate.

➤ Empacado

El diseño del empaquetado de chocolates tiene en cuenta el tipo de producto y las condiciones bajo las que se va a almacenar. Los empaquetados suelen ser de colores llamativos, siendo habitual el empleo de colores rojo y amarillo. Entre los materiales empleados como empaquetado del chocolate suele ser habitualmente el papel aluminio (o combinaciones de cartón y láminas de papel de aluminio), aunque en algunas ocasiones se emplee láminas plástico.

5.6.3. Capacidad de producción

Teniendo en cuenta que contamos con una materia prima de 8.000 toneladas de grano de cacao mensuales, se estima producir una cantidad de 8.000 unidades de 500gr y 16.000 unidades de 250 gr.

5.6.4. Inventario

El stock de inventario que se tiene estimado está determinado con base en la materia prima que se cuenta con 8.000 toneladas mensuales y una producción mensual de 8.000 unidades de 500 gr y 16.000 unidades de 250 gr.

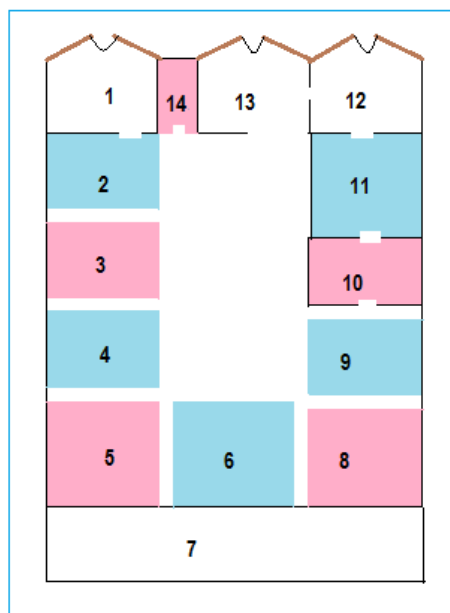
5.6.5. Abastecimiento

Los asociados que hacen parte del plan de negocios en la planta transformadora de chocolate de mesa deben como mínimo mantener un stock de materia prima de 8 toneladas mensuales de cacao.

5.6.6. Localización

La planta de producción se va a localizar en el Municipio de Cartagena del Chaira teniendo en cuenta que las 100 familias productoras tienen sus cultivos en la zona rural del municipio.

5.6.7. Distribución en planta



Fuente: Tesorero de ASOES

Figura No 3. Distribución de planta de cacao ASOES

1. BODEGA Y LLEGADA DEL GRANOS.
2. CLASIFICACION Y LIMPIEZA.
3. TOSTADO.
4. DESCASCARILLADO.
5. MOLIENDA.
6. MEZCLADO.
7. ZONA LIMPIEZA DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS.
8. MOLDEO Y HOMOGENIZADO.
9. TEMPERADO.
10. EMPACADO.
11. ENFRIAMIENTO.
12. ALMACENAMIENTO Y ZONA DE ENVIO DE PRODUCTO FINAL.
13. OFICINA.
14. BAÑOS.

5.6.8. Tecnología y equipos

Tabla No 11. Maquinaria y equipos

MAQUINARIA Y EQUIPO PLANTA PROCESAMIENTO	VALOR
Bascula para pesar 1000 kg	2.500.000
Limpiadora y clasificadora	17.000.000
Tostadora de Cacao	20.000.000
Descascarilladora de Cacao capacidad	13.000.000
Molino eléctrico industrial para licor cacao.	30.000.000
Molino de industria para pulverizador de materias primas. 5 kilos por minuto	5.500.000
Mezcladora eléctrica inoxidable	15.000.000
Mesa inoxidable de mondeo 3x150m	2.000.000
Maquina vibradora de homogenización de la masa de cacao	11.000.000
Cuarto frio	18.000.000
2 Aire acondicionado minisplit interventer 18000BTU-SKU29815	7.000.000
Planta eléctrica diésel de 50 kw con transferencia	28.000.000
1.000 moldes de acero inoxidable por medias y por libra	10.000.000
20.000 unidades de empaque para el chocolate	3.000.000
2 Maquina selladora	4.000.000
4 ventiladores y extractor industrial	10.800.000
TOTAL	196.800.000

Fuente: Gestando

Tabla No 12. Construcción

CONSTRUCCION DE LA PLANTA FISICA	VALOR
400 bultos de cemento	9.800.000
162 varillas de 1/2"	2.600.000
46 varillas de 3/8	450.000
6.000 ladrillos farol	6.600.000
20 libras de puntillas de 2"	70.000
100 kilos de alambre de amarre	450.000
400 kilos de varilla de fleje	1.300.000
26 vigas metálicas de 6mx4x8 calibre 20	1.100.000
5 Volquetadas de arena de pega	2.000.000
3 Volquetada de relleno de arena de repello	1.200.000
13 volquetadas de balastro	5.200.000
46 bultos de pegante de cerámica	800.000
200 m2 de cerámica pesada nivel 5	6.500.000
60 cajas de estuco plástico	2.400.000
5 cuñetes de pintura de agua	1.400.000
450 amarras para techo	100.000
Diseño de planos	600.000
Elementos de Acueducto y Alcantarillado	1.200.000
Elementos e Instalaciones Eléctricas	6.000.000
Elementos para la Batería Sanitaria	1.200.000
3 Puertas metálicas sencillas	3.000.000
Enrejado para la planta	600.000
3 Portón de 3x250	3.600.000
Maestro de construcción	28.000.000
160 tejas de zinc de 3m calibre 38	3.840.000
Otros imprevistos	4.200.000
TOTAL	94.210.000

Fuente: Tesorero ASOES

5.7. ORGANIZACIÓN

La asociación inicia el proyecto con 100 asociados quienes van a aportar la materia prima para el proceso de transformación del chocolate de mesa. El gerente de la planta será el tesorero de la asociación. La asociación cuenta con la Junta Directiva que está conformada por el Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y Vocal con sus respectivos suplentes.

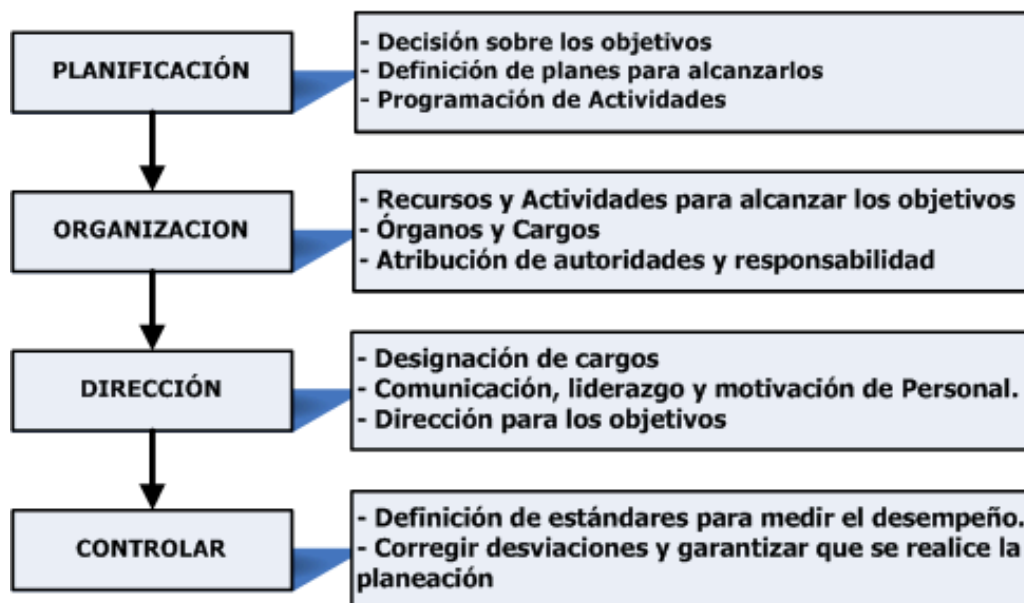
5.7.1. Socios

La asociación inicia el proyecto con 100 asociados quienes van a aportar la materia prima para el proceso de transformación del chocolate de mesa. El gerente de la planta será el tesorero de la asociación.

5.7.2. Áreas funcionales

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

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



Fuente: GESTANDO

Figura No 4. Áreas Funcionales

5.7.3. Personal

Teniendo en cuenta el presupuesto, la distribución de planta y la producción esperada, la Junta Directiva y el Representante Legal han tomado la decisión de tener inicialmente una planta de personal de 8 funcionarios distribuidos en la Tabla No 13.

Tabla No 13. Personal

ÁREA	2017	2018	2019	2020	2021
Administrativa	2	2	2	2	2
Mercadeo y ventas	2	2	2	2	2
Producción	4	4	4	4	4
Áreas transversales	1	1	1	1	1

Fuente: Gestando

Tabla No 14. Presupuesto

PRESUPUESTO PERSONAL DE LA PLANTA MENSUAL											
N°	PERSONAL	TIPO DE CONTRATO	VALOR UNITARIO	VALOR MES	AUXILIO DE TRANSPORTE	TOTAL AUXILIO DE TRANSPORTE MES	SEGURIDAD SOCIAL	TOTAL SEGURIDAD SOCIAL MES	PRESTACIONES SOCIALES	TOTAL PRESTACIONES SOCIALES MES	TOTAL
1	GERENTE	NOMINA	2.000.000	2.000.000		-	737.500	737.500	545.675	545.675	3.283.175
1	SECRETARIA ADMINISTRATIVA	NOMINA	737.700	737.700	83.100	83.100	221.321	221.321	175.693	175.693	1.217.814
1	INGENIERO DE ALIMENTOS	NOMINA	2.000.000	2.000.000		-	590.000	590.000	436.540	436.540	3.026.540
4	OPERADORES DE PLANTA	NOMINA	737.700	2.950.800	83.100	332.400	221.321	885.284	175.693	702.772	4.871.256
1	CONTADOR PUBLICO	PRESTACION DE SERVICIO	400.000	400.000		-		-		-	400.000
1	VENDEDOR EXTERNO	PRESTACION DE SERVICIO	400.000	400.000		-		-		-	400.000
TOTAL MES				8.488.500	166.200	415.500	1.770.142	2.434.105	1.333.601	1.860.680	13.198.785

Fuente: Gestando

5.8. ANÁLISIS DE RIESGOS

Tabla No 15. Riesgos

RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	ESTRATEGIAS
Cierre de la carretera por invierno	Alta	Alto	Por río trasladar hasta san Vicente del Caguán (40) minutos y posteriormente por vehículo se coloca la producción en Florencia y los demás municipios.
Cierre de las vías terrestres por Orden Publico	Alta	Alta	Pedir apoyo helicoportado con las Fuerzas Militares, teniendo en cuenta que el municipio de Cartagena cuenta con base militar IDEMA
Plagas en los cultivos	Media	Medio	Asistencia técnica en Buenas Prácticas Agrícolas

Fuente: Gestando

5.9. ECONÓMICO FINANCIERO

5.9.1. Flujo de inversiones

➤ Activos fijos

Teniendo en cuenta que en 2017 se inicia la construcción de la planta, la adecuación y la compra de la maquinaria es el año con el mayor valor de inversión que asciende a \$336.810.000. Para el año 2019 se tiene proyectado renovar los equipos de cómputo, adecuar las redes de los nuevos equipos y finalmente ampliar la producción de la planta con la adquisición de una máquina para hacer chocolatinas. Para el 2020 se tiene proyectado adquirir un vehículo de carga pequeño.

➤ Activos diferidos

Se tiene previsto contratar 2 técnicos por prestación de servicios durante los 5 años. El costo de adquirir la licencia del INVIMA.

➤ Capital intelectual

En el año 2017 se inicia con el proceso de certificación de calidad ISO y durante los 5 años se tienen proyectadas las renovaciones.

Tabla No 16. Inversión

INVERSIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVOS FIJOS					
Terreno	30.000.000	0	0	0	0
Edificios	94.210.000	0	0	0	0
Equipos de computo	4.000.000	0	5.000.000	0	0
Redes	600.000	0	800.000	0	0
Vehículos	0	0	0	20.000.000	0
Maquinaria	196.800.000	0	15.000.000	0	0
Muebles y Enseres	6.700.000	0	0	0	0
Software	4.500.000	0	0	0	0
Subtotal Activos fijos	336.810.000	0	20.800.000	20.000.000	0
ACTIVOS DIFERIDOS					
Contratos de Servicio	800.000	900.000	1.000.000	1.100.000	1.200.000
Constitución Legal	2.434.466	0	0	0	0
Subtotal Activos diferidos	3.234.466	900.000	1.000.000	1.100.000	1.200.000
CAPITAL INTELECTUAL					
Normas ISO	5.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Subtotal Capital Intelectual	5.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
INVERSIÓN TOTAL	345.044.466	1.900.000	22.800.000	22.100.000	2.200.000

Fuente: Gestando

5.9.2. Flujo de egresos

➤ Costos de producción

Se proyecta comprar dos equipos en 2017 y renovar equipos y redes en 2019

Se proyecta el incremento de los salarios sobre el 7% que es el incremento salarial estimado por el gobierno

➤ Costos de comercialización y ventas

En 2017 se va a iniciar la publicidad con la implementación de la página WEB, compra de dummies, 2 porta pendones y publicidad radial; para los años del 2018 al 2021 se presupuestó un rubro de 1.000.000 de pesos mensuales. Se va a contratar un vendedor externo por prestación de servicios. Las proyecciones para los empaques y la distribución se hacen con base en el incremento del PIB proyectado por el DANE en 4.7%.

Tabla No 17. Egresos

EGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021
COSTOS DE PRODUCCIÓN					
Recursos Tecnológicos	4.000.000	0	5.000.000	0	0
Talento Humano	2.950.800	3.157.300	3.363.800	3.570.300	3.776.800
Servicios Terceros	400.000	450.000	500.000	550.000	600.000
Total Costos de Producción	7.350.800	3.607.300	8.863.800	4.120.300	4.376.800
COSTOS COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS					
Publicidad	4.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Vendedores	400.000	450.000	500.000	550.000	600.000
Empaque	3.600.000	3.770.000	3.940.000	4.110.000	4.280.000
Distribución	420.000	756.000	792.000	828.000	864.000
Total costos distr. Y ventas	8.420.000	5.976.000	6.232.000	6.488.000	6.744.000
COSTOS ADMINISTRACIÓN					
Gerente	2.500.000	2.675.000	2.850.000	3.025.000	3.200.000
Secretaria	737.700	789.700	841.700	893.700	945.700
Contador	400.000	450.000	500.000	550.000	600.000
Gastos de oficina	400.000	447.000	494.000	541.000	588.000
Servicios públicos	6.950.000	7.276.650	7.603.300	7.929.950	8.256.600
Gastos generales	500.000	523.500	547.000	570.500	594.000
Total costos administración	11.487.700	12.161.850	12.836.000	13.510.150	14.184.300
TOTAL EGRESOS	27.258.500	21.745.150	27.931.800	24.118.450	25.305.100

Fuente: Gestando

5.9.3. Flujo de ingresos

La proyección de ventas se hace con base en los siguientes datos:

- Para el año 2017 el precio de venta es de \$5.900 en chocolate de 500 gr y \$3.400 en chocolate de 250 gr.
- Se toma como base el incremento del PIB (Producto Interno Bruto) proyectado por el DANE⁸ del 2018 al 2021 en 4,7%
- En las ventas para el año 2017 se tiene como base 8 toneladas de cacao para una producción de 11.520 unidades de 500 gr. y 23.040 unidades de 250 gr.
- En los años 2018 al 2020 se aplica un incremento de 2 toneladas más para un total de 10 y las cantidades suben en 14.400 unidades de 500 gr y 28.800 unidades de 250 gr.
- Para el año 2021 se incrementan 4 toneladas más para un total de 12 toneladas y las cantidades suben en 21.600 unidades de 500 gr y 42.300 unidades de 250 gr.

Tabla No 18. Ingresos

INGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021
Producto 1	500 gr	500 gr	500 gr	500 gr	500 gr
Unidades de 500 gr	11.520	14.400	14.400	14.400	21.600
Precio	5.900	6.200	6.500	6.800	7.100
Total	67.968.000	89.280.000	93.600.000	97.920.000	153.360.000
Producto 2	250 gr	250 gr	250 gr	250 gr	250 gr
Unidades de 250 gr	23.040	28.800	28.800	28.800	42.300
Precio	3.400	3.700	4.000	4.300	4.600
Total	78.336.000	106.560.000	115.200.000	123.840.000	194.580.000
TOTAL INGRESOS	146.304.000	195.840.000	208.800.000	221.760.000	347.940.000

Fuente: Gestando

5.9.4. Estado de resultados

De acuerdo a la proyección de ventas que se tiene estimada para 5 años con el plan de negocios “Planta de Transformación de Cacao en chocolate de mesa con la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) en el municipio de Cartagena del Chaira” y con los gastos estimados, se puede concluir que la empresa es muy rentable si se ajusta a los presupuestos aquí definidos.

Tabla No 19. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS	2017	2018	2019	2020	2021
TOTAL VENTAS	146.304.000	195.840.000	208.800.000	221.760.000	347.940.000
Costos de producción	7.350.800	3.607.300	8.863.800	4.120.300	4.376.800
Costos comercialización y ventas	8.420.000	5.976.000	6.232.000	6.488.000	6.744.000
COSTOS DIRECTOS	15.770.800	9.583.300	15.095.800	10.608.300	11.120.800
MARGEN BRUTO DE VENTAS	130.533.200	186.256.700	193.704.200	211.151.700	336.819.200
COSTOS INDIRECTOS					

⁸ Departamento Administrativo Nacional de Estadística o DANE es una entidad oficial de origen colombiano fundada en 1953 que tiene como propósito la producción y difusión de investigaciones y estadísticas en aspectos industriales, económicos, agropecuarios, poblacionales y de calidad de vida encaminadas a soportar la toma de decisiones en ese país.

ESTADO DE RESULTADOS	2017	2018	2019	2020	2021
Costos de administración	11.487.700	12.161.850	12.836.000	13.510.150	14.184.300
UTIL. OPERACIÓN (UAI)	119.045.500	174.094.850	180.868.200	197.641.550	322.634.900
IMPUESTOS	23.809.100	34.818.970	36.173.640	39.528.310	64.526.980
UTILIDAD NETA	95.236.400	139.275.880	144.694.560	158.113.240	258.107.920
DIVIDENDOS	47.618.200	69.637.940	72.347.280	79.056.620	129.053.960

Fuente: Gestando

5.10. DETERMINANTES AMBIENTALES

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

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

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

- a) *Las directrices, normas y reglamentos expedidos en ejercicio de sus respectivas facultades legales, por las entidades del Sistema Nacional Ambiental, en los aspectos relacionados con el ordenamiento espacial del territorio, de acuerdo con la Ley 99 de 1993 y el Código de Recursos Naturales, tales como las limitaciones derivadas del estatuto de zonificación de uso adecuado del territorio y las regulaciones nacionales sobre uso del suelo en lo concerniente exclusivamente a sus aspectos ambientales;*
- b) *Las disposiciones producidas por la Corporación Autónoma Regional o la autoridad ambiental de la respectiva jurisdicción, en cuanto a la reserva, alindamiento, administración o sustracción de los distritos de manejo integrado, los distritos de conservación de suelos, las reservas forestales y parques naturales de carácter regional; las normas y directrices para el manejo de las cuencas hidrográficas expedidas; y las directrices y normas para la conservación de las áreas de especial importancia ecosistémica;*
- c) *Las disposiciones que reglamentan el uso y funcionamiento de las áreas que integran el sistema de parques nacionales naturales y las reservas forestales nacionales;*

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

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

Ley 2ª de 1959 y Resolución 1925 de 2013

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

Tabla No 3. Cobertura Departamentos de la Amazonia

DEPARTAMENTO	COBERTURA HA	PARTICIPACIÓN
AMAZONAS	9.691.841,17	32%
CAQUETÁ	6.456.392,43	22%
CAUCA	49.437,60	0%
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%

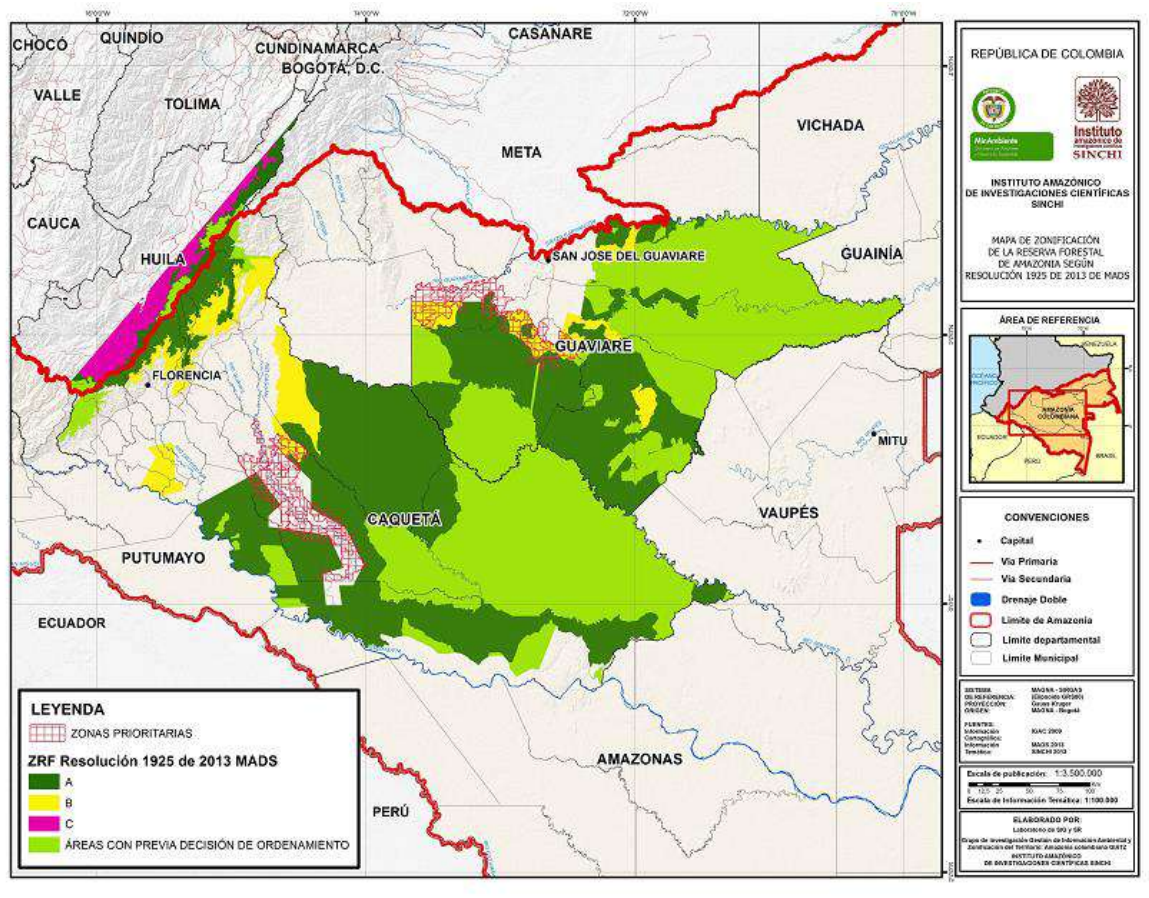
FUENTE: Elaboración propia con base en la Resolución 1925 de 2013 MADS.

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

Figura No 2. Procedimientos CARs



FUENTE: DISEÑO AUTOR

5.11. ANEXO 3

- Acuerdo de Confidencialidad
- Análisis Multicriterio

⁹ 2015. José Gabriel Jiménez Castellblanco. 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.

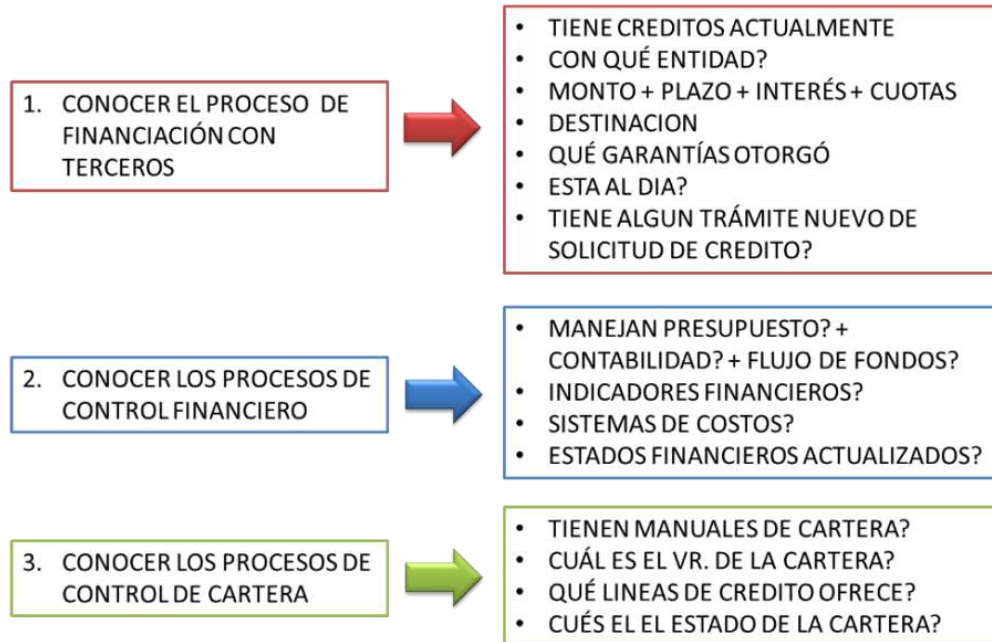
6.2. ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA

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 5.

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 5. 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

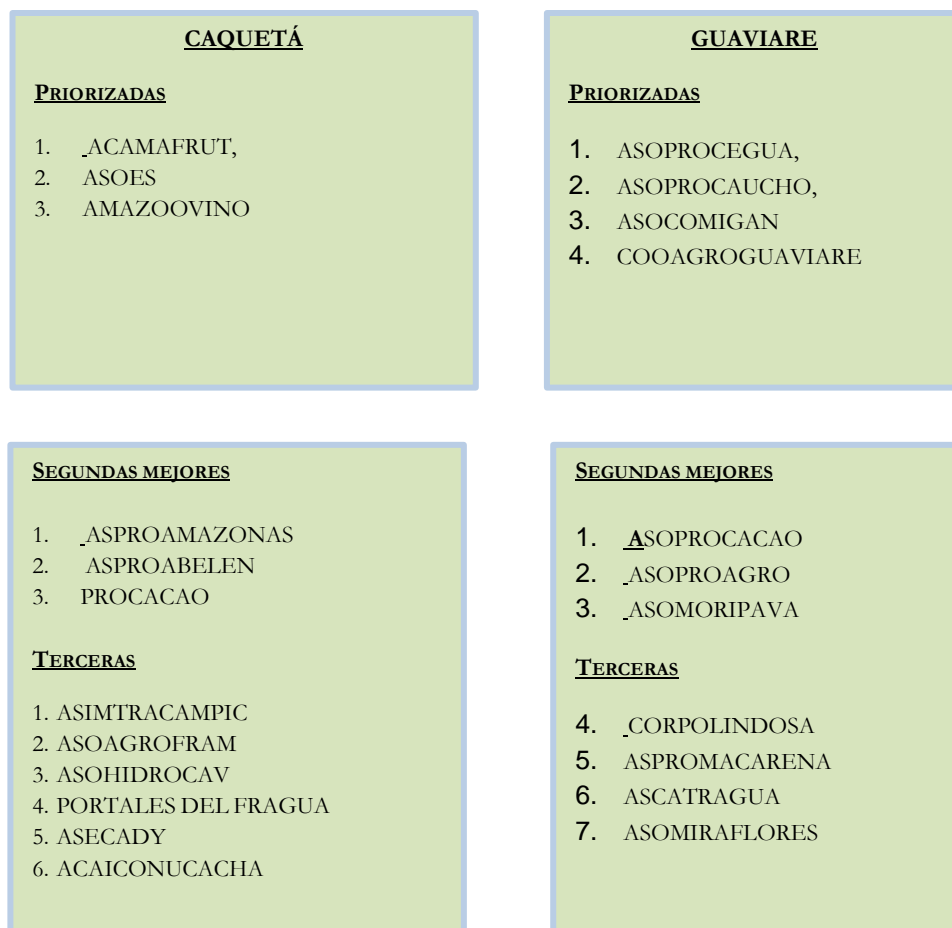
se entiende que un trabajo organizado y metódico con ellas permitirá tener resultados en un menor tiempo.

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 6



Fuente: Gestando

Figura No 6. 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.

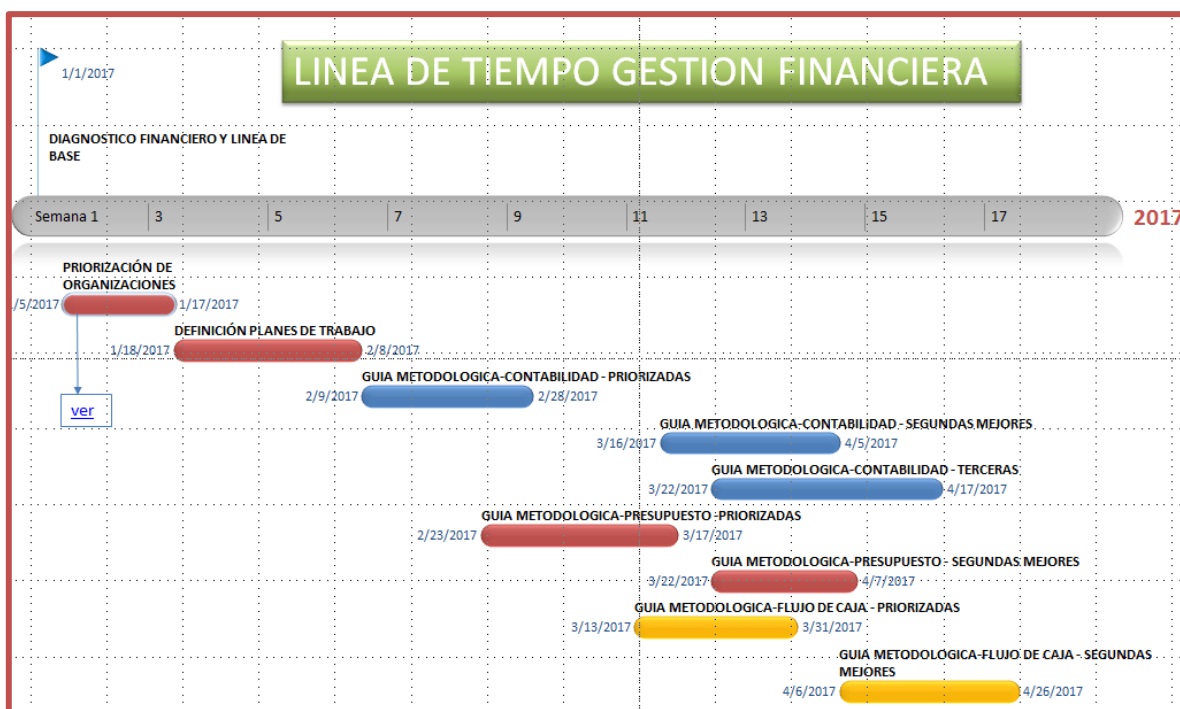
En el aparte de análisis de la gestión adelantada en cada departamento, se puede observar los resultados de la aplicación de la guía metodológica de donde se obtuvo la información con que cada asesora financiera regional procedió a hacer la clasificación correspondiente.

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 7. Línea de Tiempo Gestión Financiera

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

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

y de ahí se definieron los aspectos a profundizar al momento de definir los planes de trabajo que se adelantaron con las organizaciones.

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

6.2.4. Definición de planes de trabajo

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

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

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

Fuente: Gestando

Figura No 8. 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 9. 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 10. 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 11. Informe Gestión

6.3. ADECUACIÓN FINANCIERA EN ASOES

ASOES es una asociación que sirve de intermediario financiero a todos sus asociados, ofreciéndoles respaldo con créditos blandos como operador del Banco Agrario, tiene comercialización de compra y venta de cacao con CASA LUKER de Manizales con una antigüedad de más de 3 años, lo cual le ha permitido tener un precio estable para el campesino y mayor precio en la compra del producto. Le brinda al campesino asesoría técnica para proceso de injertación y recolección de cacao; además, quiere volver a comercializar el queso ya que en la región es la segunda productora de queso (aproximadamente 14 camiones semanales (50) toneladas semanales), cuenta con 4 años de experiencia en este aspecto, igualmente están interesados en incursionar en la compra y venta de ganado, ya tienen los contactos con frigoríficos del eje cafetero para iniciar su comercialización pero falta un respaldo económico para su inicio.

Por otro lado han ejecutado más de 8 proyectos, en este momento hay en ejecución dos; el primero con NACIONES UNIDAS y el segundo con ALTEPAZ y Ministerio de Agricultura “CUMBRE AGRARIA”. Su estructura organizacional se encuentra bien definida ya que las empresas que contratan con la asociación les exigen cumplimientos exigentes para poder ejecutar proyectos. Adicionalmente en la parte financiera y contable están muy bien estructurados y organizados.

6.3.1. Análisis financiero

En la Tabla No 20 se presenta la situación financiera de la asociación ASOES, correspondiente a los años 2015 y 2016.

Tabla No 20. Estado situación financiera

ITEM	2015		2016		ANALISIS HORIZONTAL	
	\$	%	\$	%	Variación en \$	Variación %
ACTIVO CORRIENTE	678,005,801	93.24	826,789,782	88.06	148,783,981	21.94
Caja y bancos	201,872,238	27.76	229,773,524	24.47	27,901,286	13.82
Deudores	120,716,563	16.60	267,723,818	28.51	147,007,255	121.78
Inventarios	355,417,000	48.88	329,292,440	35.07	-26,124,560	-7.35
ACTIVO FIJO	49,124,397	6.76	112,109,597	11.94	62,985,200	128.22
TOTAL ACTIVO	727,130,198	100.00	938,899,379	100.00	211,769,181	29.12
PASIVO CORRIENTE	47,715,347	6.56	44,223,280	4.71	-3,492,067	-7.32
OBLIGACIONES BANCARIAS A CORTO PLAZO	25,714,280	3.54	15,224,280	1.62	-10,490,000	-40.79
PROVEEDORES	12,172,400	1.67	9,367,000	1.00	-2,805,400	-23.05
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	9,828,667	1.35%	19,632,000	2.09	9,803,333	99.74
OTROS PASIVOS	207,479,567	28.53	185,488,556	19.76	-21,991,011	-10.60
TOTAL PASIVOS	255,194,914	35.10	229,711,836	24.47	-25,483,078	-9.99
PATRIMONIO	471,935,284	64.90	709,187,543	75.53	237,252,250	50.27
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	727,130,198	100.00	938,899,379	100.00	211,769,181	29.12

Fuente: Gestando

- En el año 2015 los activos corrientes representaban el 93.24% de los activos totales mientras que el año 2016 el 88.06%. Al revisar el comportamiento de 2016 frente al 2015 se observa un aumento de \$ 148.783.981 equivalente al 21.94%.
- En relación con los deudores, en el año 2015 estos representaban el 16.60% del total del activo mientras que en el 2016 el 28.51%. Al analizar el comportamiento de 2016 frente al 2015 se observa un aumento de \$147.007.255 equivalente al 121.78%.
- Con respecto a los inventarios, en el año 2015 estos representaban el 48.88% del total del activo mientras que en el 2016 alcanzan el 35.07%. El comportamiento de 2016 frente al 2015 presenta una disminución de \$26.14.560 equivalente al 7.35.
- El activo fijo en el año 2015 represento el 6.76% del total del activo mientras que en el 2016 fue del 11.94%. Al revisar el comportamiento de 2016 frente al 2015 se observa un aumento de \$62.985.200 equivalente al 128.22
- El activo total del 2016 en relación con el 2015 aumento en \$ 211.769.181, equivalente al 29.12%.
- En el año 2015 los pasivos corrientes representaban el 6.56% de los activos totales mientras que el año 2016 el 4.71%. El comportamiento de 2016 frente al 2015 evidencia una disminución de \$ 3.492.067 equivalente al 7.32%.
- En relación con los pasivos de largo plazo, en el año 2015 estos representaban el 28.53% del total del activo mientras que en el 2016 alcanzan el 19.76%. Al revisar el comportamiento de 2016 frente al 2015 se observa una disminución de \$21.991.011 equivalente al 10.60%.

- En relación con el patrimonio en el año 2015 este representaba el 64.90% del total del activo y en el 2016 el 75.53%. Al revisar el comportamiento de 2016 frente al 2015 se observa un aumento de \$237.252.259 equivalente al 50.27%.

La anterior situación refleja para la asociación un aumento en sus activos corrientes, fijos y totales, y una disminución de sus pasivos corrientes y de largo plazo lo cual conlleva a un fortalecimiento patrimonial.

6.3.2. Estado de resultados

Tabla No 21. Estado de resultados

ITEM	2015		2016		ANALISIS HORIZONTAL	
	\$	%	\$	%	Variación en \$	Variación %
VENTAS	331,913,534	100.00	201,937,578	100.00	-129,975,956	-39.16
COSTO DE VENTAS	188,012,690	56.65	46,140,000	22.85	-141,872,690	-75.46
UTILIDAD BRUTA	143,900,844	43.35	155,797,578	77.15	11,896,734	8.27
GASTOS OPERACIONALES	145,222,896	43.75	151,355,502	74.95	6,132,606	4.22
UTILIDAD OPERACIONAL	-1,322,052	-0.40	4,442,076	2.20	5,764,128	-436.00
GASTOS NO OPERACIONALES	2,036,520	0.61	2,766,321	1.37	729,801	35.84
OTROS INGRESOS	-3,358,572	-1.01	1,675,755	0.83	5,034,327	-149.89

Fuente: Gestando

- En el año 2016, los ingresos operacionales disminuyeron en \$ 129.975.956, equivalente al 39.16%.
- En relación con el costo de ventas, en el año 2015 estos representaban el 56.65% del total de los ingresos operacionales, mientras que en el 2016 es del orden del 22.85%. Al revisar el comportamiento de 2016 frente al 2015 se observa una disminución de \$141.872.690, equivalente al 75.46%.
- Los gastos operacionales en el año 2015 representaron el 43,75%, del total de los ingresos operacionales mientras que el 2016 el 74.95%. Al revisar el comportamiento de 2016 frente al 2015 se observa un aumento de \$ 6.132.606, que representa el 4.22%.
- En relación con la utilidad bruta, en el año 2015 esta representaba el 43.35% de los ingresos operacionales, mientras que en el 2016 es del 77.15%. Al revisar el comportamiento de 2016 frente al 2015 se observa un aumento de \$11.896.734, equivalente al 8.27%. El manejo eficiente de los costos durante el 2016 generó un aumento en la utilidad bruta que se vio impactado por incrementos importantes en los gastos operacionales (\$6.132.606), lo cual se tradujo en una menor utilidad neta.

Tabla No 22. Comportamiento Indicadores Financieros

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		2015	2016
LIQUIDEZ	RAZÓN CORRIENTE	14.21	18.70
	PRUEBA ACIDA	6.76	11.25
	CAPITAL DE TRABAJO	630,290,454	782,566,502

Fuente: Gestando

- Según se observa en la Tabla No 22, la razón corriente pasó de 14.21% en el año 2015 a 18.70% en el año 2016, lo que podría estar significando un manejo ocioso de recursos debido a que por cada peso que se debe en el corto plazo, existen disponibles \$18.70 para respaldar dichas obligaciones del corto plazo en el 2016.
- Igual comportamiento se presenta en la prueba acida, que se refiere a la capacidad que tiene la empresa para respaldar sus obligaciones del corto plazo, sin contar con los inventarios, la cual pasó de 6.76 en el 2015 a 11,25 en el 2016, lo que indica que por cada peso que se debe en el corto plazo, existen disponibles \$11.25 para respaldar dichas obligaciones, sin contar con los inventarios.
- El capital de trabajo pasó de \$ 630.290.454 en el 2015 a \$782.566.512 en el 2016, lo que representa un aumento de \$152.276.048, equivalente al 24.16%.

Tabla No 23. Comportamiento Indicadores Financieros

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		2015	2016
ENDEUDAMIENTO	NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	35.10%	24.47%
	INDICE DE APALANCAMIENTO	54.07%	32.39%
	ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	18.70%	19.25%
	ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO	81.30%	80.75%

Fuente: Gestando

- El nivel de endeudamiento pasó de 35.10% en el año 2015 a 24.47% en el año 2016, lo que significa que la participación de los acreedores en el total de los activos de la asociación disminuyó en un 10.63%, reduciendo el nivel de riesgo de la empresa.
- El nivel de apalancamiento pasó de 54.07% en el año 2015 a 32.39% en el año 2016, lo que significa que en el 2016 el 32.39% del patrimonio de la asociación está comprometido con acreedores, lo cual no representa un alto riesgo para la empresa.
- El endeudamiento a corto plazo pasó de 18.70 % en el 2015 a 19.25% en el 2016, lo que significa que el endeudamiento levemente se ha concentrado más en el corto plazo en el año 2016, lo que no aumenta considerablemente el riesgo de entrar en cesación de pagos.
- El endeudamiento a largo plazo pasó de 81.30% en el 2015 a 80.75 % en el 2016, lo que significa que la concentración del endeudamiento levemente está pasando al corto plazo, sin que exista un riesgo de acelerar el pago de las obligaciones y de entrar en cesación de pagos.

Tabla No 24. Comportamiento Indicadores Financieros

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		2015	2016
RENTABILIDAD	SOBRE LA INVERSIÓN-ROA	-0.46%	0.18%
	SOBRE LA INVERSIÓN- RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	-0.71%	0.24%
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - BRUTO	43.35%	77.15%
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - OPERACIONAL	-0.40%	2.20%
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - NETO	-1.01%	0.83%

Fuente: Gestando

- Como se puede observar en la Tabla no 24, la rentabilidad sobre la inversión en activos (ROA) se aumentó -0,46% a 0.18 % al igual que la rentabilidad sobre la inversión en el patrimonio que pasó de -0.71% al 0.24 %.
- Al analizar la rentabilidad sobre las ventas se observa que el margen de utilidad bruto subió de 43.35% en el 2015 al 77.15% en el 2016, al igual que el margen de utilidad operacional que pasó del -0.40% en el 2015 al 2.20% en el 2016, y el margen neto que paso de -1.01% en el 2015 al 0.835 en el 2016 lo que significa un manejo eficiente de los costos que fueron impactados negativamente por incremento de los gastos operacionales y no operacionales.

Tabla No 25. Comportamiento Indicadores Financieros

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		2015	2016
EFICIENCIA	ROTACIÓN DEL INVENTARIO	0.53	0.14
	DÍAS DE INVENTARIO	690	2,605
	ROTACIÓN DE CARTERA	2.75	0.75
	DÍAS DE CARTERA	133	484

Fuente: Gestando

- Como se puede observar en el cuadro anterior, la rotación de inventarios desmejoró en el año 2016, pasando de una rotación de 0.53 veces en el año 2015 a 0.14 veces en el año 2016, es decir, que en el año 2015 el inventario se demoró en rotar 690 días, mientras que en el año 2016 fue de 2605 días.
- Igual desmejora se presentó en el comportamiento de la rotación de cartera, que pasó de 2,75 veces en el año 2015 a 0,75 en el año 2016, es decir, que en el año 2015 la cartera se demoró en rotar 133 días, mientras que en el año 2016 fue de 484 días.

6.3.3. Proceso contable

Presentó una mejoría notable al pasar de 54 a 95 puntos. Se destaca la colaboración prestada a la Profesional de Campo, y los espacios brindados por los miembros de junta para mejorar los procedimientos que requerían ajustes.

6.3.4. Proceso flujo de caja

La organización fue la que más progresó en materia de implementación de proceso de flujo de caja, al aumentar en 57 puntos su valoración de Línea Base (de 33 a 90). Esto lo hizo apalancándose en las bases con las que contaba, y junto al acompañamiento de la Profesional de Campo, lograr un mayor grado de implementación de las herramientas existentes para la administración adecuada de su efectivo. Se plantearon alternativas de mejora realizables.

6.3.5. Proceso de presupuesto

ASOES tenía una base incipiente de proceso de presupuesto, con una valoración inicial de 28 puntos. Contaban con los recursos contables y económicos para establecer proyecciones a futuro, pero no aplicaban las herramientas idóneas. Con 94 puntos de calificación final, mostró claras oportunidades de mejora y aumento de la implementación de la herramienta de

planificación, coordinación y control en la organización. Se evidenciaron al final resultados notorios.

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

- La organización logró implementar los principales instrumentos financieros que le dan muy buenas posibilidades de tener acceso al crédito.
- Para poder concretar un proceso efectivo de otorgamiento de crédito, la entidad debe esforzarse por implementar adecuadamente los principales elementos contemplados en el plan de negocio, especialmente los componentes de los aspectos comerciales. Ese es el fundamento de la generación de ingresos y la base para que una entidad financiera acceda al otorgamiento del crédito que se llegue a tramitar.

6.3.7. Recomendaciones para escalar nivel

- Se debe reforzar la idea de mantener un esquema contable estructurado, lo cual supone incluir en la estructura administrativa un profesional de contaduría o al menos que su contratación sea estable y periódica con intervalos no muy dispersos.
- Debe concientizarse a la organización de la importancia de tener una visión integral del proyecto, lo cual incluye una visión de largo plazo. En esta medida, se debe hacer énfasis en la relación que hay en una buena gestión comercial y la estructura adecuada financiera y la gestión financiera propiamente dicha, pues en esa medida se puede garantizar que cualquier gestión de crédito que se haga con la organización va a tener mejores posibilidades de sustentar la solicitud, de un lado, y de otro poder tener la certeza de poder contar con flujo de caja para el repago de la deuda.

Tabla No 26. Síntesis instrumentos

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

ESTRUCTURA FINANCIERA	LINEA BASE	PLAN DE TRABAJO			
		COMPROMISOS	PROGRESO	PENDIENTE	RECOMENDACIONES
FLUJO DE CAJA	No se disponía de flujo de caja, ni conocimiento para desarrollar el proceso respectivo	Elaboración del flujo de caja de la organización 2017. Desarrollo del proceso del flujo de caja. Análisis, seguimiento y control.	Elaboración del flujo de caja de la organización 2017. Desarrollo del proceso del flujo de caja.	Análisis, seguimiento y control.	Hay que insistir en que la organización reconozca la importancia de este instrumento financiero. Es uno de los componentes fundamentales para la determinación de las necesidades de crédito, y la forma de mostrar la capacidad de pago de la entidad.

Fuente: Gestando

6.4. ANEXO 4

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



Corazón de la Amazonía



GLOBAL ENVIRONMENT FACILITY
INVESTING IN OUR PLANET



GRUPO BANCO MUNDIAL



FINAGRO
Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario



Gestando

Incubadora Empresarial Colombia Solidaria



Instituto
amazónico de
investigaciones científicas
SINCHI



MINAMBIENTE



**TODOS POR UN
NUEVO PAÍS**

PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN