



# FORTALECIMIENTO SOCIOEMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA



“PROCACAO”

Comité de Productores de Cacao en  
Sistemas Agroforestales del Municipio  
de Solano Caquetá



Corazón de la Amazonía

FORTALECIMIENTO  
SOCIOEMPRESARIAL  
Y ADECUACION  
FINANCIERA

“PROCACAO”  
Comité de Productores de Cacao en  
Sistemas Agroforestales del Municipio  
de Solano Caquetá



# FORTALECIMIENTO SOCIOEMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA

## “PROCACAO” COMITÉ DE PRODUCTORES DE CACAO EN SISTEMAS AGROFORESTALES DEL MUNICIPIO DE SOLANO CAQUETÁ



La tradición y el sabor de mi tierra Tumaco

NOMBRE	ORGANIZACIÓN	CARGO	TELÉFONO	MUNICIPIO SEDE	CORREO ELECTRONICO
ALBEIRO BETANCOURTH OCAMPO	PROCACAO	REPRESENTANTE LEGAL	3213710280	SOLANO	<a href="mailto:solan2020@gmail.com">solan2020@gmail.com</a>

Octubre 2017

Elaboró:  
GESTANDO-PROCACAO

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 .....	8
2.6. CONCLUSIONES .....	9
2.7. ANEXO 1 .....	9
3. MÓDULO DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	10
3.1. ASPECTOS ESTRATÉGICOS .....	11
3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	11
3.3. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) .....	11
3.4. PRESUPUESTO ANUAL.....	11
3.5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS .....	11
3.5.1. ASAMBLEA GENERAL .....	11
3.5.2. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN O JUNTA DIRECTIVA .....	12
3.5.3. JUNTA DE VIGILANCIA O FISCAL .....	12
3.5.4. REVISORÍA FISCAL .....	12
3.5.5. COMITÉS ESPECIALES O DE TRABAJO .....	12
3.6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES O DE RECURSOS HUMANOS .....	12
3.7. ASPECTOS JURÍDICOS Y LEGALES.....	12
3.8. ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS.....	12
3.9. ASPECTOS TRIBUTARIOS .....	12
3.10. PRODUCCIÓN PRIMARIA .....	12
3.11. AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES .....	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.	VALOR.....	17
4.5.5.	ANÁLISIS DOFA Y MATRIZ CRUZADA .....	17
4.5.6.	OBJETIVO GENERAL.....	22
4.5.7.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	22
4.5.8.	ÁREAS CLAVES.....	22
4.5.9.	ORGANIGRAMA .....	23
4.5.10.	GESTIÓN.....	23
4.5.11.	REGISTRO FOTOGRÁFICO .....	24
4.5.12.	CONCLUSIONES .....	24
5.	MÓDULO PLAN DE NEGOCIOS .....	25
5.1.	CLAUSULA DE CONFIDENCIALIDAD .....	25
5.2.	INFORMACIÓN DE CONTACTOS .....	26
5.2.1.	Órganos directivos .....	26
5.3.	CONCEPTOS CLAVES.....	26
5.4.	PRODUCTO .....	27
5.4.1.	Necesidad identificada .....	27
5.4.2.	Línea de negocio.....	27
5.5.	Licencias, permisos, patentes.....	30
5.5.1.	Definiciones .....	30
5.5.2.	Designación .....	31
5.6.	MERCADO .....	32
5.6.1.	Análisis del sector .....	32
5.6.2.	Análisis del mercado.....	33
5.6.3.	Mercado objetivo .....	34
5.6.4.	Competidores.....	36
5.6.5.	Proyección de ventas a 5 años .....	36
5.6.6.	Estrategias de mercadeo .....	37
5.7.	OPERACIONES .....	37
5.7.1.	Estrategias operacionales .....	37
5.7.2.	Costos de fabricación.....	37
5.7.3.	Sistema productivo .....	39
5.7.3.1.	Procesos .....	39
5.7.4.	Capacidad de producción.....	44
5.7.5.	Abastecimiento .....	44
5.7.6.	Localización.....	44
5.7.7.	Tecnología y equipos.....	44
5.8.	ORGANIZACIÓN .....	44
5.8.1.	Socios .....	45
5.8.2.	Áreas funcionales.....	45
5.8.3.	Personal.....	45
5.9.	ANÁLISIS DE RIESGOS.....	46
5.10.	ECONÓMICO FINANCIERO.....	46
5.10.1.	Flujo de inversiones .....	46
5.10.2.	Flujo de egresos .....	48
5.10.3.	Flujo de ingresos.....	49
5.10.4.	Estado de resultados.....	49



5.11.	<b>DETERMINANTES AMBIENTALES .....</b>	<b>50</b>
5.12.	<b>ANEXO 3.....</b>	<b>53</b>
6.	<b>MÓDULO ADECUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>54</b>
6.1.	<b>ALCANCES .....</b>	<b>54</b>
6.2.	<b>ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>54</b>
6.2.1.	<b>Diagnóstico Financiero .....</b>	<b>54</b>
6.2.2.	<b>Clasificación.....</b>	<b>55</b>
6.2.2.1.	<b>Caracterización de los niveles de clasificación .....</b>	<b>55</b>
6.2.3.	<b>Planeación.....</b>	<b>58</b>
6.2.4.	<b>Definición planes de trabajo.....</b>	<b>59</b>
6.3.	<b>ADECUACIÓN FINANCIERA EN PROCACAO.....</b>	<b>62</b>
6.3.1.	<b>Análisis Financiero .....</b>	<b>62</b>
6.3.2.	<b>Estado de resultados.....</b>	<b>63</b>
6.3.3.	<b>Proceso contable.....</b>	<b>64</b>
6.3.4.	<b>Proceso flujo de caja .....</b>	<b>64</b>
6.3.5.	<b>Proceso de presupuesto .....</b>	<b>64</b>
6.3.6.	<b>Ruta de trabajo para acceder a recursos de crédito e incentivos financieros</b>	<b>64</b>
6.3.7.	<b>Recomendaciones para escalar nivel.....</b>	<b>64</b>
6.4.	<b>ANEXO 4.....</b>	<b>67</b>

## 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 viable y ambientalmente sostenible, constituirse en gestoras del desarrollo regional sostenible.

En el presente documento se consolidan los resultados de la aplicación de los cinco (5) Módulos: Línea Base, Diagnóstico Situacional, Direccionamiento Estratégico, Plan de Negocios y Adecuación Financiera para la **Comité de Productores de Cacao en Sistemas Agroforestales del Municipio de Solano Caquetá. . “PROCACAO”**

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

## 1.1. LA ECONOMÍA SOLIDARIA

### 1.1.1. Principios de la economía solidaria

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

### 1.1.2. Fines de la economía solidaria

- Promover el desarrollo integral del ser humano
- Generar prácticas que consoliden una corriente vivencial de pensamiento solidario, crítico creativo, y emprendedor como medio para alcanzar el desarrollo y la paz de los pueblos.
- Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia 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 PRODUCTIVAS<sup>1</sup>

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 sociales<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Jaime Barrera. Investigador Instituto Sinchi y José Gabriel Jiménez C. Consultor Instituto Sinchi

<sup>2</sup> 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**

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

Fuente: Instituto Sinchi.

## **2. MÓDULO LÍNEA BASE**

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

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

Una vez terminada la mesa de trabajo realizada en Florencia el 20 de enero de 2017, con la asociación se establecieron fechas para el desarrollo del proceso de Fortalecimiento Socioempresarial. Se realizaron las visitas establecidas con el representante legal y directivos donde la organización entrega RUT, Cámara de Comercio y Cédula del Representante Legal para poder realizar el proceso de inscripción.

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

### **2.1. DIMENSIÓN SOCIOECONÓMICA**

La sede principal se encuentra en Solano, cuentan con sede propia y un total de 75 asociados quienes realizan un aporte mensual de \$10.000 pesos.

### **2.2. DIMENSIÓN PRODUCTIVA**

Las 75 familias que se encuentran asociadas se encuentran en proceso de siembra y mantenimiento de la cosecha.

### **2.3. DIMENSIÓN COMERCIAL Y AGROINDUSTRIAL**

PROCACAO cuenta con una alianza estratégica con la Compañía Nacional de Chocolates para producir 150 toneladas de cacao, se inicia con el despacho de 30 toneladas hasta llegar al objetivo final.

### **2.4. DIMENSIÓN AMBIENTAL**

La región escasamente poblada es característica por su proximidad a la Amazonia, con una gran biodiversidad que tiene un impacto global en la protección del clima, así como también por su amplia variedad de recursos naturales.

### **2.5. DIMENSIÓN GÉNERO Y JUVENTUD**

No tienen vinculada juventudes y mujeres al proceso

## 2.6. CONCLUSIONES

Los directivos no están comprometidos con la organización por lo cual en la próxima asamblea se tiene previsto realizar cambios. Necesitan recursos para tener un centro de acopio en Solano, un Punto de Venta y un medio de transporte para poder sacar la producción a un menor costo.

## 2.7. ANEXO 1

- Encuestas Línea Base

### 3. MÓDULO DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

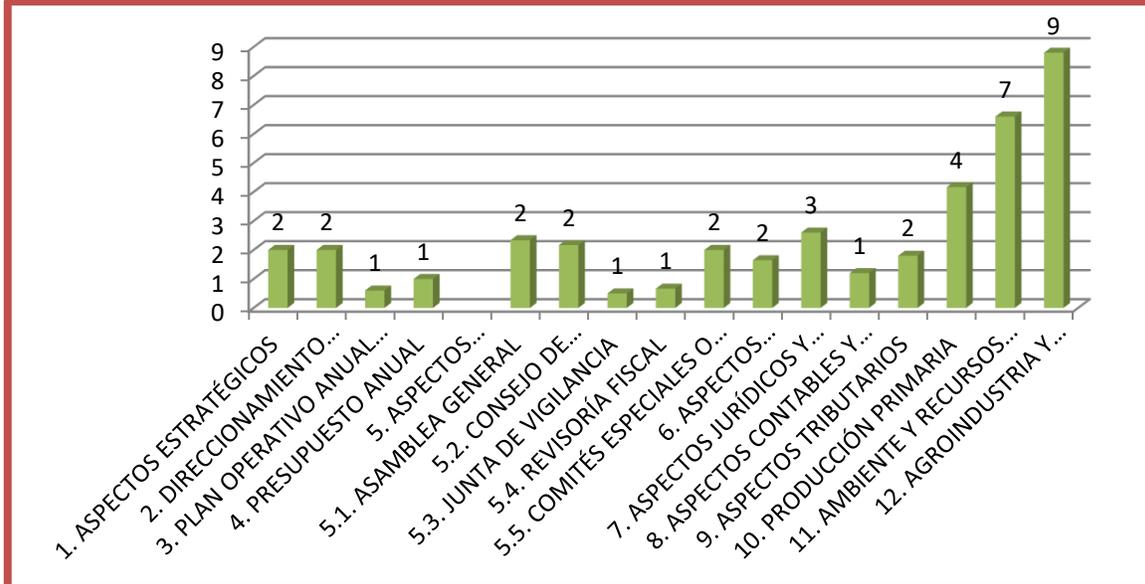
Con el Diagnóstico Situacional se realiza un análisis detallado a cada una de las 10 organizaciones para identificar los factores que están influyendo sobre la situación empresarial con el fin de proponer acciones viables y factibles para solución de los problemas existentes.

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 cada 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. PROCACAO con la aplicación del formato de Diagnostico Situacional obtiene una ponderación de 40 sobre 100 (Ver Figura No 2.)



**Figura No 2. Ponderación variables diagnóstico situacional**



### 3.1. ASPECTOS ESTRATÉGICOS

Cuentan con misión, visión, principios y valores los cuales se deben revisar y actualizar en el direccionamiento estratégico.

### 3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Hay un direccionamiento estratégico que se hizo para la presentación de un proyecto, el cual debe actualizarse y definirse con la nueva junta directiva.

### 3.3. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

La asociación no maneja Plan Operativo Anual.

### 3.4. PRESUPUESTO ANUAL

No manejan presupuesto anual.

### 3.5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

#### 3.5.1. Asamblea General

Se realiza cada año antes del 31 de marzo, para la Asamblea del 2017 se va a escoger nueva Junta Directiva ya que la que está actualmente conformada no está trabajando por la organización.

### **3.5.2. Consejo de Administración o Junta Directiva**

No se reúnen ya que muchos de los miembros que se encuentran registrados no realizan ninguna labor y dejaron sus cargos, se va a elegir nueva junta Directiva, que se comprometa con los objetivos a alcanzar de PROCACAO.

### **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 no tiene funcionarios laborando todo el proceso se encuentra en cabeza del Asistente Técnico.

## **3.7. ASPECTOS JURÍDICOS Y LEGALES**

PROCACAO se encuentra registrada en la Cámara de Comercio de Florencia desde el 18 de marzo de 2007 y sus estatutos están registrados.

## **3.8. ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS**

No cuentan con Estructura Financiera, cuando requieren documentos contables buscan la asesoría de un contador que realice sus estados financieros.

## **3.9. ASPECTOS TRIBUTARIOS**

Están obligados a Declarar Industria y Comercio.

## **3.10. PRODUCCIÓN PRIMARIA**

PROCACAO es una asociación cacaotera que reúne 75 familias las cuales con sus recursos propios iniciaron el proceso de siembra y está lista para salir a producción en agosto de 2017 con la firma de una alianza comercial que es la Compañía Nacional de Chocolates.

### 3.11. AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

Actualmente tienen un técnico de campo es el encargado de impartir capacitación y sirve de intermediario en la elaboración y presentación de proyectos ante otra organización que les de respaldo.

### 3.12. AGROINDUSTRIA Y COMERCIALIZACIÓN

Como ya se mencionó, PROCACAO tienen un convenio comercial con la Compañía Nacional de Chocolates a quien van a distribuir un total de 150 toneladas de cacao, se inicia con el despacho de 50 toneladas en el mes de agosto 2017 hasta completar las 150 que son el compromiso comercial.

Con el plan de negocios esperan iniciar con el Centro de Acopio, un Punto de Venta y un Equipo Fluvial para sacar la producción a menores costos.

### 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 20 de Febrero de 2017 en reunión de las profesionales de GESTANDO con la Junta Directiva de PROCACAO 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 sede principal propia en el municipio de Solano en la Carrera 2 entre Calles 4 y 5 Frente al Puerto Principal.

#### 4.2.1. Relación de veredas

**Tabla No 2. Cobertura**

VEREDAS
· Vereda Loma Encantada
· Vereda La Macarena
· Resguardo Indígena el Quince
· Vereda Las Brisas
· Vereda San Juan de Bedu
· Vereda La Trigillo
· Vereda Pitacio
· Vereda La Llanada
· Vereda Futuro
· Vereda Sincelejos
· Vereda Casacunte
· Vereda Buenos Aires
· Vereda Monunguete
· Vereda Las Palmas
· Vereda Las Mercedes

VEREDAS
· Vereda La Alternativa
· Vereda Puerto Mercedes
· Vereda Alto Cuerazo
· Vereda Campoalegre

Fuente: PROCACAO

### 4.3. RESEÑA HISTORICA DE LA ORGANIZACIÓN

PROCACAO nació en el año 2007, cuando cultivadores de coca se sentaron a analizar la situación económica del municipio y concluyeron que el cacao era una de las mejores opciones para la generación lícita de recursos para sus familias, pero que el cultivo debería responder a la oferta ambiental de la región, por ello se determinó que el nuevo cultivo a implementar debería ser en Sistemas Agroforestales, como modelo que además de producir un bien (grano de cacao), se produjeran todos los servicios ambientales que se requieren para regular la temperatura del planeta.

Los primeros cultivos se establecieron con créditos del Banco Agrario y la asistencia técnica que se pagó no fue efectiva, ya que Acamafrut encargado de este servicio no lo prestó asertivamente.

En el año 2010 el ingeniero Luis Abraham Murillo en representación de la Administración Municipal, con Acamafrut formularon y les fue aprobado un Proyecto de Alianza Productiva por parte del Ministerio de Agricultura, con el cual se establecieron 150 hectáreas de cacao nuevas beneficiando a 75 familias del municipio. En el año 2012 se firmó un convenio con la Compañía Nacional de Chocolates para la comercialización de hasta el 100% de la producción.

Para el 2014 se presentó un nuevo proyecto con el cual se adquirió un equipo fluvial para el grupo técnico del comité. En 2015, 50 familias, asociadas al comité fueron beneficiadas de un proyecto denominado Pacto Agrario donde se hicieron resiembras de material vegetal y se implementaron beneficiaderos para el cacao.

### 4.4. FICHA TÉCNICA

PROCACAO cuenta con 75 asociados hábiles distribuidos en 53 hombres y 22 mujeres quienes están un proceso de mantenimiento de los establecimientos para iniciar su periodo de producción a partir de agosto de 2017, a través de una alianza estratégica comercial firmada con la Compañía Nacional de Chocolates a la cual entregaran 150 toneladas mensuales.

Son una organización cacaotera que actualmente cuentan con un total de 200 hectáreas de cacao en proceso de crecimiento. El proyecto esperado iniciar con una producción de 50 toneladas hasta llegar a las 150 toneladas que es el compromiso firmado.

**Tabla No 3. Ficha Técnica**

 		<b>FICHA TÉCNICA</b>					
IDENTIFICACIÓN	Nombre y Sigla de la entidad participante:	COMITÉ DE PRODUCTORES DE CACAOPEN SISTEMAS AGROFORESTALES DEL MUNICIPIO DE SOLANO CAQUETA PROCACAO					
	Tipo:	Cooperativa		Asociación	X		
	Número total de Asociad@s	75	No de Hombres	53	No. De mujeres		22
	Actividad productiva:	9499 ACTIVIDADES DE OTRAS ASOCIACIONES N.C.P.					
	Fecha de constitución:	18 de Marzo de 2007					
	NIT:	900.782.372-1					
	Nombre del Representante legal:	JOAQUIN ALBEIRO OCAMPO BETANCUR					
	No. Documento de identificación:	96.351.319					
UBICACIÓN	Departamento:	CAQUETA					
	Municipio:	SOLANO					
	Vereda:	SOLANO					
	Dirección:	CRA 2 ENTRE CALLE 5 Y 6 FRENTE AL PUERTO PRINCIPAL					
	Teléfonos:	3105617220					
<b>Descripción del Objeto Social:</b> Organizar a los campesinos de la región, para que a partir del cultivo de cacao con enfoque agroambiental, conjuntamente con otras actividades agropecuarias rurales Y el manejo y uso sostenible de los recursos del bosque amazónico, mejoren su nivel de vida							

## 4.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### 4.5.1. Misión

Fomentar la producción con enfoque agroambiental y la comercialización de cacao y demás cultivos asociados y la prestación de la asistencia técnica, social y ambiental, a través de convenios y alianzas que impulsen alternativas para el fortalecimiento socioempresarial de las familias.

### 4.5.2. Visión

Ser en el 2030 la asociación líder en el desarrollo rural del municipio de Solano, aplicando políticas gremiales e implementando estrategias y programas que mejoren la calidad de vida de nuestros asociados en armonía con el contexto amazónico, conservando los bosques y sus servicios y bienes eco sistémicos y potenciando la competitividad regional.

### 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. Valor

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

- **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, conservando y preservando el medio ambiente.
- **Respeto:** Promovemos la libertad de opinión y toleramos las diferentes culturas al igual que el respeto por el medio ambiente.
- **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 cadenas productivas cacaoteras y con su comercialización.
- **Igualdad:** En nuestra asociación, todos los integrantes tienen las mismas oportunidades, viven equitativamente y conviven en paz en la sociedad y con el medio ambiente.
- **Honestidad:** Somos un grupo de personas que cree en sus ideales, en la familia y en la importancia de crear espacios para el desarrollo de las comunidades
- **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 PROCACAO, 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
<b>ANALISIS INTERNO</b>		<b>ANALISIS EXTERNO</b>	
<b>SOCIAL</b>	<b>SOCIAL</b>	<b>SOCIAL</b>	<b>SOCIAL</b>
ASOCIADOS COMPROMETIDOS	LOS DIRECTIVOS VIVEN MUY LEJOS Y NO SE REUNEN	APOYO DE OTRAS INSTITUCIONES	LOS COSTOS MUY ALTOS POR LA VÍA DE ACCESO QUE ES FLUVIAL
ACOMPANAMIENTO PERMANENTE DEL TÉCNICO		BUENAS RELACIONES CON LAS AUTORIDADES REGIONALES	
<b>FINANCIERA</b>	<b>FINANCIERA</b>	<b>FINANCIERA</b>	<b>FINANCIERA</b>
SE CUENTA CON SEDE PROPIA	FALTA CAPITAL DE TRABAJO	ALIADO COMERCIAL COMPAÑIA NACIONAL DE CHOCOLATES	MUCHO CONTRABANDO DE CACAO PROVENIENTE DEL ECUADOR
SE CUENTA CON UN EQUIPO FLUVIAL PARA REALIZAR LAS VISITAS	LOS PAGOS DE CUOTA DE SOSTENIBILIDAD NO SON PUNTUALES		
<b>CLIENTES</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>CLIENTES</b>
ALIADO COMERCIAL QUE COMPRA TODA LA PRODUCCION	NO SE HA INICIADO LA PRODUCCION	INCREMENTAR LA BASE SOCIAL PARA MEJORAR LA OFERTA Y CUMPLIR AL ALIADO	ALTOS COSTOS DE PRODUCCIÓN
<b>PRODUCCION</b>	<b>PRODUCCION</b>	<b>PRODUCCION</b>	<b>PRODUCCION</b>
CADA ASOCIADO CUENTA CON LA INFRAESTRUCTURA PARA EL MANEJO DE LA POSTCOSECHA	MANEJO INADECUADO DE LA POST COSECHA	CONTAR CON UN ALIADO QUE COMPRA TODA LA PRODUCCIÓN	CAMBIO CLIMÁTICO. POR EL CALOR PLAGAS Y ENFERMEDADES
LA PRODUCCION ESTA ASEGURADA SU COMERCIALIZACION			
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>PROCESOS INTERNOS</b>
EL ASESOR TECNICO ES EL ENCARGADO DE TODOS LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS	NO HAY FUNCIONARIOS	CAMBIAR LA JUNTA DIRECTIVA	

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>ANALISIS INTERNO</b>		<b>ANALISIS EXTERNO</b>	
<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>TALENTO HUMANO</b>
CAMBIO DE JUNTA DIRECTIVA	NO HAY FUNCIONARIOS	IMPLEMENTACION PLAN DE NEGOCIO	POCA CAPACITACION A LOS MIEMBROS DE
	POCA CREDIBILIDAD DE ALGUNOS ASOCIADOS		LA JUNTA DIRECTIVA

Fuente: GESTANDO-PROCACAO

**Tabla No 5. Matriz Cruzada**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS - FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES -</b>	<b>ESTRATEGIAS – DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES -</b>
<b>SOCIAL</b>		
	DESARROLLAR PROYECTOS PRODUCTIVOS CON LA ALCALDÍA DE SOLANO	PROPONER EN ASAMBLEA EL CAMBIO DE DIRECTIVOS QUE RESIDAN CERCA A LA CABECERA MUNICIPAL
<b>FINANCIERA</b>		
	CONFORMAR EL CENTRO DE ACOPIO APROVECHANDO QUE LA SEDE ES PROPIA.	PROPONER EN LA ASAMBLEA SANCIONES PARA LOS ASOCIADOS QUE NO PAGUEN OPORTUNAMENTE CUOTA DE SOSTENIMIENTO E INCREMENTAR SU VALOR
<b>CLIENTES</b>		
	BUSCAN NUEVOS ASOCIADOS QUE VENDAN SU PRODUCCIÓN A PROCACAO Y PODER CUMPLIRLE A LA COMPAÑIA NACIONAL DE CHOCOLATES	GENERAR OTRAS UNIDADES DE NEGOCIO QUE PERMITAN TENER INGRESOS A SUS ASOCIADOS QUE NO HAN INICIADO LA ETAPA DE COSECHA
<b>PRODUCCION</b>		
	PODER COMPRAR A CAMPESINOS QUE NO SEAN ASOCIADOS E INVITARLOS A SER SOCIOS DE PROCACAO	DISEÑAR UN PLAN DE CONTROL DE PLAGAS BRINDANDO CAPACITACIÓN EN TODAS LAS FINCAS DE LOS PRODUCTORES ASOCIADOS
<b>PROCESOS INTERNOS</b>		
	PROPONER EN LA ASAMBLEA NOMBRES DE SOCIOS QUE RESIDAN MUY CERCA A SOLANO PARA PODER REALIZAR REUNIONES MÁS CONSTANTES LA JUNTA DIRECTIVA CONSTANTES	ORGANIZAR CAPACITACION CON LAS PROFESIONALES DE GESTANDO EN TEMAS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS
<b>TALENTO HUMANO</b>		
	IMPLEMENTACION PLAN DE NEGOCIOS	CAPACITAR A LOS DIRECTIVOS EN TEMAS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS - FORTALEZAS-AMENAZAS-</b>	<b>ESTRATEGIAS – DEBILIDADES- AMENAZAS-</b>

<b>SOCIAL</b>		
	BUSCAR COMPRAR INSUMOS POR INTERNET MANTENIENDO LA CALIDAD Y MEJORANDO EL PRECIO	PROPONER EL CAMBIO DE DIRECTIVOS
<b>FINANCIERA</b>		
	BUSCAR AYUDA DE LAS AUTORIDADES PARA FRENAR EL CONTRABANDO DE GRANO SECO DE CACAO EN LA REGIÓN	IMPLEMENTAR PLAN DE NEGOCIOS PARA MEJORAR INGRESOS DE LA ASOCIACIÓN
<b>CLIENTES</b>		
	PROPONER AL ALIADO COMERCIAL QUE EN LA CIUDAD DE SU SEDE PRINCIPAL AYUDE A LA ASOCIACION A COTIZAR INSUMOS MÁS ECONÓMICOS	CONTAR CON CULTIVOS ALTERNATIVOS QUE PERMITAN TENER INGRESOS A LOS ASOCIADOS MIENTRAS SE INICIA LA PRODUCCIÓN
<b>PRODUCCION</b>		
	INICIAR UNA CAMPAÑA DE ERRADICACIÓN DE PLAGAS LLEVANDO CAPACITACIÓN DIRECTA A CADA FINCA DE LOS ASOCIADOS	IGUALMENTE PROGRAMAR CON EL TÉCNICO DE CAMPO CAPACITACIONES SOBRE MANEJO DE LA POST COSECHA
<b>PROCESOS INTERNOS</b>		
	EN CABEZA DE LA JUNTA DIRECTIVA AYUDAR AL ASESOR TÉCNICO A DIVIDIRSE LAS TAREAS ADMINISTRATIVAS DE LA ASOCIACIÓN	COMO NO HAY FUNCIONARIOS, LA JUNTA DIRECTIVA DEBE HACERSE CARGO DE TODAS LAS FUNCIONES PERO SI HAY QUE DEFINIR PUESTOS DE TRABAJO PARA CUANDO LA ASOCIACION ESTE MAS GRANDE
<b>TALENTO HUMANO</b>		
	EN CABEZA DE LAS PROFESIONALES DE GESTANDO INICIAR CAPACITACIONES A LA JUNTA DIRECTIVA EN TEMAS ADMINISTRATIVOS, IMPLEMENTACIÓN PRESUPUESTO E IMPLEMENTACIÓN DEL FLUJO DE CAJA	INVITAR A LOS ASOCIADOS A LAS JORNADAS DE CAPACITACIÓN DE GESTANDO PARA QUE LA BASE SOCIAL ESTE AL TANTO DE LAS ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

Fuente: GESTANDO-PROCACAO

#### 4.5.6. Objetivo general

Organizar a los campesinos de la región, para que a partir del cultivo de cacao con enfoque agroambiental, conjuntamente con otras actividades agropecuarias rurales Y el manejo y uso sostenible de los recursos del bosque amazónico, mejoren su nivel de vida.

#### 4.5.7. Objetivos específicos

- Buscar opciones de desarrollo para lograr la sustitución de cultivos ilícitos.
- Buscar la comercialización de los productos a nivel regional, nacional e internacional.
- Capacitar a los asociados y campesinos en técnicas apropiadas con el fin de mejorar la productividad con enfoque agroambiental.
- Aumentar la producción y la rentabilidad haciendo uso racional de los recursos naturales y el medio ambiente.
- Participar activamente en la vida política y la toma de decisiones del municipio, del departamento y del territorio nacional.
- Promover las actividades deportivas, educativas y culturales de sus asociados, sus familias y la comunidad en general.
- Gestionar ante las entidades gubernamentales, particulares e internacionales, planes y programas tendientes a mejorar el desarrollo de los cultivos en fomento, asistencia técnica, social, capacitación, crédito, comercialización de la producción, transformación agroindustrial e investigación.
- Crear un fondo rotativo a través del cual se distribuyan bienes y servicios para las familias asociadas.
- 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

El área clave de esta organización es fundamental en la búsqueda de sus objetivos, y a la vez potencializan su desarrollo. De acuerdo a la información suministrada por la representante legal y la Junta Directiva, las áreas más fuertes en la organización son:



- **Área Técnica:** La asociación cuenta con un profesional Ingeniero Agro ecólogo Luis Abraham Murillo Gasca quien es el asesor técnico y realiza programas de capacitación con sus asociados enseñando el proceso de siembra, clonación, preservación de la cosecha, proceso de secado y post cosecha.
- **Área Comercial:** PROCACAO cuenta con una alianza estratégica firmada con la Compañía Nacional de Chocolates para distribuir un total de 150 toneladas mensuales de grano seco iniciando en el mes de agosto de 2017 los envíos.

#### 4.5.9. Organigrama



#### 4.5.10. Gestión

Tabla No 5. Tareas correctas y con problemas

TAREAS CORRECTAS	TAREAS QUE NO ESTAN SALIENDO BIEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitación constante.</li> <li>➤ Alianza estratégica que asegura la venta de la producción de las 70 familias asociadas.</li> <li>➤ Seguimiento constante a las fincas.</li> <li>➤ La asociación no tiene endeudamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta la adquisición de un medio de transporte que disminuya costos de producción.</li> <li>➤ Información financiera no está al día.</li> <li>➤ Faltan recursos para mejorar el proceso de secado en algunas fincas.</li> <li>➤ Falta independencia para poder ejecutar y no ser beneficiario de proyectos.</li> </ul>

#### 4.5.11. Registro fotográfico



*Presentación del Convenio 382 del 2106 en la Sede Principal de PROCACAO con la Junta Directiva y asociados en Solano*



*Presentación del Convenio 382 del 2106 en la Sede Principal de PROCACAO con la Junta Directiva y asociados en Solano*

#### 4.5.12. Conclusiones

- PROCACAO es una asociación que cuenta con 10 años de existencia, dinámica y con un futuro comercial definido ya que las 70 familias que hacen parte de la asociación cuentan con su comercialización garantizada gracias a la alianza comercial firmada con la Compañía Nacional de Chocolates.
- Son ejemplo de lucha y superación dado que en la época más difícil de la violencia, tomaron la decisión de sustituir sus cultivos ilícitos y así frenar la deforestación con la siembra de 150 hectáreas de cacao.
- Con el plan de negocios buscan a futuro poder tener su centro de acopio y un medio de transporte fluvial para poder transportar su producción puesto que la vía de acceso al municipio es fluvial y los costos son muy elevados lo que disminuiría la rentabilidad.

## 5. MÓDULO PLAN DE NEGOCIOS

EL Plan de Negocios PROCACAO 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.

### 5.1. CLAUSULA DE CONFIDENCIALIDAD

Este Plan del Negocio es propiedad de PROCACAO 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 PROCACAO en cabeza de su Representante JHON FREDY OSORIO QUINTERO a la dirección Calle 8 No4-42 Barrio el Jardín.
- 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 PROCACAO.
- 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: COMITÉ DE PRODUCTORES DE CACAO EN SISTEMAS AGROFORESTALES DEL MUNICIPIO DE SOLANO CAQUETA - PROCACAO-

Dirección: Calle 8 No 4-42 Barrio el Jardín

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	JHON FREDY OSORIO QUINTERO
Cargo	Representante legal
Empresa / Proyecto	PROCACAO
E-mail	solam2020@gmail.com
Teléfono	3212532529
Dirección	Calle 8 No 4-42 Barrio el Jardín

Nombre de la persona a contactar	LUIS ABRAHAM MURILLO GASCA
Cargo	Asesor
Empresa / Proyecto	PROCACAO
E-mail	solam2020@gmail.com
Teléfono	3213710280
Dirección	Calle 3 No 4-64 Barrio el Prado

#### 5.2.1. Órganos directivos

John Fredy Osorio	Principal Junta Directiva
Pablo Hoyos Claros	Principal Junta Directiva
John Jairo Rodríguez	Principal Junta Directiva
María Julia Valderrama Romero	Principal Junta Directiva
Jorge Enrique Valenzuela	Principal Junta Directiva

### 5.3. CONCEPTOS CLAVES

- ALVEOLOS: son pequeñas celdas, casillas, cavidades o agujeros
- 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)
- EDAFOCLIMATICO: Pertenciente o relativo al suelo y al clima.
- HIBRIDOS: Que procede de la unión de dos individuos de un mismo género pero de especies diferentes.
- PRADERIZAR: Formar praderas
- TEGUMENTO: Tejido vegetal que cubre ciertas partes de las plantas.

## 5.4. PRODUCTO

### 5.4.1. Necesidad identificada

Pese a que el municipio de Solano Caquetá, tiene las condiciones edafoclimáticas, agroecológicas y ambientales aptas para el desarrollo del cultivo de cacao y que un gran número de familias campesinas con esfuerzos propios, se han dedicado a esta actividad, se presenta una muy baja producción de grano de cacao, que ha hecho insostenible esta actividad agropecuaria, principalmente por la ausencia de asistencia técnica, falta de apoyo para la renovación, mejoramiento y mantenimiento de las plantaciones y débil acompañamiento socioempresarial al gremio cacaotero del municipio. No ha existido capitalización para el fortalecimiento de esta cadena productiva y las plantaciones que se tienen no presentan las extensiones suficientes para que las familias obtengan los ingresos necesarios por este rubro, que les permita dedicarse de tiempo completo a esta actividad. Razones por las cuales las familias paulatinamente la están abandonando e ingresan a la ganadería para praderizar las fincas y vivir de esta actividad, que de una u otra manera requiere menos esfuerzos y se obtienen unos mayores ingresos económicos.

### 5.4.2. Línea de negocio

**“Sostenimiento del Cultivo del Cacao Agroforestal, Gremio de Cacao, con la implementación de nuevos cultivos en el municipio de Solano Caquetá”.**

Para ello se proyecta:

- a) Asistencia Técnica: Garantizar la Asistencia Técnica para el desarrollo de la cadena productiva del cacao en el municipio de Solano.
- b) Material Vegetal: Clonar, resembrar o completar una UPR de 4 hectáreas de Cacao en Sistemas Agroforestales por productor, para garantizar la extensión y el cultivo suficiente para fortalecer la cadena productiva del cacao en el municipio de Solano Caquetá.
- c) Mantenimiento: Apoyar a los productores con los insumos (Correctivos de suelo, Abonos orgánicos, Microelementos, insecticidas), maquinaria y herramientas (Bomba de Espalda, tijeras podadoras, manuales y aéreas, serruchos de poda, guadaña, carretilla, canastillas), para hacerle el mantenimiento necesario a las plantaciones y garantizar la productividad.
- d) Poscosecha: Construcción y dotación de Fermentadores y Marquesinas para el adecuado manejo del grano de cacao de acuerdo a los protocolos para poder garantizar calidad en términos de color, aroma y sabor.
- e) Certificación orgánica: Acceder a la Certificación Orgánica para vender el producto en mercados selectos con mejores condiciones de venta.
- f) Centro de acopio: Adecuar la infraestructura física y dotar el centro de acopio de acuerdo a la normatividad vigente para la comercialización del producto y suministro de equipo de transporte fluvial para la entrega del grano de cacao en las bodegas del aliado comercial.

- g) Fortalecimiento empresarial del gremio: Capacitar, acompañar y dotar de los elementos y equipos necesarios para que el comité funcione como una empresa independiente y sostenible.
- h) Fomento: Vinculación de nuevas familias para el establecimiento de nuevas plantaciones de Cacao en Sistemas Agroforestales como estrategia para disminuir la deforestación del territorio.

➤ **EL cacao**

PROCACAO es el gremio de Productores de Cacao en Sistemas Agroforestales del municipio de Solano Caquetá, que proyecta tener el producto con las características: de la Tabla No 6.

**Tabla No 6. Características producto**

Ficha Técnica Producto Principal	Calidad 1	Calidad 2
Aliado Comercial	Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.	Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.
Producto	Cacao	Cacao
Calidad	Cacao Premium	Cacao Corriente
Unidad de venta	Kilogramos	Kilogramos
Variedad	<b>De acuerdo a Concejo Nacional Cacaotero: Patronaje IMC 67, para todos los clones.</b> CLONES: <b>Para Bosque Húmedo Tropical (BHT)</b> CCN 51, ICS 95, TSH 565, ICS 1, ICS 60, ICS 39	<b>De acuerdo a Concejo Nacional Cacaotero: Patronaje IMC 67, para todos los clones.</b> CLONES: <b>Para Bosque Húmedo Tropical (BHT)</b> CCN 51, ICS 95, TSH 565, ICS 1, ICS 60, ICS 39
Tamaño o talla	Peso promedio de grano en almendra Cacao Premium >1.20 gr.	Peso promedio de grano en almendra Cacao Corriente >1.05 gr.
Grado de maduración	Granos con 70% de fermentación y 7 -8 % de humedad.	Granos con 60-65% de fermentación y humedad por encima del 8%
Condiciones de calidad	Normas Técnicas de compra para el cacao en grano, ICONTEC 1252,	Normas Técnicas de compra para el cacao en grano, ICONTEC 1252,
Condiciones de entrega	Granos secos de cacao de acuerdo a la calidad	Granos secos de cacao
Empaque	Empacado en costales de fique limpio de 50 kilos	Empacado en costales de fique limpio de 50 kilos
Sitio de entrega	Bodegas de la Compañía Nacional de Chocolates en Neiva Huila	Bodegas de la Compañía Nacional de Chocolates en Neiva Huila.

Fuente: Gestando-Ficha técnica del Producto (cacao)

Para la producción del grano de cacao se requieren las particularidades de la Tabla No 7.

**Tabla No 7. Requerimientos cultivo**

CARACTERÍSTICA		REQUERIDA PARA EL CULTIVO	ZONA DEL CULTIVO
Topografía		Paisajes de lomerío y Valle.	Paisajes de lomerío y Valle.
Rango de Altitud		Desde los 200 –1000 m.s.n.m	Desde los 200 m.s.n.m
Clima	Temperatura variación anual	24 – 28 °C	27°C
	Precipitación variación anual	2000 – 3000 mm	3000 mm
	Distribución períodos de lluvia	Lluvias constantes y bien distribuidas en el año	Época de invierno ecológico Mayo a Julio 87 % en promedio de humedad,

CARACTERÍSTICA		REQUERIDA PARA EL CULTIVO	ZONA DEL CULTIVO
			aunque durante Enero y Febrero con 80 % de Humedad Relativa y el resto del año hay lluvias semiconstantes
	Humedad relativa	70% - 80%	80%
	Vientos	Baja tolerancia a los vientos, ya que las plantaciones expuestas continuamente a vientos fuertes produce la defoliación o caída prematura de la hoja.	Baja tolerancia a los vientos.
	Zona de vida ecológica (Según Holdridge)	BHT: Caquetá: Bosque Húmedo Tropical	Bosque húmedo Tropical (bh – T), El área del proyecto presenta cobertura vegetal con pastos naturales, rastrojos, vegetación xerofítica, cultivos de cacao y relictos de bosques secundarios y naturales.
Suelo	pH	5.5 – 6.5	4.5
	Textura	Franco, Franco Arenoso, Franco Limosos o Franco Arcillosos.	Franco arcilloso
	Fertilidad	Alta en especial materia orgánica y altos contenidos de N P y K. Suelos con buena profundidad efectiva (mayor de 1.5 metros) y bien drenados. No son recomendables suelos compactos o pedregosos.	El área para el proyecto posee suelos de moderada a muy baja fertilidad.
	Susceptibilidad a procesos de degradación (erosión o inundaciones)	Por ser un cultivo que se planta y desarrolla bien en zona de ladera, se deben seleccionar terrenos de buena estabilidad, o definir manejo preventivo de procesos erosivos.	En la zona del proyecto no se presentan procesos de degradación significativos.
Agua	Requerimientos de la actividad	En estado de iniciación requiere una buena distribución de lluvias. Uso consultivo: 100 mm/mes	En la zona del proyecto las lluvias son de tipo monomodal alcanzando precipitaciones de 3000 mm bien distribuidas durante el año.
	Fuente y posibilidad de abastecimiento	La precipitación es la fuente natural de abastecimiento de agua para el cultivo.	No se requiere riego artificial.
	Disponibilidad de acceso según concepto de la autoridad ambiental	No se requiere hacer uso de las fuentes de agua para riego del cultivo o para labores de beneficio.	No Aplica.
<p>Conclusión. Las condiciones Edafoclimáticas del área se encuentran dentro de los parámetros necesarios para un exitoso desarrollo del proyecto propuesto. Manejar técnicamente la posible saturación del suelo (drenajes) teniendo en cuenta la alta precipitación (3.000 mm anuales) que se presentan en la zona. En caso de presentar el lote pendientes bajas se construirán canales de desagüe conectados a drenajes naturales, en ningún caso se utilizara lotes propensos a inundaciones. Por alta precipitación y humedad relativa, la poda tanto del cacao como del sombrío será una práctica constante para mantener aireadas las plantaciones. Después de la Clonación de las plantaciones se aplicará correctores de pH como cal Dolomita y fosforita y la fertilización será complementaria entre la química y la orgánica de acuerdo a análisis de suelos, para mejorar las condiciones productivas de cada una de las unidades productivas.</p>			

Fuente: Gestando

*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, empieza a producir 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, 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.

## 5.5. Licencias, permisos, patentes

El proyecto no requiere de ningún trámite emitido por la Autoridad ambiental (Corporación para el Desarrollo Sostenible del Sur de la Amazonía - Corpoamazonia) debido a que no emite contaminación alguna en ninguno de sus componentes al medio ambiente.

La norma técnica colombiana NTC 1252 tiene por objeto establecer la clasificación y los requisitos que debe cumplir el cacao en grano destinado a la industrialización para consumo humano.

### 5.5.1. Definiciones

- **Cacao en grano:** Semilla completa y fermentada de la especie *Theobroma cacao* limpia y seca.

- Fermentación de cacao: proceso adecuado a que se somete el grano de cacao para mejorar el sabor, el aroma y para facilitar su secado. a) Grano bien fermentado. Grano de cacao cuyo proceso de fermentación ha sido completo y que presenta las siguientes características: cáscara o tegumento de color marrón, rojizo o pardo rojizo, que se desprende fácilmente de la almendra. Las almendras tienen color marrón o pardo rojizo oscuro (color chocolate) con alvéolos bien definidos de forma arriñonada y con olor a chocolate. b) Grano insuficientemente fermentado. Grano de cacao, con una fermentación incompleta, cuyos cotiledones (almendra) presentan un color violeta o marrón violeta, de estructura semicompacta, con cáscara difícilmente separable. c) Grano pizarroso. Grano de cacao sin fermentar, el cual presenta un color interior gris negruzco y estructura completamente compacta.
- Pasilla: Conjunto de granos de cacao planos, tan delgados que se dificulta su partida longitudinal.
- Grano infestado: Grano de cacao invadido de insectos vivos, larvas o adultos dañinos al mismo.
- Grano dañado por insectos: Grano o pedazo de grano de cacao que aparece alterado en su apariencia y cuya estructura presenta perforaciones o daños causados por insectos.
- Grano mohoso: Grano con formación interna de estructura de hongo perceptible a la vista, con olor y sabor desagradable.
- Impurezas o materias extrañas: Cualquier material o elemento diferente al grano de cacao.
- Grano germinado: Grano de cacao cuya testa o tegumento ha sido perforada o quebrada debido al crecimiento del embrión o radícula.
- Grano ahumado: Grano con olor o sabor a humo o que muestra signos de contaminación con el humo.
- Grano múltiple: Unión de dos o más granos de cacao debido a ataques de hongos en la mazorca o a la falta de separación, volteo y remoción de los granos durante la fermentación y secado.
- Tamaño de grano: Se refiere a la masa (peso) en gramos de 100 granos de cacao.

### 5.5.2. Designación

El cacao en grano se designa por su nombre. Ejemplos: cacao en grano premio, cacao en grano corriente y cacao en grano pasilla.

El cacao en grano debe estar adecuadamente fermentado, seco, exento de olores extraños, libre de infestación por insectos, libre de granos múltiples y almendras partidas. Adicionalmente debe tener un tamaño uniforme, solo un 12 % de los granos puede desviarse un 33 % del peso promedio. El cacao en grano debe cumplir con los requisitos establecidos en la Tabla No 6.

## 5.6. MERCADO

### 5.6.1. Análisis del sector

El cacao como actividad productiva se compone de tres (3) eslabones: i) siembra, mantenimiento y recolección; ii) comercialización; y, iii) procesamiento del grano, los cuales se caracterizan por presentar una estructura de mercado de competencia imperfecta que genera asimetrías entre los agentes involucrados.

En el plano internacional la oferta del grano se concentra en África, específicamente en Costa de Marfil, Ghana e Indonesia, países proveedores del 69% de la producción mundial<sup>3</sup>; mientras que el 83.4% de la demanda corresponde a países desarrollados de Europa y América del Norte<sup>4</sup>, en donde pocas compañías multinacionales dominan el mercado<sup>5</sup>.

La producción colombiana equivale al 1.02% de la oferta mundial<sup>6</sup> y es liderada por Santander (47.86%), seguido por Huila 10.16 % y Arauca 8.87%<sup>7</sup>. El grano es absorbido por el mercado local<sup>8</sup> a través del siguiente canal de comercialización: Productores-Acopiador-Comisionista-Comprador, caracterizado por: i) la producción se desarrolla en pequeñas unidades productivas agrícolas de base campesina<sup>9</sup>, ii) la comercialización se realiza a través de acopiadores, asociaciones de productores ubicados en las cabeceras municipales o veredas, iii) la producción acopiada se dirige a comisionistas, personas naturales o jurídicas autorizadas por las grandes compañías procesadoras para comprar el grano y administrar los “anticipos” de compra de cosecha; y, iv) los compradores. El 75% del volumen es absorbido por empresas procesadoras de cacao y productoras de chocolate - confites (Compañía Nacional de Chocolates y Casa Luker), mientras que el restante 25% se dirige a pequeñas empresas productoras de chocolate de mesa<sup>10</sup>.

<sup>3</sup> Participación promedio de los últimos siete años cacaoteros (2003 – 2010). Fuente: ICCO. En Boletín trimestral de estadísticas del cacao. Volumen XXX No. 4. Año cacaotero 2003/04. ICCO. En Boletín trimestral de estadísticas del cacao. Vol. XXXVI, No. 2, Año cacaotero 2009/2010. ICCO. En Boletín trimestral de estadísticas del cacao. Vol. XXXVII, No. 1, Año cacaotero 2010/2011.

<sup>4</sup> Estadísticas a 2005. Tomado de: <http://www.unctad.org/infocomm/espagnol/cacao/mercado.htm>.

<sup>5</sup> Cinco (5) empresas controlan 80 % del comercio mundial. Entre las más poderosas se encuentran Caillebaud, ADM Cocoa y Cargill; cinco (5) multinacionales tienen en sus manos 70% de la transformación Caillebaud, ADM Cocoa, Cargill, Nestlé y Hamester; y, seis (6) multinacionales comparten 80% del mercado: Hershey (Mars), Philipp Morris (“Côte d’Or”), Kraft (Jacob-Suchard), Nestlé (Cadbury), Schweppes (Ferrero). Tomado de: <http://www.fimarc.org/Ficha2CACAO.pdf>.

<sup>6</sup> Participación promedio de la producción de Colombia durante los últimos cinco (5) años cacaoteros. Fuente: ICCO. En Boletín trimestral de estadísticas del cacao. Volumen XXX No. 4. Año cacaotero 2003/04. ICCO. En Boletín trimestral de estadísticas del cacao. Vol. XXXVI, No. 2, Año cacaotero 2009/2010. ICCO. En Boletín trimestral de estadísticas del cacao. Vol. XXXVII, No. 1, Año cacaotero 2010/2011.

<sup>7</sup> Promedio anual 2003 – 2009. Fuente: Fedecacao. Estadísticas acerca de la Producción Nacional registrada de cacao en grano, Bogotá Mayo de 2007; y, Revista FEDECACAO Año 3 - No.6 Enero - Marzo 2010.

<sup>8</sup> En el país se realizan exportaciones cuando el precio internacional se encuentra por encima del nacional. Sin embargo, las exportaciones colombianas de cacao en grano no son significativas, equivalen al 6% del total de exportaciones de “cacao y sus preparaciones”, grupo liderado por “chocolate y demás preparaciones que contengan cacao”. Tomado de: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Observatorio Agrocadenas Colombia. Documento de Trabajo No. 58. La Cadena de cacao en Colombia: una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005.

<sup>9</sup> Las unidades productivas tienen una extensión promedio del cultivo es 3.3 has. En éstas el cacao no es monocultivo, sino que está asociado a frutales y maderables, entre otros. Tomado de: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Observatorio Agrocadenas Colombia. Documento de Trabajo No. 58. La Cadena de cacao en Colombia: una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005.

<sup>10</sup> Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Boletín de Análisis por producto: Cacao. Boletín No.4 – Febrero de 2010. Tomado de: <http://201.234.78.28:8080/dspace/bitstream/123456789/1542/1/CACAO%20Last.pdf>.

El proyecto se desarrolla en el departamento del Caquetá, específicamente en el municipio de Solano, cuyo mercado local del grano se caracteriza por: i) Agentes compradores locales: El 100% de las compras las realiza agentes informales de compañías comerciales que además de cacao acopian plátano, con más de 3 años de tradición. De este grupo se destacan el señor Humberto Rodríguez con un volumen de compra aproximado del 70% de la producción y la Empresa Proveedorora El Puerto, del Municipio de Solita, que adquiere el 30% restante, quien opera como agente comercial del convenio Casa Luker. ii) Calidad: los agentes acopiadores compran la totalidad de la producción de cacao sin mayor exigencia de calidad; ésta se limita a que el grano se encuentre seco (menos del 8% de humedad) y limpio sin contenido de pasilla a la vista. iii) Presentación: El cacao se entrega empacado en sacos de fique o fibra con capacidad de 50 kilogramos. iv) Destino Producción: La producción de la zona se dirige a Florencia, donde es acopiado, transportado en vehículos de amplia capacidad y comercializado en el departamento del Huila a las empresas Casa Luker y Nacional de Chocolates. v) Condiciones de negociación y pago: Los productores venden su producción a los acopiadores / comisionistas, quienes reciben el cacao en el horario de 8 a.m. – 5 p.m. El precio de compra es el que rige en el mercado al momento de la transacción. La forma de pago es de estricto contado, y en efectivo. vi) Precio: El precio de compra por kilogramo de cacao seco que recibe el productor es \$3.900 (calidad corriente).

### 5.6.2. Análisis del mercado

El departamento del Caquetá actualmente produce 112.4 toneladas de cacao al año, equivalente a 9.3 toneladas al mes en promedio. El municipio de Solano registra una producción de 4,2 toneladas al año según información suministrada por la Asociación de Cultivadores de Cacao, Maderables y Frutales del departamento del Caquetá, ACAMAFRUT.

Con el proyecto se pretende generar desde 5 toneladas mensuales hasta 5 a partir del 5 año, cifra que aumentaría considerablemente la producción actual, tanto del municipio como del departamento.

Existen en la actualidad dentro del área de influencia del proyecto tres tipos de agentes; los intermediarios locales (de 1 a 2 compradores), quienes compran el cacao en promedio a \$ 3.900 pesos el kilo, ubicados en el casco urbano del municipio, y el productor que lleva su cacao desde la finca hasta los puertos Fluviales de Solita o Curillo, donde le cuesta su transporte en promedio \$ 3.000 pesos bulto de 50 kilos, el equivalente a \$60 pesos por kilo; y los transformadores ubicados en Florencia, quienes procesan el cacao de forma muy artesanal y lo compran en promedio entre \$4.200 y \$4.500 pesos, pero su demanda es muy pequeña, lo cual eleva el costo de transporte; estos compran por lo general a los productores de los municipios de Florencia, Belén y la Montañita, por su proximidad al centro de procesamiento en la Ciudad Capital del departamento o a los intermediarios, para quienes en más rentable su acopio y venta en la ciudad de Neiva, ya sea a la Casa Luker o la Compañía Nacional de Chocolates.

**Tabla No 8. Condiciones de compra**

CONDICIONES DE COMPRA DEL PRODUCTO	PRÁCTICAS LOCALES
Agentes compradores locales en el área de influencia.	-Existen intermediarios locales en el municipio Solano, Solita y en municipio de Curillo, acopian el grano en la ciudad de Florencia, donde es transportado el cacao al Centro de Acopio de la Compañía Nacional de Chocolates en la ciudad de Neiva Huila.
Calidades que se venden	Compran todo el cacao como si fuera corriente
Presentación del producto	En costales de fique y tulas de fibra, con capacidad máxima de 62.6 kilos.
Destino de la producción	Compradores de empresas transformadoras locales como y empresas acopiadoras en Florencia y la Casa Luker y Nacional de Chocolates en la ciudad de Neiva.
Condiciones de negociación y pago	Los productores venden directamente a los intermediarios locales, en el municipio de Solano de contado y en efectivo.

Fuente: Gestando

### 5.6.3. Mercado objetivo

El Aliado Comercial es la Compañía Nacional de Chocolates S.A.S., una empresa colombiana de talla internacional con más de 91 años de experiencia comercial, amplio reconocimiento y trayectoria económica dentro y fuera del país, constituida desde 1920, tiene como objeto social el fomento de productos agrícolas y su principal actividad es el procesamiento de cacao para la elaboración de chocolates y otros productos derivados de esta materia prima. En la actualidad la Compañía produce y comercializa 27 marcas bajo los negocios de las golosinas de chocolate, chocolate de mesa, modificadores de leche, las nueces, cereales y repostaría, con un importante liderazgo en los mercados.

Cuenta con 9 puntos de compra directa en Rio Negro (Antioquia), Bogotá, Medellín, Bucaramanga, Valledupar, Barranquilla, Cali, Neiva e Ibagué; con dos plantas de producción, ubicadas en Rio Negro (Antioquia) y Bogotá; utiliza maquinaria importada, tecnología avanzada y métodos eficientes de procesamiento, al igual que una flota de transporte propia que garantiza unos altos estándares de eficiencia en materia logística.

Compra en el mercado interno 18.000 toneladas de cacao al año, que representa casi la mitad de la producción nacional. Con un participación en cada segmento de mercado de producto terminado así: Chocolates de mesa con el 55,2%; Golosinas de chocolate con un 61,4%; Nueces con un 48,6% y Barras de cereal con un 39,0% y en productos modificados de leche, bebidas achocolatadas un 28,2%.

**Tabla No 9. Compañía Nacional de Chocolates**

CRITERIO	CONCLUSIÓN
Nombre de la empresa	COMPAÑÍA NACIONAL DE CHOCOLATES S.A.S.
Datos de contacto	Presidente Negocio de Chocolates: Sol Beatriz Arango Mesa – Tel. (574) 266 1500 Director Fomento: Juan Fernando Valenzuela - Tel. (574) 325 8621 - 266 3999 – E-mail: valen@chocolates.com.co. Contacto: Jorge Alejandro Puerta – Tel. (574) 325 8727 Cel. 314 887 7515 E-mail: jpuerta@chocolates.com.co.
Descripción actividad	La Compañía Nacional de Chocolates S.A.S se dedica a producir, comercializar y

CRITERIO	CONCLUSIÓN
	distribuir alimentos. Sus principales productos son chocolates de mesa, cereales, golosinas, pasabocas y café.
Ubicación	Sede principal: Medellín - Carrera 43. No. 1 Sur 143 Edificio Santillana piso 7.- Tel. (574) 325 8690 / (574) 268 9642 Fábrica Rionegro Autopista Medellín-Bogotá, vía Belén Km 2 Rionegro, Antioquia. Tel: (4) 531 11 55 Gerente: Samir Chejne Fayad.
Experiencia específica en el producto del proyecto. Años y Descripción	<p>La Compañía Nacional de Chocolates tiene 91 años en el mercado, produciendo y comercializando chocolates. Se fundó el 12 de abril de 1920 en Sonsón, Colombia, como la compañía de chocolates Cruz Roja. En el año 2003, Compañía Nacional de Chocolates se dividió: la CNCH cambió su razón social a INCH y se dedicó únicamente a la administración del portafolio de inversiones. Adicionalmente, se generó una nueva CNCH dedicada a la actividad industrial de productos con base en cacao. En marzo de 2006 Inversiones Nacional de Chocolates cambió su denominación por la de Grupo Nacional de Chocolates S.A. del cual hace parte Compañía Nacional de Chocolates. En marzo de 2009, Grupo Nacional de Chocolates concluyó los trámites de adquisición de Nutresa S.A de C.V., empresa que se integró al Negocio de Chocolates.</p> <p>En la actualidad, la Compañía produce y comercializa 27 marcas bajo los negocios de golosinas de chocolate, chocolate de mesa, modificadores de leche, nueces, cereales y repostería, con importante liderazgo en los mercados.</p> <p>La Compañía compra en el mercado interno 18.000 toneladas de cacao al año, que representan casi la mitad de la producción nacional. Muestra una participación en el mercado nacional en las posiciones de liderazgo muy fuertes en las categorías de Chocolate de Mesa con un 55,2%; Golosinas de Chocolate con un 61,4%; Nueces con un 48,6% y Barras de Cereal con un 39,0% y en productos modificadores de leche, bebidas achocolatadas un 28,2%.</p>
Información financiera de los últimos (3) tres períodos	Nota: En los anexos se soporta la información financiera entregada por el Aliado Comercial. Los estados Financieros entregados por el Aliado Comercial corresponden al Negocio de Chocolates entre los años 2006 a 2014.
Concepto del experto del análisis financiero del aliado comercial. Orientado a verificar la capacidad de compra del producto y de pago del producto.	La Compañía Nacional de Chocolates S.A.S es una empresa solida financieramente y con un amplio reconocimiento y experiencia comercial y altos niveles de desarrollo y estructuración organizacional que garantiza el cumplimiento de los acuerdos comerciales y que se suscriban en el marco del proyecto en condiciones de alta competitividad, calidad de productos y excelentes precios para los beneficiarios.
Infraestructura y logística con que cuenta	<p>Tiene cerca de 3.000 empleados y capacidad para ofrecer, nacional o internacionalmente, diferentes productos elaborados a partir del cacao en grano, con alrededor de 356 productos derivados del cacao y sólo en su producto emblemático, las Chocolatinas Jet, presenta una producción diaria de 2.5 millones de unidades. Cuenta con nueve puntos de compra directos en Rionegro (Antioquia.), Bogotá, Medellín, Bucaramanga, Valledupar, Barranquilla, Cali, Neiva e Ibagué; y con dos plantas de producción, ubicadas en Rionegro (Antioquia) y Bogotá; utiliza maquinaria importada, tecnología avanzada y métodos eficientes de procesamiento.</p> <p>Cuenta con una flota propia de 500 vehículos y una red de distribución directa de productos, atendiendo a 800.000 clientes en más de 900 municipios, posee oficinas de venta en las principales ciudades del país, con una atención que supera los 90.000 clientes mensuales, su infraestructura y logística le permite cumplir con tiempos de entrega de los pedidos desde 24 hasta las 72 horas, con un precio único de venta que evita distorsión en los precios al consumidor.</p>
Destino de la producción del proyecto	El cacao seco que produce el proyecto se lleva a la planta procesadora ubicada en Rionegro, se hace el procesamiento del mismo para la producción de chocolates, confites y demás productos derivados del cacao; los cuales comercializa en un 87.5% en el mercado interno y el 12.5% restante en el mercado internacional.

CRITERIO	CONCLUSIÓN
Procesos que le hará al producto del proyecto	<p>Una vez llega a la fábrica el cacao seco y fermentado, se limpia y se realiza el proceso de tostión o torrefacción (aire caliente con temperatura alrededor de 120 grados centígrados), lo cual contribuye a la generación del sabor y aroma de los granos; el descascarillado y se realiza la molienda transformando la almendra en una pasta líquida conocida como licor, pasta o masa de cacao. (1000 kg. de cacao dan 800 kg. de licor).</p> <p>Una porción importante del licor se dirige a la producción de chocolates. En el caso del chocolate para mesa, el cacao molido es mezclado con azúcar (conlleva un menor valor agregado en el proceso industrial), mientras que para la producción de confites o coberturas de chocolate, se mezcla el licor de cacao con azúcar, leche y manteca de cacao. El licor que no se destina a la producción de chocolate para mesa, se somete a un proceso de filtración mediante el cual se separa las tortas, o sólidos de cacao, de la manteca de cacao (líquido). Las tortas de cacao se pulverizan para darles la presentación final de “cacao en polvo” o Cocoa. La Manteca de cacao se centrifuga, atempera o cristaliza y por último, se moldea y empaca. En este proceso es necesario triturar y homogenizar la torta. (De 800 kg. de licor se obtienen 377 de manteca y 423 de torta en promedio).</p>
Posición del aliado en la cadena	La Compañía Nacional de Chocolates se incluye en el tercer eslabón de la cadena, correspondiente a la industria procesadora del grano.

Fuente: [www.compañianacionaldechocolates.com](http://www.compañianacionaldechocolates.com)

#### 5.6.4. Competidores

- Competencia nacional: Pequeños, **Medianos** y Grandes productores de las regiones de Santanderes, Huila, Cauca, Antioquia, entre otros.
- Competencia internacional: Exportaciones provenientes del Ecuador

#### 5.6.5. Proyección de ventas a 5 años

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

- Para el año 2017 el precio de venta es de \$4.200 el kilo de cacao pagado por la Compañía Nacional de Chocolates, es decir que la tonelada tiene un precio \$4.200.000, con un total de 5 toneladas mensuales por los 7 meses arroja 35 ton.
- Se toma como base el incremento del PIB (Producto Interno Bruto) proyectado por el DANE<sup>11</sup> del 2018 al 2021 en 4,7% para el incremento del precio de venta

<sup>11</sup> 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 10. Ventas**

VENTAS	2017	2018	2019	2020	2021
Venta de Cacao en grano x Toneladas	35	180	300	420	600
Valor Cacao x Tonelada	4.200.000	4.397.400	4.604.078	4.820.469	5.047.032
Total Ventas	147.000.000	791.532.000	1.381.223.340	2.024.597.172	3.028.218.913

Fuente: Gestando

### 5.6.6. Estrategias de mercadeo

➤ **Precio**

En el 2017 es el precio establecido por la Compañía Nacional de Chocolates, para los siguientes años del 2018 al 2021 se hace un incremento con base en el IPC (Índice de Precios al Consumidor) proyectado por el DANE en un 4.7%:

**Tabla No 11. Precio**

PRECIO	2017	2018	2019	2020	2021
Valor de la Tonelada de Cacao	4.200	3.700	4.000	4.300	4.600
Total Precios	9.300	9.900	10.500	11.100	11.700

Fuente: Gestando

## 5.7. OPERACIONES

### 5.7.1. Estrategias operacionales

- Contar con un aliado comercial quien compra toda la producción de la asociación
- Establecer el centro de acopio para mejorar la calidad del producto y evitar contaminación del producto.
- Contar con un equipo fluvial que disminuya costos en el transporte de la producción de Solano a Neiva

### 5.7.2. Costos de fabricación

**Tabla No 12. Costos mantenimiento y renovación de cultivos**

DETALLE	Unidad	Valor unidad	AÑO 1	
			Cantidad	Total
INSUMOS				
Injertación Material Vegetal Cacao	Clon	\$ 700	80.000	\$ 56.000.000
Plántula de cacao injertado	Plántula	\$ 2.500	100.000	\$ 250.000.000
Semilla de plátano	Colino	\$ 2.500	90.000	\$ 225.000.000
Plántula de abarco	Plántula	\$ 2.500	24.000	\$ 60.000.000
Abonos Orgánicos	Bulto	\$ 45.000	1.800	\$ 81.000.000

DETALLE	Unidad	Valor unidad	AÑO 1	
			Cantidad	Total
Correctivo de suelos (Estructural)	Bulto	\$ 17.000	1.500	\$ 25.500.000
Clorotalonil	Litro	\$ 30.500	150	\$ 4.575.000
Manzate	Kilogramo	\$ 12.000	150	\$ 1.800.000
Análisis de suelo	Global	\$ 110.000	75	\$ 8.250.000
<b>SUBTOTAL INSUMOS</b>				<b>\$ 712.125.000</b>
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>				
Bomba de Espalda	Unidad	\$ 315.000	75	\$ 23.625.000
Tijera manual	Unidad	\$ 65.000	150	\$ 9.750.000
Tijera aérea	Unidad	\$ 170.000	75	\$ 12.750.000
Machete	Unidad	\$ 16.500	75	\$ 1.237.500
Balde recolector	Unidad	\$ 18.000	75	\$ 1.350.000
Palín	Unidad	\$ 17.000	75	\$ 1.275.000
Lima	Unidad	\$ 6.000	75	\$ 450.000
Guadaña	Unidad	\$ 1.900.000	75	\$ 142.500.000
Canatilla	Unidad	\$ 42.000	150	\$ 6.300.000
SERRUCHO podador	Unidad	\$ 34.000	75	\$ 2.550.000
Carretilla	Unidad	\$ 230.000	75	\$ 17.250.000
<b>SUBTOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO</b>				<b>\$ 219.037.500</b>
<b>LOGISTICA PARA POSCOSECHA</b>				
Fermentador Caseta + Cajones Fermentadores (Madera + Eternit + Puntillas + alambre + Mano de Obra)	Global	\$2.300.000	75	\$172.500.000
Secadero Tipo marquesina de 4 metros de ancho * 6 metros de largo (madera + Plástico + Puntilla + Mano de obra)	Global	\$2.700.000	75	\$202.500.000
<b>LOGISTICA PARA POSCOSECHA</b>				<b>\$ 375.000.000</b>
<b>TRANSPORTE</b>				
Transporte colinos	Tonelada	\$ 170.000	95	\$ 16.150.000
Transporte plántulas de cacao	Tonelada	\$ 170.000	300	\$ 51.000.000
Transporte plántulas de abarco	Tonelada	\$ 170.000	100	\$ 17.000.000
Transporte insumos	Tonelada	\$ 170.000	170	\$ 28.900.000
Transporte Materiales de Construcción	Global	\$ 245.000	75	\$ 18.375.000
<b>SUBTOTAL TRANSPORTE</b>				<b>\$ 131.425.000</b>
<b>TOTAL COSTOS ESTABLECIMIENTO AÑO 1</b>				<b>\$ 1.437.587.500</b>

Fuente: Gestando

### 5.7.3. Sistema productivo

#### 5.7.3.1. Procesos

##### a. Siembra y propagación

Para el establecimiento de cultivos comerciales de cacao se recomienda utilizar la propagación asexual por injerto, con lo cual se logra precocidad, uniformidad, calidad y alta productividad. La injertación se puede realizar en campo o en vivero, para lo cual se debe tener en cuenta los ciclos hídricos de la zona procurando que la plántula se lleve a campo en la temporada de lluvias. La semilla de cacao utilizada para este proceso se conoce como patronaje, tiene una viabilidad muy corta (cinco días) y alto porcentaje de germinación (mayor al 90%), por lo que se recomienda realizar la siembra sin demora y por ello en la finca se debe tener preparado el umbráculo o cobertizo del vivero y las bolsas llenas.

En el proceso de injertación en vivero se recomienda utilizar una bolsa de por lo menos 25 cm de alto y 15 cm de ancho, con un sustrato 3:1 (tierra: arena), que permita una buena filtración del agua. Una vez sembrada la semilla, se espera realizar la injertación 3 a 3,5 meses después cuando el patrón alcance un diámetro a 10-15 cm del suelo de al menos 4 ó 5 mm.; pasados tres meses el injerto está listo para llevar a campo, cuando además posea al menos seis hojas verdaderas, es decir, el proceso completo alrededor de seis meses. El tipo de injerto realizado en vivero se conoce como de parche.

Para el proceso de injertación en campo, se realiza el vivero normalmente (como se explica en el proceso anterior) pero cuando el patrón tenga dos a dos meses y medio se lleva a campo, para allí realizar la operación de injertación cuando la plántula alcance un diámetro de 8 a 10 mm a 15 cm del suelo y esté bien hidratado; esto ocurre 5 a 6 meses después de plantado. El proceso completo tarda entre ocho y nueve meses. El tipo de injerto realizado en campo se denomina de aproximación.

##### b. Materiales recomendados

Para patronaje se recomienda utilizar semillas del clon IMC-67, así como también de los clones P-7, PA-46 y Caucasia 39 y 43.

Los clones o variedades indicadas para la injertación son: EET-8, ICS-1, ICS-39, ICS-40, ICS-60, ICS-95, SCC-61, SC 5, SC 6, TSH-565, TSH-812 e IMC-67, las cuales deben tener un diseño de siembra para evitar fenómenos de improductividad por incompatibilidad del polen. El CCN-51 solo se recomienda utilizar en bloques separados ya que necesita un proceso de fermentación diferente a las otras variedades que son de origen trinitario y producen cacao de sabor y aroma. Todo el material vegetal debe provenir de jardines clonales certificados.

##### c. Establecimiento

El cultivo de cacao se puede iniciar en áreas con rastrojos, donde se puedan seleccionar algunas especies que ayuden como sombrío temporal; en praderas, bajo cultivos de plátano o banano y en renovación de plantaciones de cacao abandonadas, viejas e improductivas.

#### d. Distancia de siembra

La distancia de siembra recomendada es de tres por tres metros en cuadro o triángulo, para una densidad aproximada de 1.100 a 1.280 plantas por hectárea. En zonas bajas de tierras fértiles se recomienda ampliar la distancia hasta 3,3 por 3,3 m para una densidad de 1.000 plantas por hectárea.

#### e. Sombrío

Como sombrío temporal, es decir, el que reducirá luminosidad al cultivo en sus tres primeros años, se recomienda plátano o banano, papaya, matarratón, rastrojo, etc. Como referencia, si se va a utilizar plátano este debe ser sembrar como mínimo a la misma distancia del cacao.

Como sombrío permanente se pueden usar maderables con valor comercial (nogal cafetero, cedro, abarco etc.), palmas (cocotero, chontaduro) y frutales en asocio.

Como referencia, la densidad de árboles maderables por hectárea fluctúa entre 100 y 150 plantas dependiendo de la especie. El sombrío tiene gran importancia desde el punto de vista ecológico y agronómico, ya que favorece la biodiversidad del cultivo, la presencia de enemigos naturales y el reciclaje de nutrientes.

#### f. Agronomía del cultivo

Bajo un manejo técnico apropiado el cacao produce al menos 1.500 kg de grano seco por hectárea al año, iniciando producción al tercer año con 300 kg, un incremento gradual hasta llegar al pico de producción (1.500 kg) al sexto año y una producción constante por 25 años aproximadamente. La cosecha se realiza paulatinamente durante todo el año, con dos picos de producción entre abril y junio y octubre y enero en zonas con régimen de lluvia bimodal, en régimen unimodal la cosecha va de mayo a diciembre.

Deshierbas: a partir de la siembra del cacao y de los sombríos, se debe mantener libre de malezas la zona de la planta (el plato) y evitar el desarrollo de arvenses que compitan con el cultivo. En caso de malezas gramíneas agresivas se debe usar un herbicida específico por una sola aplicación. Los controles de malezas se realizan manualmente o con guadaña.

Podas de formación: se deben limitar a la eliminación de chupones, ramas entrecruzadas y agobiadas o con crecimiento hacia el suelo, procurando una adecuada arquitectura y balance del árbol que le permita maximizar su área productiva. Este tipo de poda se realiza durante los dos primeros años del cultivo.

Podas de mantenimiento: consiste principalmente en podas laterales y de altura para evitar entrecruzamiento y crecimiento excesivo del árbol de más de 3,5 m, complementada con la eliminación de ramas con tendencia hacia el suelo, quebradas, entrecruzadas y enfermas. Estas podas se deben hacer al final de las épocas secas, cuando el árbol no tenga producción de frutos pequeños o pepinos que generalmente coinciden con los meses de febrero y marzo y julio y agosto, en zonas con régimen de lluvia bimodal. Podar facilita el control de plagas y enfermedades y permite transitar con facilidad por el cultivo para los procesos de manejo y

cosecha. Una poda a destiempo reduce la producción y desgasta los árboles, pues obliga al árbol a rebrotar y cambiar follaje.

Fertilización y nutrición: se recomienda seguir las recomendaciones de un técnico basado en un análisis de suelo. El cacao responde muy bien a la aplicación de abonos orgánicos (materia orgánica y biofertilizantes), al nitrógeno, fósforo y elementos menores como boro, cobre y zinc.

### **g. Plagas**

La plaga más dañina en cacao es el chinche de color amarillo conocido como coco, grajo, pringue o coclillo denominado (*Monalonium dissimulatum*), ataca mazorcas en todos los estados de crecimiento y causa daño al chupar la sabia del fruto, va dejando una serie de puntos negros que al unirse forman un necrosamiento generalizado del mismo. El ataque es muy grave en frutos pequeños (pepinos) pues puede secar toda la cosecha. Para su control se recomienda tratamiento manual o físico. Se debe usar tratamiento químico sólo en brotes de ataque críticos aplicando únicamente sobre los frutos infestados. Una poda adecuada y regulación de sombrío ayudan a disminuir la presencia del insecto

### **h. Enfermedades**

Las principales enfermedades son: Monilia (*Moniliophthora roreri*), Escoba de Bruja (*Moniliophthora perniciosa*), fitóftora (*Phytophthora spp.*) y Roselinia (*Roselinia spp.*).

La Monilia es la enfermedad más importante en el país, produciendo daños superiores al 50 % si no se toman las medidas pertinentes de control. Este hongo ataca sólo los frutos en todos los estados de desarrollo, pero en mazorcas menores de dos meses produce deformaciones o gibas al mes de la inoculación del patógeno, estos frutos continúan creciendo y pasado otro mes aparece una mancha de color café o marrón que cubre todo el fruto o una parte de él; sobre esta mancha ocho a 10 días después aparece una felpa de color blanco que cambia a crema y desprende un polvillo que corresponde a las esporas o semillas del hongo, las cuales al caer sobre un fruto sano y en presencia de humedad vuelve a desarrollar todo el ciclo descrito y causar daño. Mazorcas atacadas de menos de tres meses causan la pérdida de todo el grano. Cada ciclo de la enfermedad tiene una duración de sesenta a setenta días, esto quiere decir que durante la etapa del fruto pueden sucederse dos ciclos del hongo. Para su control se recomienda eliminar todas las mazorcas enfermas semanalmente antes que inicie la esporulación, de esta manera, reducimos la cantidad de inóculo y bajamos la incidencia por debajo del 5 %. Algunas prácticas complementarias ayudan a facilitar el control como la poda y la regulación del sombrío permanente.

La Escoba de Bruja ataca todas las partes de la planta en activo crecimiento con excepción de la raíz. Esta enfermedad produce hinchamiento de ramas terminales y axilares y gran número de ramillas, similares a una escoba, que se secan y sobre las cuales se producen posteriormente los cuerpos fructíferos del hongo que por acción del viento se diseminan por el cultivo. En cojines florales produce brotes vegetativos y frutos con forma de chirimoya o zanahoria. El ataque sobre frutos produce gibas o una mancha negra brillante y dura, perdiéndose todo el grano. Las ramas y mazorcas descompuestas se forman “paragüitas” de color blanco o crema donde están las esporas del hongo, con las cuales se propaga la

enfermedad. Se recomienda eliminar todas las partes enfermas de la planta a finales de verano, que coincide con la poda anual del cultivo, y repetir a los seis meses.

La Fitóftora afecta raíz, hojas, mazorcas, cojines florales, chupones, plántulas y en casos extremos causa cáncer del tronco. El ataque al fruto se caracteriza por una mancha de color café, casi siempre simétrica y de textura blanda. Si el ataque es temprano se pierden todos los granos de la mazorca. Cuando ataca el tronco la planta presenta amarillamiento y marchitez, en el sitio del daño presenta exudados gomosos y al quitar la corteza se observa una coloración morada o rojiza. Se recomienda remover los frutos afectados, hacer aplicaciones preventivas con fungicidas cúpricos (cuando inicie el cuajamiento de pepinos). Cuando el ataque es en el tronco se hace un raspado del área afectada y se cicatriza con Ridomil (50 g / L).

La Roselinia produce marchitamiento, amarillamiento de hojas y por último muerte del árbol. Ataca únicamente raíces que presentan una pudrición de la corteza que al eliminarse muestra el micelio del hongo en forma de estrellas. Se recomienda eliminar los árboles afectados, sembrar plantas monocotiledóneas (que no son afectadas por el hongo, por ejemplo maíz, caña de azúcar, pastos, etc.) y no sembrar en el sitio por un período de al menos dos años. Se debe evitar eliminar árboles en el cultivo (maderables u otro) por medio de estrangulamiento, ya que esto crea un medio propicio de multiplicación del hongo en las raíces en descomposición.

#### **i. Beneficio, cosecha y comercialización**

##### **➤ Cosecha**

Se recomienda cosechar únicamente frutos maduros cada 15 días en cosecha y cada 20 o 25 días en épocas de baja producción. Es muy importante clasificar mazorcas sanas de enfermas para beneficiarlas por separado. Para esta labor se requieren herramientas adecuadas como tijeras de mano, medialunas u horquillas.

##### **➤ Partida y desgrane**

Se hace con mazo de madera o con un machete corto, teniendo cuidado de no cortar las almendras; la extracción del grano se hace deslizando los dedos a lo largo de la placenta, la cual debe quedar adherida a la cáscara para evitar que dañe la calidad final del producto. Los granos se depositan en un recipiente limpio de plástico o de fibra que evite la contaminación por tierra o basura. Luego son llevados al sitio dispuesto en la finca para el proceso de fermentación.

##### **➤ Fermentación**

Es uno de los procesos que más incide en la calidad del grano, ya que es en este que se logra obtener el sabor y aroma característico del cacao.

La fermentación se debe hacer en cajones de madera, con orificios que permitan el lixiviado del mucílago, debe estar ubicado bajo techo y protegido de corrientes de viento fuertes y

animales. En general, la fermentación tarda de cinco a seis días con volteos de la masa al segundo, cuarto y quinto día, para oxigenar la masa y homogenizar la fermentación. Durante el proceso fermentativo el mucílago se desprende, la temperatura aumenta, el embrión de la semilla muere y se logra liberar los precursores de sabor y aroma del grano. Terminada la fermentación, los granos deben estar hinchados y la cáscara con una coloración más oscura.

Nunca se debe lavar el grano antes de iniciar la fermentación ni realizar una fermentación excesiva ya que se puede generar una putrefacción del grano que genera acidez y malos sabores, difíciles de remover en el proceso industrial.

Fermentadores tipo cajón sencillo para un cultivo de 2 Ha: 2.0 mt de largo, 0,8 m de ancho y 0,6 m de alto. Con soportes o patas de mínimo 15 cm de largo y tres separadores removibles de tal manera que el cajón quede con 4 compartimientos. Estos separadores deben estar compuestos de regletas de 20 cm de alto. Debe tener huecos de 0,5 cm de diámetro cada 10 cm en el fondo del cajón. Se debe utilizar tornillos. El volumen del cajón se calcula multiplicando el total de la producción esperada en el año en kg por 12,5% y luego por el factor 0,003, lo que arroja como resultado los m<sup>3</sup> necesarios. Tipo de madera: dura preferiblemente.

#### **a. Secado**

El objetivo del secado es disminuir gradualmente la humedad del grano a 7%. Se debe hacer sobre camas de madera, preferiblemente con la posibilidad de proteger el grano de la lluvia, con estructuras como marquesinas o casas elbas. El secado tarda aproximadamente 5 a 6 días y se debe procurar que en el primer día sólo se exponga los granos a dos o tres horas de sol, el segundo día cuatro o seis horas y a partir del cuarto día se puede dejar a plena exposición haciendo volteos cada dos horas. Durante este proceso se aprovecha para despegar granos, retirar pedazos de placenta y de cáscara que pudieron haber caído en la extracción del grano.

Nunca se puede dejar mojar el grano durante este proceso ni se debe acelerar el secado sobre estructuras de zinc, pavimento o asfalto. El área de la marquesina se calcula multiplicando el total de la producción esperada en el año en kg por 12,5% y luego por el factor 0,1, lo que arroja como resultado los m<sup>2</sup> necesarios.

El piso debe ser en madera, bien sea esterilla de guadua u otro tipo de madera que permita remover y recoger el grano sin quebrarlo. Se debe permitir la circulación del aire dentro de la misma, de tal manera que el aire caliente y húmedo pueda salir de la marquesina.

#### **b. Selección y clasificación**

Se debe eliminar todas las impurezas del grano manualmente utilizando zarandas clasificadoras o mecánicamente con monitores o despasilladoras, mediante las cuales es también posible separar la Pasilla, Primera y Premio.

#### **c. Almacenamiento**

El empaque se debe hacer en sacos de fique con capacidad de 50 kg, secos y limpios, y se debe almacenar sobre estibas en un lugar techado, separando los bultos del piso y paredes,

bien ventilado y aislado de otros productos. No se recomienda almacenar por mucho tiempo ya que se puede generar problemas de plagas y moho.

#### 5.7.4. Capacidad de producción

Teniendo en cuenta que la asociación cuenta con 75 asociados y un total de 150 hectáreas de cacao, la capacidad de producción se encuentra estimada en 5 toneladas mensuales para el 2017, 15 toneladas mensuales para el 2018, 25 toneladas mensuales para el 2019, 35 toneladas para el 2020 y finalmente 50 toneladas para el 2021.

#### 5.7.5. Abastecimiento

Los asociados que hacen parte del plan de negocios son los abastecedores del cacao en grano.

#### 5.7.6. Localización

La asociación cuenta con su oficina principal en el Municipio de Solano Caquetá, ya que los 75 asociados están distribuidos en 18 veredas del municipio.

#### 5.7.7. Tecnología y equipos

**Tabla No 13. Maquinaria y equipos**

ITEM	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL
Bomba de Espalda	\$ 315.000	75	\$ 23.625.000
Tijera manual	\$ 65.000	150	\$ 9.750.000
Tijera aérea	\$ 170.000	75	\$ 12.750.000
Machete	\$ 16.500	75	\$ 1.237.500
Balde recolector	\$ 18.000	75	\$ 1.350.000
Palín	\$ 17.000	75	\$ 1.275.000
Lima	\$ 6.000	75	\$ 450.000
Guadaña	\$ 1.900.000	75	\$ 142.500.000
Canatilla	\$ 42.000	150	\$ 6.300.000
SERRUCHO podador	\$ 34.000	75	\$ 2.550.000
Carretilla	\$ 230.000	75	\$ 17.250.000
SUBTOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			\$ 219.037.500

Fuente: Gestando

### 5.8. ORGANIZACIÓN

La asociación inicia el proyecto con 75 asociados quienes van a aportar el cacao en grano. El gerente será un profesional conocedor de la producción y comercialización del cacao. La asociación cuenta con la Junta Directiva que está conformada por el Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y Vocal con sus respectivos suplentes.

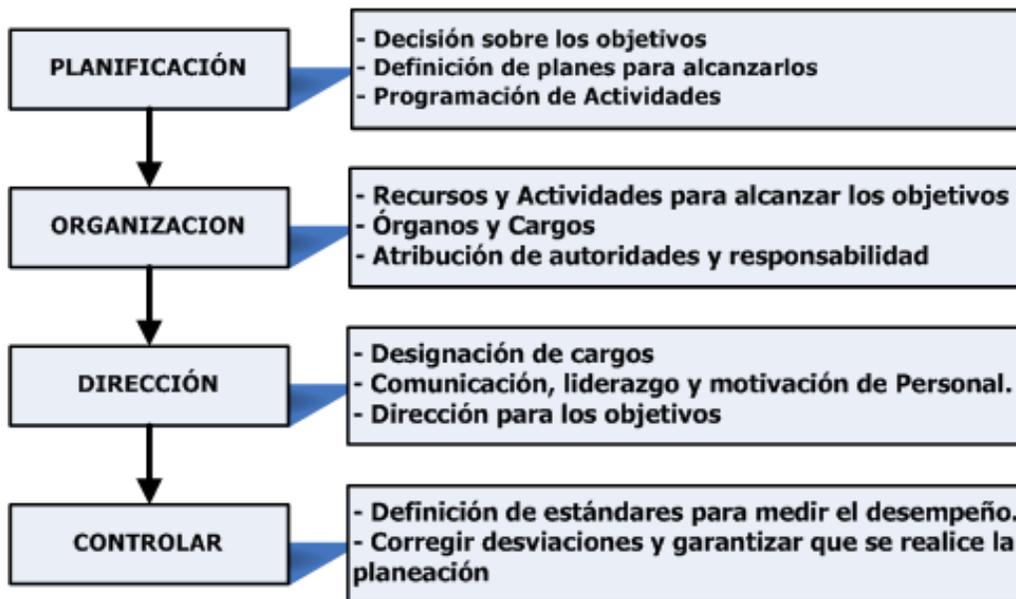
### 5.8.1. Socios

La asociación inicia el proyecto con 75 asociados quienes van a aportar el cacao en grano.

### 5.8.2. 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 3. Áreas Funcionales

### 5.8.3. 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 11 funcionarios distribuidos de la Tabla No 14.

**Tabla No 14. Personal**

ÁREA	2017	2018	2019	2020	2021
Administrativa	2	2	2	2	2
Mercadeo y ventas	2	2	2	2	2
Producción	7	7	7	7	7

Fuente: Gestando

## 5.9. ANÁLISIS DE RIESGOS

**Tabla No 15. Riesgo**

RIESGO	PROBALIDAD	IMPACTO	ESTRATEGIAS
Deficiente infraestructura de transporte para el traslado del grano desde el Municipio de Solano a Neiva (70% del recorrido es Fluvial y el 30% vía terrestre).	Alta	Alto	Adquirir un equipo fluvial para minimizar el riesgo, disminuir costos en el transporte del grano y cumplir con las entregas puntuales
Reducción en la producción y en la calidad del producto final por problemas fitosanitarios (enfermedades).	Alta	Alto	Definir con el Ingeniero Agrónomo jornadas de capacitación sobre manejo de plagas y BPA (Buenas Prácticas Agrícolas).
Falta de Experiencia asociativa y empresarial de los asociados ya que tienen una cultura productiva informal.	Media	Medio	Capacitaciones socioempresariales y de fomento de la cadena cacaofera en el municipio de Solano Caquetá

Fuente: Gestando

## 5.10. ECONÓMICO FINANCIERO

### 5.10.1. Flujo de inversiones

#### ➤ Activos fijos

Para el año 2017 se va a realizar la adecuación de la sede propia para el centro de acopio, se va a adquirir un equipo fluvial para transportar el cacao; se van a diseñar los secaderos y fermentaderos para la Poscosecha en cada unidad familiar; se van a utilizar insumos para las 75 unidades familiares por valor de \$712.125.000; y un total de transporte de los insumos, los materiales, los sacos de cacao.

Para el año 2019 se tiene presupuestado establecer 330 hectáreas más de cacao para poder cumplir con la producción acordada con el aliado comercial, donde se van a construir 125 beneficiaderos con su respectiva mano de obra; se adquieren equipos por valor de \$442.200.000; se proyecta la adquisición de nuevos insumos para las nuevas hectáreas; se presupuesta el transporte requerido para los insumos, las herramientas, entre otras. Para el año 2020 se proyecta realizar la renovación de los equipos de cómputo.

## ➤ Activos diferidos

Para el año 2019 se tiene proyectado contratar la mano de obra para la elaboración de los beneficiaderos y la preparación de las nuevas hectáreas: se va a realizar un estudio de mercado para el grano de cacao.

**Tabla No 16. Inversión**

INVERSIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
<b>ACTIVOS FIJOS</b>					
Terreno	0		0	0	0
Edificios (adecuación centro de acopio)	45.000.000	0	0	0	0
Equipos de computo	4.000.000	0	0	6.000.000	0
Redes	300.000	0	0	600.000	0
Vehículos	122.711.812	0	0	0	0
Herramientas	375.000.000	0	825.000.000	0	0
Maquinaria	219.037.500	0	442.200.000	0	0
Muebles y Enseres	6.000.000	0	0	0	0
Software	0	0	0	0	0
Insumos	712.125.000	0	1.967.790.000	0	0
Otros (transportes)	131.425.000	0	383.250.000	0	0
Subtotal Activos fijos	1.615.599.312	0	3.618.240.000	6.600.000	0
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>					
Gastos de Instalación	0	0	0	0	0
Contratos de Servicio	0	0	564.300.000	0	0
Estudios Administrativos	0	0	35.000.000	0	0
Capacitación Personal	0	0	0	0	0
Constitución Legal	0	0	0	0	0
Subtotal Activos diferidos	0	0	599.300.000	0	0
<b>CAPITAL INTELECTUAL</b>					
Métodos De Trabajo	0				
Bases de Datos	0				
Normas ISO	0				
I&D	0				
Estructura Organizativa	0				
Propiedad Intelectual	0				
Marcas Comerciales	0				
Alianzas	0				
Cualificación Técnica	0				
Transferencias Tecnológicas	0				
Otros Activos	0				
Subtotal Capital Intelectual	0				
Subtotal Activos NC					
Acumulado Activos NC					
Capital de Trabajo Inicial					
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	1.615.599.312	0	4.217.540.000	6.600.000	0

Fuente: Gestando

## 5.10.2. Flujo de egresos

### ➤ Costos de producción

Se proyecta comprar dos equipos en 2017 y renovar equipos y redes en 2019, contratar una persona para el centro de acopio y se aplica el incremento del 10% en el aumento de los honorarios en los años 2018 al 2020. Como PROCACAO cuenta con sede propia, en los costos indirectos se proyecta el pago de impuesto predial

### ➤ Costos de comercialización y ventas

En 2017 se va a iniciar la publicidad con la implementación de la página WEB. De acuerdo a la proyección de ventas estimada, se va a realizar la compra de los bultos biodegradables para empacar el cacao los cuales tienen un costo de 3.000 cada uno y tiene una capacidad de 50 kilos.

En la distribución se proyecta la compra de gasolina para el transporte de Solano a Florencia con el equipo fluvial y el transporte de Florencia a Neiva el cual es \$80.000 por tonelada

**Tabla No 17. Egresos**

EGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>					
Recursos Tecnológicos	4.000.000	0	0	6.000.000	0
Talento Humano (Centro de Acopio)	1.000.000	1.100.000	1.210.000	1.331.000	1.464.100
Costos Indirectos	150.000	157.050	164.431	172.160	180.251
Servicios Terceros	0				
Total Costos de Producción	5.150.000	1.257.050	1.374.431	7.503.160	1.644.351
<b>COSTOS COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS</b>					
Publicidad	3.000.000	0	0	0	0
Relaciones públicas	0	0	0	0	0
Empaque	2.100.000	10.800.000	18.000.000	25.200.000	36.000.000
Distribución	3.100.000	14.700.000	24.300.000	34.000.000	48.300.000
Investigación de mercados	0		35.000.000		
Total costos distr. Y ventas	8.200.000	25.500.000	77.300.000	59.200.000	84.300.000
<b>COSTOS ADMINISTRACIÓN</b>					
Gerente	4.200.000	4.494.000	4.808.580	5.145.181	5.505.343
Secretaria	950.000	1.016.500	1.087.655	1.163.791	1.245.256
Contador	300.000	321.000	343.470	367.513	393.239
Profesional Ambiental	3.500.000	3.745.000	4.007.150	4.287.651	4.587.786
Profesional Social	3.500.000	3.745.000	4.007.150	4.287.651	4.587.786
Profesional Agropecuario	3.500.000	3.745.000	4.007.150	4.287.651	4.587.786
5 Técnicos Agroambientales	9.000.000	9.630.000	10.304.100	11.025.387	11.797.164
Gastos de oficina	100.000	110.000	121.000	133.100	146.410
Servicios públicos	400.000	418.800	438.484	459.092	480.670
Gastos generales	100.000	110.000	121.000	133.100	146.410
Gastos Manto. y Seguro	0	0	0	0	0
Otros	0	0	0	0	0
Total costos administración	25.550.000	27.335.300	29.245.739	31.290.115	33.477.850
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>38.900.000</b>	<b>54.092.350</b>	<b>107.920.170</b>	<b>97.993.275</b>	<b>119.422.201</b>

Fuente: Gestando

### 5.10.3. 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 \$4.200 el kilo de cacao pagado por la Compañía Nacional de Chocolates, es decir que la tonelada vale 4.200.000 con un total de 5 toneladas mensuales por los 7 meses que restan un total de 35.
- Se toma como base el incremento del PIB (Producto Interno Bruto) proyectado por el DANE<sup>12</sup> del 2018 al 2021 en 4,7% para el incremento del precio de venta.

**Tabla No 18. Ingresos**

INGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021
Producto 1	500 gr	500 gr	500 gr	500 gr	500 gr
Toneladas de cacao en grano	35	180	300	420	600
Precio	4.200.000	4.397.400	4.604.078	4.820.469	5.047.032
Total	147.000.000	791.532.000	1.381.223.400	2.024.596.980	3.028.219.200
TOTAL INGRESOS	147.000.000	791.532.000	1.381.223.400	2.024.596.980	3.028.219.200

Fuente: Gestando

### 5.10.4. Estado de resultados

De acuerdo a la proyección de ventas que se tiene estimada para 5 años con el plan de negocios “Sostenimiento del Cultivo del Cacao Agroforestal G - Gremio de Cacao con la implementación de nuevos cultivos en el municipio de Solano Caquetá” 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	147.000.000	791.532.000	1.381.223.340	2.024.597.172	3.028.218.913
Costos de producción	5.150.000	1.257.050	1.374.431	7.503.160	1.644.351
Costos comercialización y ventas	8.200.000	25.500.000	77.300.000	59.200.000	84.300.000
COSTOS DIRECTOS	13.350.000	26.757.050	78.674.431	66.703.160	85.944.351
MARGEN BRUTO DE VENTAS	133.650.000	764.774.950	1.302.548.909	1.957.894.012	2.942.274.562
COSTOS INDIRECTOS	150.000	157.050	164.431	172.160	180.251
Costos de administración	25.550.000	27.335.300	29.245.739	31.290.115	33.477.850

<sup>12</sup> 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
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	0	0	0	0	0
UTIL. OPERACIÓN (UAI)	107.950.000	737.282.600	1.273.138.739	1.926.431.738	2.908.616.461
OTROS INGRESOS vr residual					
INTERESES OPER.					
UAI	107.950.000	737.282.600	1.273.138.739	1.926.431.738	2.908.616.461
IMPUESTOS	21.590.000	147.456.520	254.627.748	385.286.348	581.723.292
UTILIDAD NETA	86.360.000	589.826.080	1.018.510.991	1.541.145.390	2.326.893.169
DIVIDENDOS					
GCIAS NO DISTRIBUIDAS					
ACUM. GCIAS NO DISTRIBUIDAS					

Fuente: Gestando

## 5.11. 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%

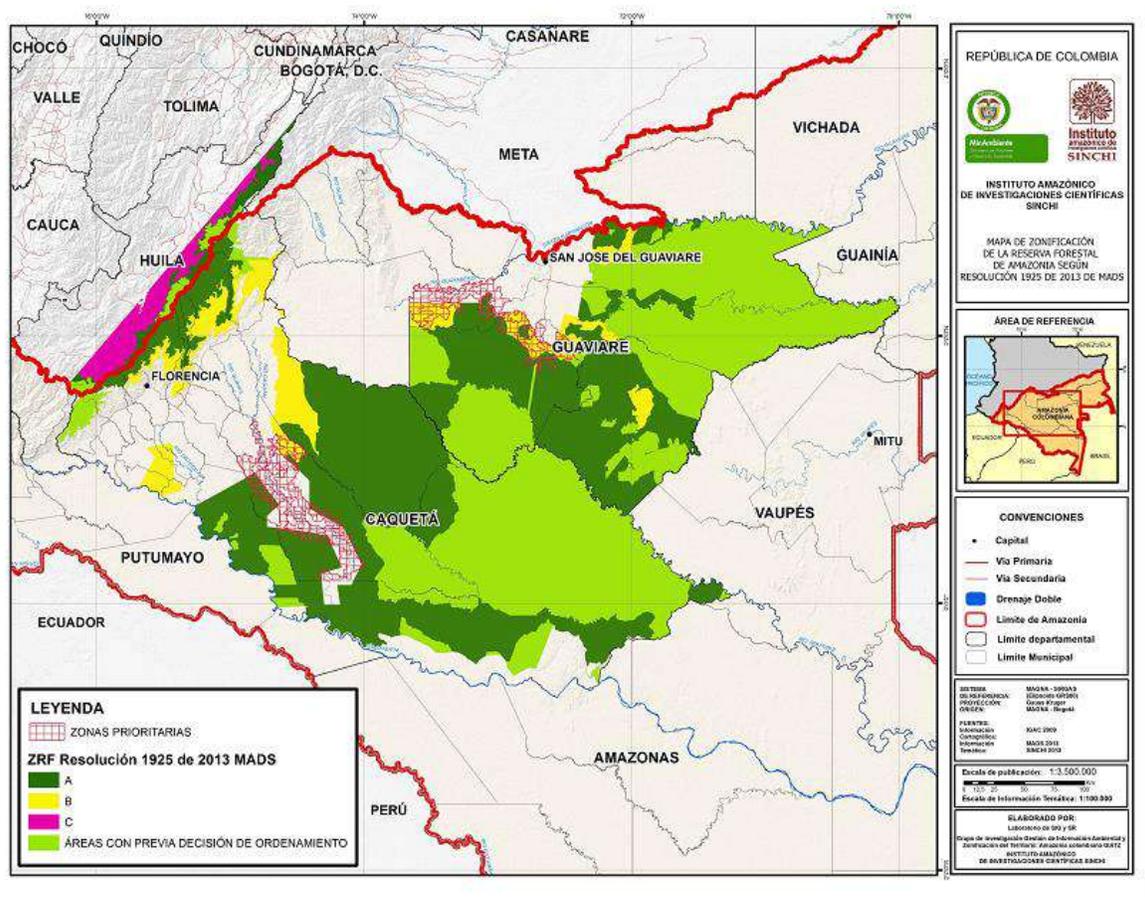
FUENTE: Elaboración propia con base en la Resolución 1925 de 2013 MADS.

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.<sup>13</sup>

Figura No 2. Procedimientos CARs



FUENTE: DISEÑO AUTOR

### **5.12. ANEXO 3**

- Acuerdo de Confidencialidad
- Análisis Multicriterio

<sup>13</sup> 2015. José Gabriel Jiménez Castelblanco. Versión Final Programa Visión Amazonia. Pilar Agroambiental. Portafolio de Inversiones. Banco Interamericano de Desarrollo. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Instituto Sinchi

## 6. MÓDULO ADECUACIÓN FINANCIERA

### 6.1. ALCANCES

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

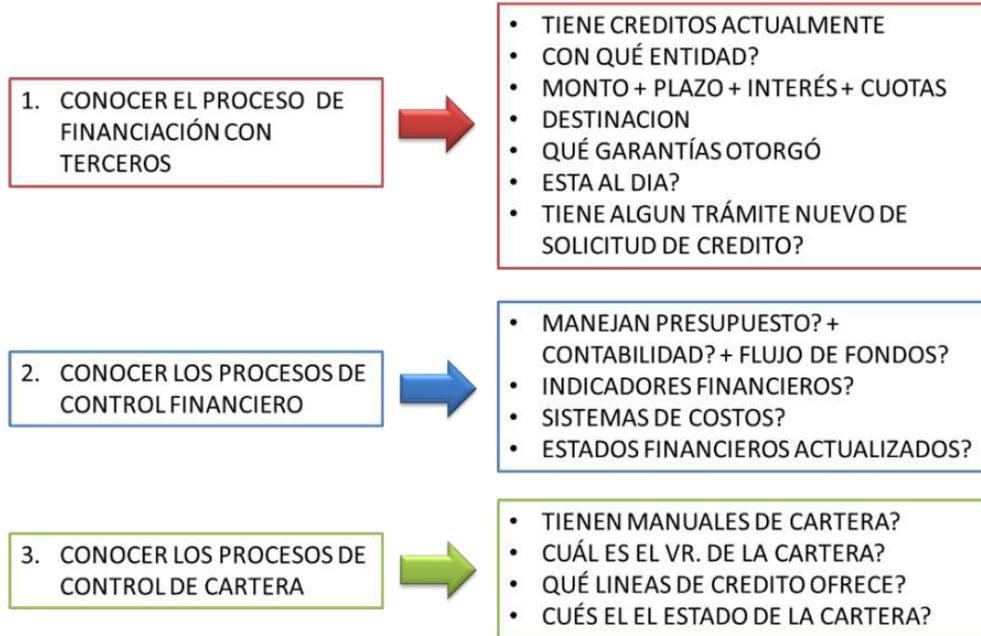
### 6.2. ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA

#### 6.2.1. Diagnóstico Financiero

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

Se hizo un levantamiento de información inicial mediante la aplicación de una encuesta financiera para la conformación de una línea de base. Las preguntas fueron dirigidas a encontrar qué tanta estructura financiera se tenía en cada organización, para ello se diseñó su contenido con el alcance de la Figura No 4.

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 4. 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.

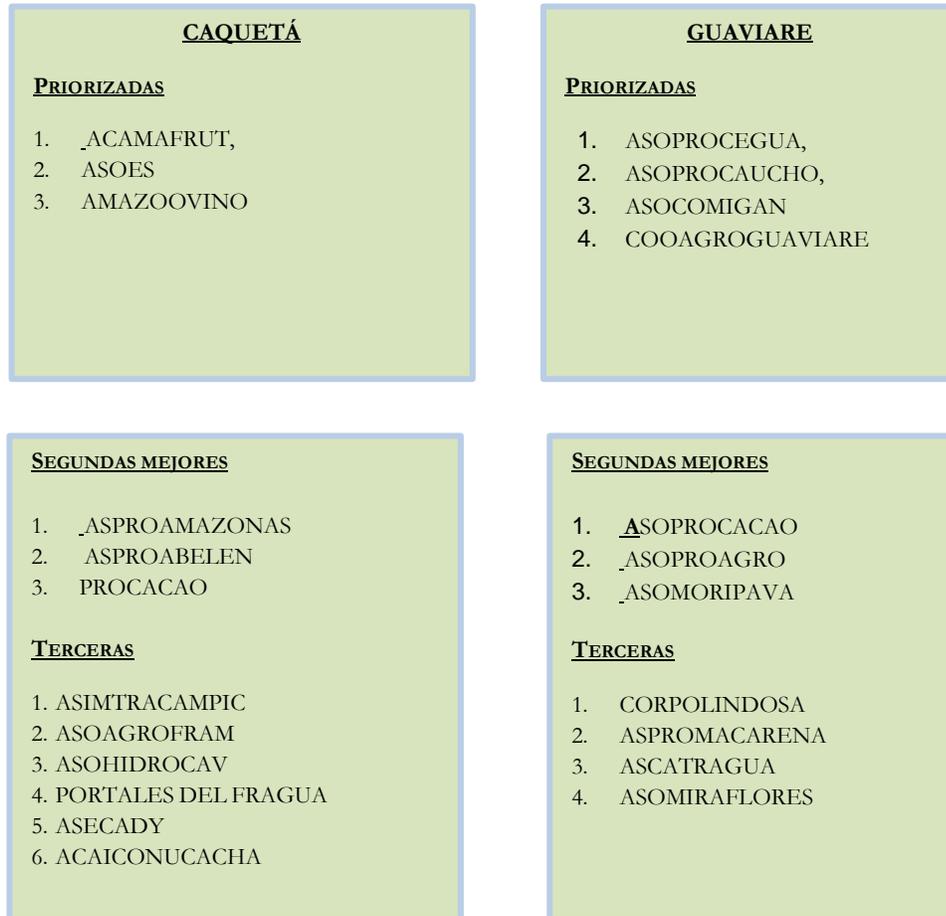
Ahora bien, es posible que como resultado de la evaluación que se haga del diagnóstico que se realice, se encuentren organizaciones con un especial potencial de desarrollo de estos tres instrumentos financieros, lo cual las convierte igualmente en organizaciones priorizadas, pues se entiende que un trabajo 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 5.



Fuente: Gestando

**Figura No 5. Niveles Organizaciones**

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

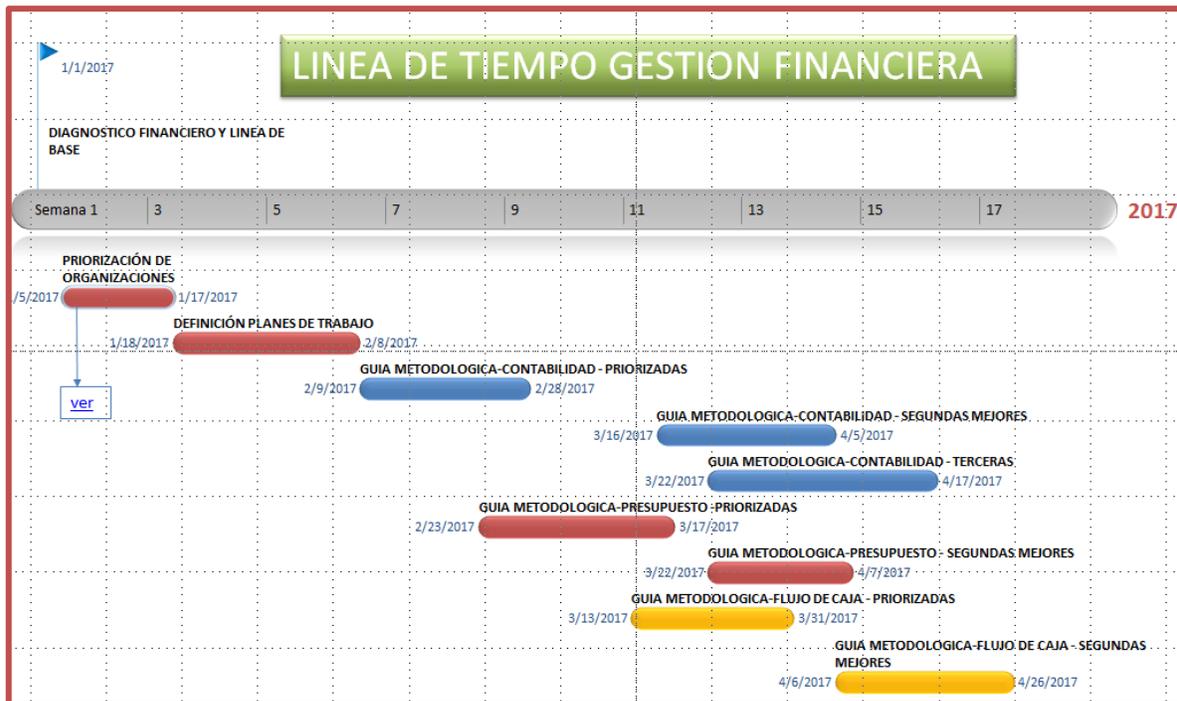
Para efectos de evidenciar la clasificación presentada, la misma está dada por la aplicación de la "Guía Metodológica de Adecuación Financiera", donde se refleja la calificación cuantitativa y cualitativa de cada organización, aunado a los resultados que el asesor financiero obtuvo de la encuesta financiera, 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 6. 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 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"> <li>◆ DOCUMENTO CON DIAGNÓSTICO FINANCIERO POR CADA ORGANIZACIÓN.</li> <li>◆ DOCUMENTO CON PRIORIZACION DE ORGNIZACIONES + JUSTIFICACIÓN:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• DOS O TRES (2-3) PRIORIZADAS</li> <li>• SEGUNDAS MEJORES</li> <li>• RESTANTES</li> </ul> </li> </ul>

APLICACIÓN GUÍA METODOLOGICA	Producto entregable
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Se debe aplicar en cada uno de los tres procesos de enfoque del proyecto: CONTABILIDAD; PRESUPUESTO; FLUJO DE CAJA</li> <li>• 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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento de valoración de las respuestas del proceso contable - uno por organización.</li> <li>• Documento de valoración de las respuestas del proceso de presupuesto - uno por organización</li> <li>• Documento de valoración de las respuestas del proceso de flujo de caja - uno por organización</li> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> </ul>

Fuente: Gestando

**Figura No 7. 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"> <li>• Cada PLAN DE TRABAJO debe contener la descripción del OBJETIVO que se va a lograr al finalizar la adecuación financiera.</li> <li>• Debe contener la descripción detallada de las ACTIVIDADES que se van a desarrollar con cada organización, de acuerdo con el plan general de trabajo.</li> <li>• Debe contener la descripción de las SUB ACTIVIDADES de cada actividad.</li> <li>• Debe contener el CRONOGRAMA de cada actividad y de cada sub actividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> </ul>

Fuente: Gestando

**Figura No 8. 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"> <li>• Parte de la gestión de adecuación financiera incluye procesos de capacitación en ANÁLISIS DE LOS INSTRUMENTOS FINANCIEROS que estamos promoviendo en las organizaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> </ul>
PLAN DE VISITAS	PRODUCTO ENTREGABLE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Además de la relación de visitas, se debe indicar los temas que se van a tratar en cada visita y con cada organización.</li> <li>• 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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> </ul>

Fuente. Gestando

**Figura No 9. 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"> <li>• Se debe elaborar un Informe de Gestión por cada mes de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DOCUMENTO con el informe de gestión, el cual debe describir:               <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Plan de visitas y las gestiones realizadas en cada visita por cada organización; este informe debe corresponder con lo programado al comienzo del mes.</li> <li>◆ Avances en Adecuación Financiera, de acuerdo con el plan de trabajo.</li> <li>◆ Dificultades encontradas y planes de reacción.</li> </ul> </li> </ul>

Fuente: Gestando

**Figura No 10. Informe Gestión**

### 6.3. ADECUACIÓN FINANCIERA EN PROCACAO

#### 6.3.1. Análisis Financiero

**Tabla No 20. Estados situación financiera**

ITEM	2015		2016		ANALISIS HORIZONTAL	
	\$	%	\$	%	Variación en \$	Variación %
ACTIVO CORRIENTE	N.A.	N.A.	430,000	49	N.A.	N.A.
Caja y bancos	N.A.	N.A.	430,000	49	N.A.	N.A.
Deudores	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
Inventarios	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
ACTIVO FIJO	N.A.	N.A.	450,000	51	N.A.	N.A.
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>N.A.</b>	<b>N.A.</b>	<b>880,000</b>	<b>100</b>	<b>N.A.</b>	<b>N.A.</b>
PASIVO CORRIENTE	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
OBLIGACIONES BANCARIAS A CORTO PLAZO	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
PROVEEDORES	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>N.A.</b>	<b>N.A.</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>N.A.</b>	<b>N.A.</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>N.A.</b>	<b>N.A.</b>	<b>880,000</b>	<b>100</b>	<b>N.A.</b>	<b>N.A.</b>

Fuente: Gestando

### 6.3.2. Estado de resultados

**Tabla No 21. Estado de resultados**

ITEM	2015		2016		ANALISIS HORIZONTAL	
	\$	%	\$	%	Variación en \$	Variación %
VENTAS	N.A.	N.A.	520,000	100	N.A.	N.A.
COSTO DE VENTAS	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
UTILIDAD BRUTA	N.A.	N.A.	520,000	100	N.A.	N.A.
GASTOS OPERACIONALES	N.A.	N.A.	300,000	58	N.A.	N.A.
UTILIDAD OPERACIONAL	N.A.	N.A.	220,000	42	N.A.	N.A.
GASTOS NO OPERACIONALES	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
OTROS INGRESOS	N.A.	N.A.	0	0	N.A.	N.A.
UTILIDAD NETA	N.A.	N.A.	220,000	42	N.A.	N.A.

Fuente: Gestando

**Tabla No 22. Comportamiento indicadores financieros**

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		2015	2016
LIQUIDEZ	RAZÓN CORRIENTE	N.A.	N.A.
	PRUEBA ACIDA	N.A.	N.A.
	CAPITAL DE TRABAJO	N.A.	430,000

Fuente: Gestando

**Tabla No 23. Comportamiento indicadores financieros**

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		2015	2016
ENDEUDAMIENTO	NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	N.A.	0.00
	INDICE DE APALANCAMIENTO	N.A.	0.00
	ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	N.A.	N.A.
	ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO	N.A.	N.A.

Fuente: Gestando

**Tabla No 24. Comportamiento indicadores financieros**

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		2015	2016
RENTABILIDAD	SOBRE LA INVERSIÓN-ROA	N.A.	25%
	SOBRE LA INVERSIÓN- RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	N.A.	25%
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - BRUTO	N.A.	100%
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - OPERACIONAL	N.A.	42%
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - NETO	N.A.	42%

Fuente: Gestando

**Tabla No 25. Comportamiento indicadores financieros**

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

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS	RESULTADOS	
	2015	2016
ROTACIÓN DE CARTERA	N.A.	N.A.
DÍAS DE CARTERA	N.A.	N.A.

Fuente: Gestando

### 6.3.3. Proceso contable

La organización tuvo una mejora gradual en este proceso, finalizando en 33 puntos. Se está trabajando en la formalización de las buenas prácticas contables, se presentaron estados financieros básicos, predomina el interés para que la organización se conserve estable y organizada a corto plazo. Se continúa en el avance de las actividades. Se evidenciaron resultados.

### 6.3.4. Proceso flujo de caja

Con un puntaje de calificación de 9 a 31, PROCACAO realizó esfuerzos en aplicar buenas prácticas contables, y fortalecer el proceso de flujo de caja para facilitar la planificación y elaboración de los flujos de la organización.

### 6.3.5. Proceso de presupuesto

El trabajo se concentró en mejorar las prácticas financieras con las herramientas brindadas para planificar, organizar y controlar las funciones en términos cuantitativo de las actividades de la organización. Se evidenció resultado.

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

- La organización cuenta en este momento, fruto de la intervención lograda, con muy buenos fundamentos financieros y comerciales para presentar una solicitud de crédito con alta probabilidad de éxito.
- El siguiente paso es fundamentarse bien en el plan de negocio que se desarrolló y con base en él, determinar las reales necesidades crediticias y así poder elevar una solicitud de crédito bien fundamentada.
- Hay que basarse muy bien en la elaboración del flujo de caja, instrumento que va a permitir determinar cuánto crédito se requiere y para cuándo se debe solicitar.

### 6.3.7. Recomendaciones para escalar nivel

- El esquema de crecimiento de las organizaciones similares a PROCACAO se fundamenta en la vinculación de más asociados y en la generación interna de fondos.
- Sería ideal que la organización lograra diversificar sus clientes compradores, porque si bien es cierto que Nacional de Chocolate ha sido un buen comprador, no es sano depender comercialmente de un solo comprador o de un porcentaje elevado de demanda, porque siempre va a estar limitado el producto a generar mayores márgenes en sus ingresos, elemento fundamental para el desarrollo de una política de generación interna de fondos.

**Tabla No 26. Síntesis instrumentos**

ESTRUCTURA FINANCIERA	LINEA BASE	PLAN DE TRABAJO				PLAN DE CAPACITACIÓN
		COMPROMISOS	PROGRESO	PENDIENTE	RECOMENDACIONES	
PROCESOS CONTABLES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se contaba con una contabilidad básica que permitió conocer el estado financiero de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar informes contables revisados.</li> <li>Desarrollar el proceso contable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar informes contables revisados.</li> <li>Desarrollar el proceso contable.</li> </ul>		<p>No se debe dejar perder la dinámica contable con que cuenta la organización. Hay que reforzar la entrega de informes a tiempo y promover su análisis por parte de la Gerencia y de las directivas de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación en contabilidad básica.</li> <li>Capacitación de cómo hacer informes financieros eficientes.</li> </ul>
PRESUPUESTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se contaba con los fundamentos para la elaboración de un presupuesto y aunque se conocía la importancia de este instrumento, no se utilizaba para el análisis financiero y de gestión financiera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración del presupuesto 2017.</li> <li>Capacitación acerca de la metodología de elaboración presupuestal.</li> <li>Control y seguimiento de la ejecución presupuestal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración del presupuesto 2017.</li> <li>Capacitación acerca de la metodología de elaboración presupuestal.</li> </ul>	Control y seguimiento de la ejecución presupuestal	<p>Se debe insistir en lo que se les dijo a la organización, que no basta con tener el presupuesto anual y revisarlo al final de cada vigencia, sino que se debe desarrollar la costumbre de hacer una revisión y seguimiento periódico, para poder corregir las desviaciones que se lleguen a presentar y evitar momentos de crisis financiera inadecuados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación en manejo de presupuestos para la toma de decisiones.</li> </ul>

ESTRUCTURA FINANCIERA	LINEA BASE	PLAN DE TRABAJO				PLAN DE CAPACITACIÓN
		COMPROMISOS	PROGRESO	PENDIENTE	RECOMENDACIONES	
FLUJO DE CAJA	No se disponía de flujo de caja bien estructurado, 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.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación en la elaboración y manejo de flujos de caja.</li> </ul>

Fuente: Gestando

#### 6.4. ANEXO 4

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

