



FORTALECIMIENTO SOCIOEMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA



“ACAMAFRUT”

Asociación Departamental de
Productores de Cacao y Especies
Maderables del Caquetá



Corazón de la Amazonía

FORTALECIMIENTO
SOCIOEMPRESARIAL
Y ADECUACIÓN
FINANCIERA

“ACAMAFRUT”
Asociación Departamental de
Productores de Cacao y Especies
Maderables del Caquetá



FORTALECIMIENTO SOCIOEMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA

“ACAMAFRUT” ASOCIACIÓN DEPARTAMENTAL DE PRODUCTORES DE CACAO Y ESPECIES MADERABLES DEL CAQUETÁ



NOMBRE	ORGANIZACIÓN	CARGO	TELÉFONO	MUNICIPIO SEDE	CORREO ELECTRONICO
ARMANDO ANDRADE	ACAMAFRUT	REPRESENTANTE LEGAL	3212762570	MORELIA	acamafrut@gmail.com

Octubre 2017



Elaboró:
GESTANDO-ACAMAFRUT

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	9
2.5. DIMENSIÓN GÉNERO Y JUVENTUD	9
2.6. CONCLUSIONES.....	9
2.7. ANEXO 1.....	9
3. MÓDULO DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	10
3.1. ASPECTOS ESTRATÉGICOS	11
3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	11
3.3. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA).....	11
3.4. PRESUPUESTO ANUAL.....	11
3.5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	12
3.5.1. Asamblea General	12
3.5.2. Consejo de Administración o Junta Directiva	12
3.5.3. Junta de Vigilancia o Fiscal	12
3.5.4. Revisoría Fiscal	12
3.5.5. Comités Especiales o de Trabajo	12
3.6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES O DE RECURSOS HUMANOS	12
3.7. ASPECTOS JURÍDICOS Y LEGALES	12
3.8. ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS	13
3.9. ASPECTOS TRIBUTARIOS	13
3.10. PRODUCCIÓN PRIMARIA.....	13
3.11. AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES.....	13
3.12. AGROINDUSTRIA Y COMERCIALIZACIÓN.....	13
3.13. ANEXO 2.....	14
4. MÓDULO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	15
4.1. METODOLOGIA.....	15
4.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	15
4.2.1. Relación de veredas	15
4.3. RESEÑA HISTORICA DE LA ORGANIZACIÓN	16
4.4. FICHA TÉCNICA.....	18
4.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	19

4.5.1. Misión	19
4.5.2. Visión	19
4.5.3. Principios corporativos	19
4.5.4. Valores	19
4.5.5. Análisis DOFA y matriz cruzada	20
4.5.6. Objetivo general	20
4.5.7. Objetivos específicos	20
4.5.8. Áreas claves	25
4.5.9. Organigrama	25
4.5.10. Gestión	26
4.5.11. Registro fotográfico	26
4.5.12. Conclusiones	27
5. MÓDULO PLAN DE NEGOCIOS.....	28
5.1. CLAUSULA DE CONFIDENCIALIDAD	28
5.2. INFORMACIÓN DE CONTACTOS.....	29
5.2.1. Órganos directivos	29
5.3. CONCEPTOS CLAVES.....	29
5.4. PRODUCTO.....	30
5.4.1. Necesidad identificada	30
5.4.2. Línea de negocio	30
5.4.3. Licencias, permisos, patentes	31
5.5. MERCADO.....	31
5.5.1. Análisis del sector	31
5.5.2. Análisis del mercado	32
5.5.3. Mercado objetivo.....	33
5.5.4. Competidores	33
5.5.5. Ventajas competitivas	33
5.5.6. Proyección de ventas.....	33
5.5.7. Estrategias de mercadeo.....	34
5.6. OPERACIONES	35
5.6.1. Estrategias operacionales	35
5.6.2. Costos de fabricación.....	35
5.6.3. Sistema productivo.....	36
5.6.3.1. Procesos	36
5.6.4. Capacidad de producción	42
5.6.5. Inventario	43
5.6.6. Abastecimiento	43
5.6.7. Localización	43
5.6.8. Distribución en planta	44
5.6.9. Tecnología y equipos	45
5.7. ORGANIZACIÓN.....	46
5.7.1. Marco legal.....	46
5.7.2. Socios	46
5.7.3. Áreas funcionales	47
5.7.4. Personal.....	47
5.8. ANÁLISIS DE RIESGOS.....	49
5.9. ECONÓMICO FINANCIERO	49

5.9.1.	Flujo de inversiones	49
5.9.2.	Flujo de egresos	50
5.9.3.	Flujo de ingresos	51
5.9.4.	Estado de resultados	52
5.10.	DETERMINANTES AMBIENTALES	52
5.11.	ANEXO 3.....	55
6.	MÓDULO ADECUACIÓN FINANCIERA	56
6.1.	ALCANCES	56
6.2.	ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA	56
6.2.1.	Diagnóstico financiero.....	56
6.2.2.	Clasificación.....	57
6.2.2.1.	Caracterización de los niveles de clasificación.....	57
6.2.3.	Planeación.....	60
6.2.4.	Definición de planes de trabajo	61
6.3.	ADECUACIÓN FINANCIERA EN ACAMAFRUT	64
6.3.1.	Análisis financiero.....	64
6.3.2.	Estado de resultados	66
6.3.3.	Proceso contable	68
6.3.4.	Proceso flujo de caja	69
6.3.5.	Proceso de presupuesto	69
6.3.6.	Ruta de trabajo para acceder a recursos de crédito e incentivos financieros.....	69
6.3.7.	Recomendaciones para escalar nivel.....	69
6.4.	ANEXO 4.....	71

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 **Asociación Departamental de Productores de Cacao y especies Maderables del Caquetá. “ACAMAFRUT”**

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 Ley 468/90 Cooperativas de Trabajo Asociado, y Ley 126/76.

1.2. ENFOQUE AGROAMBIENTAL DE LAS INTERVENCIONES PRODUCTIVAS¹

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Fuente: Instituto Sinchi

Figura No 1. Esquema Agroambiental

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

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

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

Fuente: Instituto Sinchi.

2. MÓDULO LÍNEA BASE

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

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

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

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

2.1. DIMENSIÓN SOCIOECONÓMICA

Es una Asociación gremial de segundo grado, sin ánimo de lucro y utilidad pública, con jurisdicción en el Departamento del Caquetá. Creada para liderar gremialmente a los cultivadores de cacao y con la responsabilidad de continuar con el fomento, acompañamiento técnico-social y la comercialización del cacao y sus derivados a nivel regional, nacional e internacional. Promueve el desarrollo de actividades que apunten a la sustitución de cultivos de uso ilícito, propendiendo por el desarrollo humano sostenible y la preservación, el manejo y uso sostenible de los recursos del bosque amazónico. La sede principal se encuentra en la ciudad de Florencia y tiene cobertura en los 16 municipios del Departamento. No cuentan con sede propia pero la Gobernación del Caquetá les cedió en comodato por 10 años una sede por la vía a Morelia. Tiene 16 Comités Municipales asociados quienes pagan una contribución mensual de \$60.000.

2.2. DIMENSIÓN PRODUCTIVA

Según la visión de sus productores, ACAMAFRUT se convirtió en una intermediaria en la compra y venta de cacao y perdió su esencia que era el apoyo técnico y acompañamiento a sus productores.

2.3. DIMENSIÓN COMERCIAL Y AGROINDUSTRIAL

En este punto se encontraron diferencias entre la Junta Directiva y el Director, ya que ellos tienen una visión comercial la cual quieren aplicar como es la Transformación del Producto, la

adquisición de un centro de acopio y por diferencias de conceptos no se han podido materializar.

2.4. DIMENSIÓN AMBIENTAL

Definitivamente la organización está totalmente comprometida con la conservación del medio ambiente e imparte a todos sus comités y asociados las buenas prácticas de no deforestar la región Amazónica.

2.5. DIMENSIÓN GÉNERO Y JUVENTUD

En los comités que hacen parte de ACAMAFRUT solo uno cuenta con la mayor vinculación de mujeres a su proceso productivo pero las juventudes no hacen parte.

2.6. CONCLUSIONES

Es una organización que se encuentra fortalecida tanto empresarial como financieramente en un 90%, a la cual se le fortalecerá el trabajo que viene realizado. Los directivos esperan mayor interacción entre la Junta y el Representante Legal. Faltan recursos para mayor acompañamiento técnico a los asociados de los Comités que hacen parte de la organización.

2.7. ANEXO 1

- Encuestas Línea Base

3. MÓDULO DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

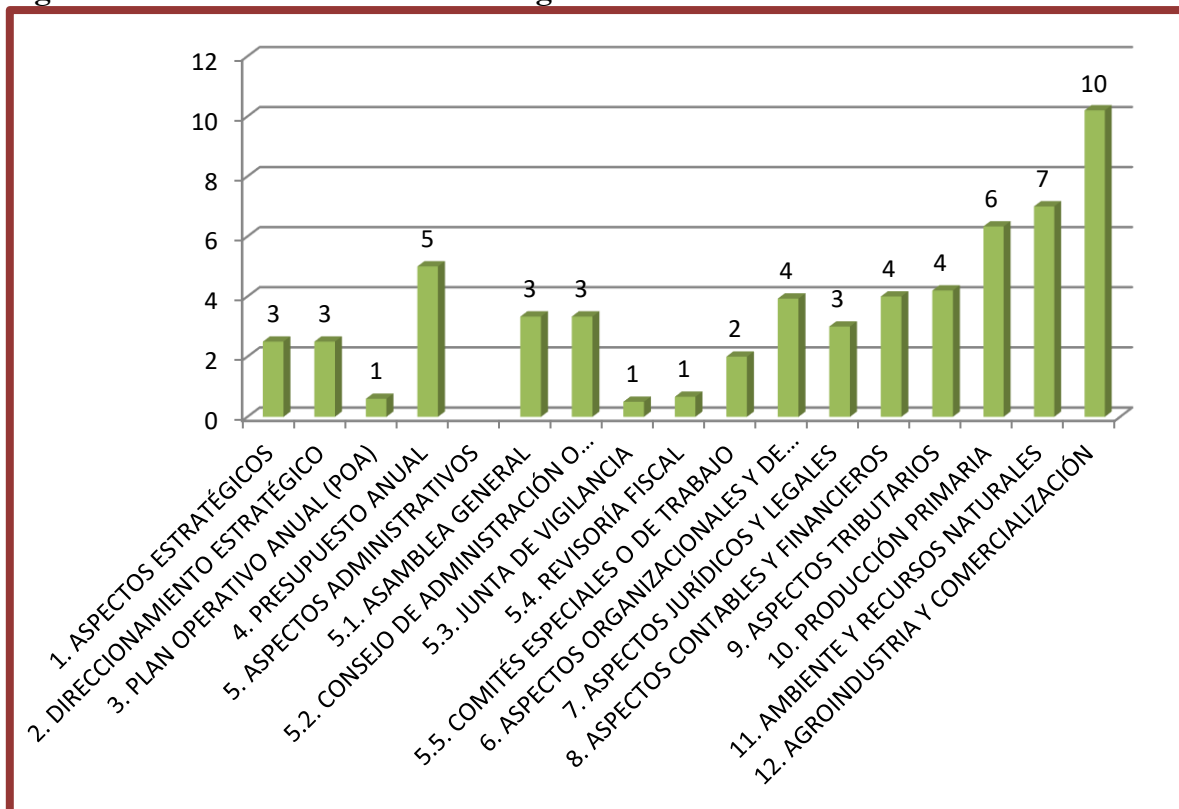
Con el Diagnóstico Situacional se realiza un análisis detallado para identificar los factores que están influyendo sobre la situación empresarial con el fin de proponer acciones viables y factibles para solución de los problemas existentes.

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

Una vez calificado cada módulo, se procede a calcular un promedio ponderado y se gráfica la situación, que permite identificar en qué aspectos es fuerte la Asociación y en dónde se debe fortalecer. ACAMAFRUT con la aplicación del formato de Diagnostico Situacional obtiene una ponderación de 59 sobre 100 (Ver Figura No 2).



Figura No 2. Ponderación variables diagnóstico situacional



3.1. ASPECTOS ESTRATÉGICOS

La visión empresarial es la clave para impulsar un desafío de largo plazo. ACAMAFRUT tiene su estructura estratégica muy bien definida, han perdurado por la claridad en la visión, misión y valores desde su fundación.

3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico de la asociación está en concordancia con la misión, visión y objetivos propuestos con unos logros esperados e indicadores para controlar.

3.3. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

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

3.4. PRESUPUESTO ANUAL

Las organizaciones necesitan mantener el control sobre sus finanzas. Es así como ACAMAFRUT elabora el Presupuesto Anual en compañía de la Junta Directiva, Representante Legal y el Contador, el cual es sometido a aprobación en Asamblea General.

3.5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

3.5.1. Asamblea General

Se realiza cada año antes del 31 de marzo.

3.5.2. Consejo de Administración o Junta Directiva

Mensualmente se organiza una reunión normal o extraordinaria si es necesario para tomar decisiones, pero se hace evidente las diferencias que existen entre la Junta Directiva y la Representación Legal, lo cual no permite que las decisiones que se toman sean las mejores para la organización.

3.5.3. Junta de Vigilancia o Fiscal

En este momento no cuentan con Junta de Vigilancia, pero en la Asamblea del 2017 se va a elegir.

3.5.4. Revisoría Fiscal

Actualmente no cuentan con Revisoría Fiscal.

3.5.5. Comités Especiales o de Trabajo

No cuentan con Comités Especiales.

3.6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES O DE RECURSOS HUMANOS

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

3.7. ASPECTOS JURÍDICOS Y LEGALES

ACAMAFRUT, se encuentra registrada en la Cámara de Comercio de Florencia desde el 9 de junio de 2007 y sus estatutos están registrados. Cuenta con 15 comités asociados en los municipios de: Belén, Cartagena del Chaira, Florencia, Curillo, Milán, Paujil, Doncello, Puerto Rico, San José del Fragua, San Vicente del Caguán, Solita, Solano, Valparaíso y Montañita.

3.8. ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS

Su estructura Financiera se encuentran en cabeza del Contador quien está al día en su información y adicionalmente presta asesoría contable a los comités afiliados a ACAMAFRUT que no cuentan con los recursos para actualizar su información financiera.

3.9. ASPECTOS TRIBUTARIOS

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

3.10. PRODUCCIÓN PRIMARIA

A pesar de ser una organización muy bien estructurada, no cuenta con algún Software sobre el proceso productivo estandarizado, conocen a cabalidad el manejo de cosecha y post cosecha, manejo de plagas, lo cual se ve reflejado con una calificación de 6% en la ponderación total, tienen en comodato las Oficinas de Florencia en el Vivero Departamental otorgado por la Gobernación del Caquetá por 10 años.

3.11. AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

ACAMAFRUT se compromete con la mejora continua del servicio de asistencia técnica agropecuaria y la producción de material vegetal para el fortalecimiento de las cadenas productivas de la región, aplicando e implementando buenas prácticas agrícolas, empleando personal capacitado e idóneo en el desarrollo de sus funciones, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes y dar cumplimiento a la normatividad vigente.

Se compromete además, a promover el desarrollo Humano Sostenible y la conservación y protección de los recursos naturales. En su objeto social se puede analizar que se encuentran comprometidos con el desarrollo sostenible y protección de los recursos naturales del departamento del Caquetá, por lo que en la ponderación se encuentran calificados con un 7% del fortalecimiento empresarial.

3.12. AGROINDUSTRIA Y COMERCIALIZACIÓN

Cuentan con Sello de Calidad ISO 9001:2008 que es una norma internacional centrada en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad

No cuentan con plan de mercado para exportar su producción ni con procesos de transformación, pero su mayor fortaleza es el conocimiento de la totalidad del proceso productivo. Por ser una organización agroindustrial tiene una calificación ponderada del 10%.

Tienen como objetivo trabajar en el Plan de Negocio de un centro de acopio en Florencia, capacitación y apoyo técnico a la base social y la implementación de una planta de transformación de cacao en Florencia.

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 3 de marzo de 2017, en reunión de las profesionales de GESTANDO con la Junta Directiva de ACAMAFRUT y el Representante Legal se reunieron con el fin de realizar el taller de Direccinamiento 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 sede principal de ACAMAFRUT es en la ciudad de Florencia donde funciona la parte administrativa en el vivero Departamental Km 5 vía Morelia, producto de un comodato con la Gobernación por 10 años y una subsede en el municipio el Doncello en la Carrera 4 Calle 3 contiguo a la Alcaldía Municipal Barrio Simón Bolívar. ACAMAFRUT cuenta con 15 comités asociados en todo el departamento

4.2.1. Relación de veredas

Tabla No 2. Cobertura

ITEMS	MUNICIPIOS	NOMBRES DEL COMITE	SIGLA	NIT	REPRESNTANTE LEGAL	CELULAR
1	BELEN DE LOS ANDAQUIES	COMITÉ DE PRODUCTORES DE CACAO EN SISTEMAS AGROFORESTALES DEL MUNICIPIO DE BELEN DE LOS ANDAQUIES CAQUETA	COPROCABEL	900215790-9	JULIO CESAR QUIMBAYA (contacto) HERMES CALDERON (Presidente)	3163677079-3208359283
2	CARTAGENA DEL CHAIRA	COMITÉ DE CACAOTEROS DE REMOLINOS DEL CAGUAN Y SUNCILLAS	CHOCOCAGUAN	828000199-0	RUBEN DARIO (Presidente) RODRIGO VELAIDEZ (Consultor)	3142808093-3107774930
3	FLORENCIA	COMITÉ DE PRODUCTORES DE CACAO EN SISTEMAS AGROFORESTALES DEL MUNICIPIO DE FLORENCIA	COMCAFLOR	900181270-2	JOSE GABRIEL MANRIQUE (Presidente) MARLYN MARGOT MOLINA (Contacto)	3124190024-3185531155
4	CURILLO	ASOCIACION DE CACAOTEROS DE CURILLO	ASOCATEC	8280002551-1	JESUS MODESTO MARTINEZ	3114642597
5	MILAN	COMITÉ DE CULTIVADORES DE CACAO DE LA VEREDA LA YARE Y VEREDAS CIRCUNVECINAS	COMCAYARE	900249890-3	BERNARDO BAHENA GARCIA	3142272410-3103037905

ITEMS	MUNICIPIOS	NOMBRES DEL COMITE	SIGLA	NIT	REPRESEN TANTE LEGAL	CELULAR
6		COMITÉ DE CULTIVADORES DE CACAO EN SISTEMAS AGROFORESTALES DEL MUNICIPIO DE MILAN	COAGROMILAN	900206507-2	EDITH RODRIGUEZ GONZALES	3143657023
7	MONTAÑITA	COMITÉ DE CULTIVADORES DE CACAO EN SISTEMAS AGROFORESTALES DEL MUNICIPIO DE LA MONTAÑITA	COMUCAM	900217811-4	FRANCISCO TRUJILLO TOVAR (Presidente)	3115253088
8	PAUJIL-DONCELLO	COMITÉ DE PRODUCTORES DE CACAO EN SISTEMAS AGROFORESTALES DEL MUNICIPIO DEL PAUJIL CAQUETA	COMCAP	900147900-0	RIGOBERTO OCAMPO BETANCOURTH (Presidente)	3115323088
9	PUERTO RICO	COMITÉ DE CACAOTEROS Y REFORESTADORES DE PUERTO RICO CAQUETA	COCAREP	900199554-8	NECTARIO ALARCON	3124461690
10	SAN JOSE DEL FRAGUA	ASOCIACION ORGANICA AGRICOLA DE CACAOTEROS DEL MUNICIPIO DE SAN JOSE DEL FRAGUA	ASOACASAN	900199554-8	MARCO ALIRIO MARIN (Contacto)	314-7034783
11	SAN VICENTE DEL CAGUAN	COMITÉ DE CULTIVADORES DE CACAO EN SISTEMAS AGROFORESTALES DEL MUNICIPIO DE SAN VICENTE DEL CAGUAN	COMICACAO	900224408-8	RUTBET POVEDA	3138207745
12	SOLANO	COMITÉ DE CACAOTEROS EN SISTEMAS AGROFORESTALES DEL MUNICIPIO DE SOLANO	PROCACAO	900152372-1	ALBEIRO OCAMPO	3223237531
13	SOLITA	COMITÉ DE CACAOTEROS ORGANICOS DEL MUNICIPIO DE SOLITA	CACAORSOL	900221588-1	LUIS VICENTE VAQUIRO	
14	VALPARAISO	COMITÉ DE PRODUCTORES DE CACAO EN SISTEMAS AGROFORESTALES DEL MUNICIPIO DE VALPARAISO	COPROPENEYA	900157086-2	ALVARO LUGO	3144433950
15	MONTAÑITA	COMITÉ DE CACAOTEROS DE LA UNION PENEYA	COPROPENEYA		EDER MOLANO	3144622355

Fuente. ACAMAFRUT

4.3. RESEÑA HISTORICA DE LA ORGANIZACIÓN

En junio de 2005 nace la Asociación de Productores de Cacao, Maderables y Frutales de la Zona Norte del departamento del Caquetá -ACAMAFRUT- en el Municipio de El Doncello Caquetá, conformada por nueve comités municipales liderando los programas de fomento del sector cacaotero en la región. Obtiene su personería jurídica el 9 de junio de 2005 ante la

Cámara de Comercio de Florencia, Nit. 900027677-8, entidad de segundo nivel, sin ánimo de lucro.

En el año 2007 ACAMAFRUT ejecuta el Proyecto “Instalación y Fortalecimiento de la Producción Vegetal para la Promoción de Cultivos con Manejo Orgánico de Cacao Clonado en Sistemas Agroforestales en el Departamento del Caquetá” con el cual se establecieron 2 viveros para la producción de material vegetal: uno en el municipio de Puerto Rico y otro en Remolinos del Caguán y un jardín clonal para la producción de varetas porta-yemas en el municipio de Puerto Rico cofinanciado por el MADR, Corpoamazonia y las Alcaldías de El Doncello, Paujil y Puerto Rico, con el aporte de un predio de 5 ha en comodato para el establecimiento del vivero y jardín clonal de este municipio.

Para Junio de 2008 se conforma el consejo departamental de la cadena productiva de cacao y su industria en el Caquetá con el objetivo de mejorar la productividad y competitividad de la Cadena Productiva - chocolate y su agroindustria-, con miras al fortalecimiento competitivo y eficiente de la producción regional, mediante una mayor integración de los eslabones de la cadena productiva, en aras de lograr el autoabastecimiento y consolidación del mercado interno e incursionar en el mercado externo. Con la puesta en marcha el Programa Agro Ingreso Seguro (AIS) del MADR orientado a otorgar subsidios a los agricultores, la Gobernación del Caquetá firma convenio con el Fondo Regional de Garantías del Tolima y el Banco Agrario de Colombia para respaldar a los pequeños productores en el otorgamiento de créditos. Es así que durante el periodo 2008-2010, se logró el establecimiento de 361 hectáreas nuevas de cacao clonado técnicamente mejorado, actuando ACAMAFRUT como operador de créditos ante las entidades financieras.

En el 2009 ACAMAFRUT se registra como organización Gestora Acompañante (OGA) ante MADR para ejecutar proyectos bajo la convocatoria de Alianzas Productivas y se registra como EPSAGRO ante el Ministerio para prestar el servicio de asistencia técnica agropecuaria. En la actualidad ACAMAFRUT cuenta con 2 viveros para la producción de material vegetal de cacao, con una producción de 300.000 clones/año y una hectárea de jardín clonal para la producción de varetas porta-yemas de Cacao; los cuales cuentan con la respectiva certificación de calidad expedida por Instituto Colombiano Agropecuario -ICA-.

En sus orígenes ACAMAFRUT tuvo su sede principal en el municipio de El Doncello pero luego se ubicó en la ciudad de Florencia desde donde dirige todas las operaciones del departamento. De igual forma, cuenta con personal técnico y administrativo capacitado para prestar un excelente servicio a los socios y beneficiarios de los diferentes programas de siembra y fortalecimiento de cacao en sistemas agroforestales que se han venido ejecutando. El 22 de diciembre de 2011, la organización se certifica ante ICONTEC bajo la norma ISO 9001-2008 en el servicio de asistencia técnica y producción de material de material vegetal para los productores de cacao y especies maderables del Caquetá: Certificado No. SC-CER162925. Actualmente ACAMAFRUT, cuenta con una base social de 2.200 familias cacaoteras afiliadas a 15 Comités Cacaoteros Municipales.

Con los diferentes proyectos gestionados por ACAMAFRUT, el Caquetá cuenta con un promedio de 1.666 hectáreas de Cacao en híbridos y clonados de diferentes edades, beneficiando a cerca de 850 familias, que poseen en promedio 2.5 ha cada una de ellas, encontrándose en producción 1.175 has con promedio anual registrada ante FEDECACAO de

139.41 toneladas de cacao en grano seco que son comercializadas en un 12.6% por Casa Luker2 (117.7 Ton cacao seco/año), el 87.4% es comprada una parte no definida por CHOCAGUAN y la otra por intermediarios externos que no registran a que casa comercializadora venden el grano. El precio promedio de compras varía; sin embargo, las compras directas de Casa Luker promedian su precio en \$5.200/ Kilo, convirtiéndose en una fuente importante de ingresos para estas familias.

El promedio de área sembrada por familia es bajo en todo el departamento, por cuanto los flujos financieros indican que se necesitan ente 3 y 4 hectáreas de cacao bajo un sistema Agroforestal en producción por familia para obtener los ingresos necesarios para vivir dignamente.

4.4. FICHA TÉCNICA

ACAMAFRUT cuenta con 15 comités asociados en todo el Departamento del Caquetá a los cuales pertenecen una base social de 2.200 familias afiliadas y un promedio de 1.666 hectáreas de cacao en híbridos y clonados de diferentes edades. Nació el 9 de junio de 2007 y lleva en el mercado 10 años contribuyendo a disminuir la deforestación con los proyectos que ejecutan en el Departamento.

Tabla No 3. Ficha Técnica

		FICHA TECNICA				 	
IDENTIFICACIÓN	Nombre y Sigla de la entidad participante:	ACAMAFRUT					
	Tipo:	Cooperativa		Asociación	X		
	Número total de Asociad@s	16	No de Mujeres		No de Hombres		
	Actividad productiva:	9499 ACTIVIDADES DE OTRAS ASOCIACIONES N.C.P.					
	Fecha de constitución:	9 de Junio de 2007					
	NIT:	900.027.677-8					
	Nombre del Representante legal:	EDINSON GIRALDO GIRALDO					
No. Documento de identificación:	17.667.249						
UBICACIÓN	Departamento:	CAQUETA					
	Municipio:	FLORENCIA					
	Vereda:	FLORENCIA					
	Dirección:	Km 3 VIA MORELIA VIVERO DEPARTAMENTAL					
	Teléfonos:	4370093- 3114541997					
DESCRIPCION OBJETO SOCIAL: Es una Asociación gremial de segundo grado, sin ánimo de lucro y utilidad pública, con jurisdicción en el Departamento del Caquetá. Creada para liderar gremialmente a los cultivadores de cacao y con la responsabilidad de continuar con el fomento, acompañamiento técnico- social y la comercialización del cacao y sus derivados a nivel regional, nacional e internacional.							

4.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.5.1. Misión

Prestar asistencia técnica agropecuaria, producir y comercializar material vegetal, promover la investigación aplicada, fortalecer los convenios y alianzas para el desarrollo de cadenas productivas de carácter agrícola y pecuario de la región amazónica con enfoque agroambiental.

4.5.2. Visión

ACAMAFRUT en el año 2030 será líder en la prestación de asistencia técnica agropecuaria, comercialización de productos agrícolas y en la producción de material vegetal, fundamentada en la investigación; además, gestionará y desarrollará proyectos productivos para la adquisición de nuevas alternativas que contribuyan al fortalecimiento de las cadenas productivas, aportando de esta forma a la conservación y uso sostenible de los recursos naturales.

4.5.3. Principios corporativos

Se establecieron los siguientes principios corporativos:

- **Transparencia:** En la ejecución del objeto social.
- **Compromiso:** Con la base social, con la región, con la conservación del medio ambiente.
- **Responsabilidad:** Con nuestras acciones, con los recursos naturales y con los proyectos adelantados.
- **Efectividad:** Cumplir con todas las metas propuestas por la asociación
- **Honestidad:** Por parte de los directivos, empleados, asociados y todo el equipo de trabajo de la asociación.
- **Sentido de Pertenencia:** Como principio queremos que toda persona vinculada a la asociación desarrolle sus actividades con sentido de pertenencia.

4.5.4. Valores

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

- **Solidaridad:** Como valor que debe regir las relaciones humanas y en el que todos podemos coincidir a pesar de nuestras diferencias.
- **Equidad:** En la utilización de los recursos naturales y en la distribución de los bienes y servicios producidos.
- **Integridad de la Naturaleza:** El uso sostenible de los recursos naturales, el respeto al medio ambiente y a los ecosistemas, la ecología.
- **Respeto:** Desempeñamos nuestras labores respetando la dignidad humana.

- **Equidad de género:** Luchamos por la igualdad de derechos entre mujeres y hombres ante la ley y por la justicia (equidad de oportunidades) en el acceso y control de los recursos, así como en la toma de decisiones en el ámbito de lo público y lo privado.
- **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 ACAMAFRUT, mientras que en la tabla No 5 aparecen los resultados de los cruces entre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con miras a la proyección empresarial de la organización.

4.5.6. Objetivo general

Desarrollar y ejecutar estudios de factibilidad, programas sociales, económicos y de infraestructura para el beneficio de la actividad cacaotera, gestionando recursos de todos los niveles gubernamental, nacional o extranjero, promoviendo el desarrollo de actividades que apunten a la sustitución de cultivos de uso ilícito, propendiendo por el desarrollo Humano Sostenible, la preservación, el manejo y uso sostenible de los recursos del bosque amazónico.

4.5.7. Objetivos específicos

- Crear para liderar gremialmente a los cultivadores de cacao.
- Brindar asistencia técnica integral al fortalecimiento de las cadenas productivas.
- Ser el puente de comercialización del cacao y sus derivados a nivel regional, nacional e internacional.
- Promover el desarrollo de actividades que apunten a la sustitución de cultivos de uso ilícito, propendiendo por el desarrollo Humano Sostenible, la preservación, el manejo y uso sostenible de los recursos del bosque amazónico.
- Crear un fondo rotativo a través del cual se distribuyan bienes y servicios para las familias asociadas.
- Promover la creación de formas asociativas para el cultivo de cacao.
- Gerenciar recursos a través de proyectos que permitan mejorar el bienestar humano, la competitividad y el uso sostenible de la tierra y los recursos naturales renovables.

Tabla No 4. Resultado análisis DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
SOCIAL	SOCIAL	SOCIAL	SOCIAL
PRESENTAR PROYECTOS PRODUCTIVOS HA IMPACTADO POSITIVAMENTE A LOS MUNICIPIOS DE LOS ASOCIADOS	DESINTERES POR PARTE DE LOS ASOCIADOS	RECURSOS DEL GOBIERNO DE POST CONFLICTO	DESERCION ASOCIATIVA
SUSTTUCION DE CULTIVOS ILICITOS	FALTA DE ESTRATEGIAS PARA CAPACITAR LA BASE SOCIAL	BUENAS RELACIONES CON LOS MANDATARIOS	DESINTERES POR EL CULTIVO
LA ASOCIACION HA MEJORADO LA CALIDAD DE VIDA DE LOS ASOCIADOS			
FINANCIERA	FINANCIERA	FINANCIERA	FINANCIERA
LA ASOCIACIÓN ES AUTOSOSTENIBLE	FALTA CAPITAL DE TRABAJO PARA INVERSIÓN	BUEN NOMBRE Y RECONOCIMIENTO DE LA ASOCIACIÓN	FALTA DE OPORTUNIDADES POLITICAS
LOS RECURSOS DE LOS PROYECTOS SON BIEN MANEJADOS	NO HAY RECURSOS PARA NOMBRAR MAS PERSONAL QUE SE NECESITA	INTERES DE OTRAS ORGANIZACIONES MEDIOAMBIENTAES EN EL TRABAJO CON ACAMAFRUT	
TRANSPARENCIA EN LA INFORMACIÓN	LOS ASOCIADOS NO PAGAN PUNTUALMENTE LOS APORTES		
HAY UNA PERSONA RESPONSABLE DE LA CONTABILIDAD Y SU ANÁLISIS			
CLIENTES	CLIENTES	CLIENTES	CLIENTES
BUENA IMAGEN DE LA ASOCIACIÓN	FALTA DE CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES EN LAS ACTIVIDADES DE ACAMAFRUT	EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO	CAIDA DEL PRECIO INTERNACIONAL

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
LA CALIDAD DEL PRODUCTO VEGETAL	FALTA DE MERCADEO Y PUBLICIDAD	LA VISION DE LOS CLIENTES SOBRE LA CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	
	SENSIBILIZACION DE LOS CLIENTE EN CONOCIMIENTO DEL PRECIO DEL CACAO		
	DESACTUALIZACION DE LA PÁGINA WEB		
PRODUCCION	PRODUCCION	PRODUCCION	PRODUCCION
SE CAMBIO LA MENTALIDAD DE LOS GANADEROS DE SER CULTIVADORES ILCITOS A LICITOS CON EL CACAO	DESCONOCIMIENTO DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN	CALIDAD EN EL GRANO DEL CACAO	LOS PRECIOS DEL MERCADO NO SON SUFICIENTES PARA SOSTENER LOS INGRESOS DEL PRODUCTOR
EL ORIGEN DEL CACAO ES DE LA AMAZONIA		LA POLITICA DE CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE ESTA ENFOCADA AL CULTIVO DE CACAO	
PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS	PROCESOS INTERNOS
PROCESOS DEFINIDOS	NO HAY SEGUIMIENTO A LA PLANEACIÓN	EL SELLO DE CALIDAD ISO OFRECE MAYOR COMPETITIVIDAD	FALTA CONOCIMIENTO DE LOS EMPLEADOS
HAY PROCEDIMIENTO PARA CADA PROCESO	FALTA COBERTURA EN LA INFORMACION QUE SE DIVULGA A LOS ASOCIADOS	ACTUALIZACION CONTINUA DEL SELLO DE CALIDAD ISO	
LA JUNTA DIRECTIVA ES MUY DINÁMICA			
DIRECTOR EJECUTIVO COMPROMETIDO			

Fuente: GESTANDO-ACAMAFRUT

Tabla No 5. Matriz Cruzada

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS - FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES -	ESTRATEGIAS – DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES -
SOCIAL		
	PRESENTAR PROYECTOS PRODUCTIVOS QUE INTEGRE TODOS LOS COMITES ACOMPAÑANDO LA ASISTENCIA TECNICA	
FINANCIERA		
	BUSCAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS INTERNACIONALES EN LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DEL CACAO	EN LA ASAMBLEA GENERAL REALIZAR DEPURACIÓN DE ASOCIADOS INHABILES
CLIENTES		
	BUSCAR NUEVOS MERCADOS QUE AYUDEN A LA ASOCIACION A CONTRATAR CON UN MAYOR NÚMERO DE CLIENTES	
PRODUCCION		
	MOTIVAR A LOS ASOCIADOS EN LA PRODUCCIÓN DE CACAO ORGÁNICO	CAPACITAR A LOS ASOCIADOS EN UN TALLER DE COSTOS DE PRODUCCIÓN EN LA SEDE DE CADA COMITÉ
PROCESOS INTERNOS		
	ACTUALIZAR MANUALES DE FUNCIONES Y DE PRDUCCIÓN	DEFINIR MANUALES DE PROCEDIMIENTOS CON INDICADORES DE GESTIÓN QUE PERMITAN HACER SEGUIMIENTO A LA PLANEACIÓN
TALENTO HUMANO		
	REALIZAR UN PROCESO DE REINDUCCIÓN A TODOS LOS FUNCIONARIOS PARA QUE TENGAN EL CONOCIMIENTO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO	DEFINIR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN ALIANZA CON EL SENA A TODOS LOS FUNCIONARIOS DE LA ASOCIACIÓN
AMENAZAS	ESTRATEGIAS - FORTALEZAS-AMENZAS-	ESTRATEGIAS – DEBILIDADES- AMENAZAS-
SOCIAL		
	REALIZAR DEPURACIÓN DE LA BASE SOCIAL CON	

	EL OBJETIVO DE INCREMENTARLA CON LA AFILIACIÓN DE NUEVOS COMITÉS QUE ESTEN COMPROMETIDOS CON EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA ASOCIACIÓN	PROMOVER LA CONFORMACION DE NUEVOS COMITÉS QUE GENEREN IDEAS DE NEGOCIO
FINANCIERA		
	BUSCAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON LAS ENTIDADES GUBERNAMENTALES DE LA REGIÓN	DEFINIR NUEVAS UNIDADES DE NEGOCIO QUE GENEREN MAYORES INGRESOS
CLIENTES		
	FORTALECER LA UNIDAD DE NEGOCIO DE VENTA DE MATERIAL VEGETAL PARA INCREMENTAR LOS INGRESOS DE LA ASOCIACIÓN	DEFINIR UN PROCESO DE MERCADEO ACOMPAÑADO DE UN PLAN DE PUBLICIDAD
PRODUCCION		
	DESARROLLAR EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DEL CACAO CON EL OBJETIVO DE MEJORAR EL PROCESO PRODUCTIVO	IMPLEMENTAR EL PLAN DE NEGOCIOS DEL PROGRAMA SINCHI-FINAGRO-GESTANDO
PROCESOS INTERNOS		
	INCURSIONAR EN EL MARKETING DIGITAL	BUSCAR LA DISMINUCIÓN DE COSTOS DE LA ORGANIZACIÓN
TALENTO HUMANO		
	VINCULAR UN PASANTE DE LA UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA QUE CONTRIBUYA CON EL MEJORAMIENTO DE LAS FUNCIONES	BUSCAR LA FINANCIACION DE UN CREDITO FINAGRO PARA INCREMENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO

Fuente: GESTANDO-ACAMAFRUT

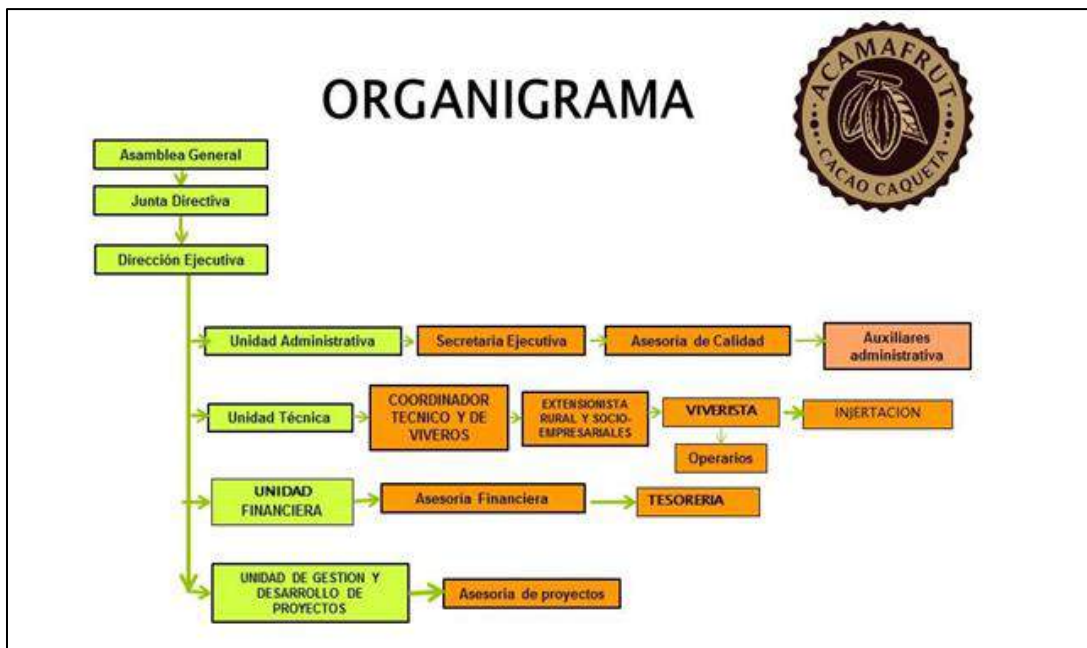
4.5.8. Áreas claves

Esta información se generó con el Representante Legal y la Junta Directiva y se determinó que las áreas claves de esta organización son fundamentales en la búsqueda de sus objetivos, y a la vez potencializan su desarrollo:



- **Área Comercial:** ACAMAFRUT comercializa un promedio anual de 139.41 toneladas de cacao registradas ante FEDECACAO de la cuales CASA LUKER compra 117 toneladas y el resto otros intermediarios externos.
- **Área Técnica:** ACAMAFRUT está registrada Ante Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural como entidad EPSAGRO. Dicha certificación permite a la asociación prestar Servicios de Asistencia Técnica Directa Rural a nivel Nacional en: preparación de suelos, trazos y siembra, cultivo agrícola, sostenimiento de cultivos, cosecha y beneficio, viveros jardines clónales
- **Área financiera:** La información financiera se encuentra en cabeza del Contador quien es el responsable de llevar al día y en forma oportuna la información contable y los aspectos tributarios de la organización.

4.5.9. Organigrama



4.5.10. Gestión

Tabla No 6. Tareas correctas y con problemas

TAREAS CORRECTAS	TAREAS QUE NO ESTAN SALIENDO BIEN
<ul style="list-style-type: none"> • Calificación ISO 9000. • Información de la empresa oportuna. • Mejoramiento calidad de vida de sus asociados. • No tienen endeudamiento. • Excelente relación de la asociación con entidades de la región. • A través de la ejecución de proyectos productivos en alianza con diferentes entidades, se han incrementado la siembra de cacao en 1.175 hectáreas en todo el departamento. • ACAMAFRUT se encuentra registrada en FEDECACAO con una producción promedio anual de 139.41 toneladas de cacao en grano seco. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de la página WEB. • Mejorar la comunicación con los comités asociados es aspectos de comercialización de productos y prestación de la asistencia técnica. • Llegar a más asociados de la base social en tema de capacitación. • Depurar la base social. • Pago de la cuota mensual de sostenimiento

4.5.11. Registro fotográfico



Ilustración 1. Oficina de Juntas Vivero Departamental ACAMAFRUT Direccionamiento Estratégico Junta Directiva



Ilustración 2. Oficina de Juntas Vivero Departamental ACAMAFRUT Direccionamiento Estratégico Junta Directiva

4.5.12. Conclusiones

- Una vez terminado el proceso de Direccionamiento Estratégico, se concluye que ACAMAFRUT es una organización de segundo grado que agremia 15 comités de cacaoteros del Departamento, con los cuales debe potenciar su relación comercial para obtener mejores precios en el mercado, producto del mejoramiento de la calidad a través de la generación de valor agregado desde la finca.
- Es una entidad que desde sus inicios hasta la fecha se ha caracterizado por contribuir a la reducción de la deforestación con la siembra de 1.175 hectáreas de cacao, beneficiando a 2.200 familias que han sustituido sus cultivos ilícitos, mejorando su calidad de vida a través de proyectos productivos.
- Han contribuido a la conservación de los bosques en todo el Departamento a través del proyecto “Fortalecimiento a la Cadena Productiva de Cacao, a través de la Renovación de 1.094 Ha de Cacao en el Departamento del Caquetá” ejecutado con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

5. MÓDULO PLAN DE NEGOCIOS

EL Plan de Negocios de ACAMAFRUTS se trabajó con el representante legal y los miembros de la Junta Directiva, buscando identificar claramente su modelo empresarial, a través de los componentes: Producto y/o Servicio, Mercado, Operaciones, Organización, Análisis de Riesgos, Económico-Financiero y Determinantes Ambientales, aplicando para ello el modelo CANVAS o lienzo del modelo de negocio, complementado con la Guía de Plan de Negocios de GESTANDO.

5.1. CLAUSULA DE CONFIDENCIALIDAD

Este Plan del Negocio es propiedad de ACAMAFRUT 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 ACAMAFRUT en cabeza de su Representante EDILSON GIRALDO GIRALDO a la dirección Km 3 Vía Morelia Vivero Departamental.

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 ACAMAFRUT.

iii) toda de la información aquí contenida se tratará como material confidencial, con el mismo cuidado con que trataría cualquier material confidencial de su propia compañía. Este documento no constituye una oferta de venta, o una solicitud de una oferta de compra. Este proyecto está vinculado a la Comunidad Empresarial Incubadora de Empresas de GESTANDO.

Plan de negocios provisto a: _____

Compañía: ASOCIACION DEPARTAMENTAL DE PRODUCTORES DE CACAO Y ESPECIES MADERABLES - ACAMAFRUT-

Dirección: Km 3 Vía Morelia Vivero Departamental

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.	EDILSON GIRALDO GIRALDO
Cargo	Representante legal
Empresa / Proyecto	ACAMAFRUT
E-mail	acamafrut@gmail.com
Teléfono	3114541997
Dirección	Km 3 Vía Morelia Vivero Departamental.

5.2.1. Órganos directivos

Armando Andrade Zambrano	Miembro Junta Directiva
Rigoberto Ocampo Betancourt	Miembro Junta Directiva
Ignacio Marroquín	Miembro Junta Directiva
Julio Cesar Quimbayo	Miembro Junta Directiva

5.3. CONCEPTOS CLAVES

- ANAEROBICA: término que significa "vida sin aire" (donde "aire" usualmente es oxígeno),
- AEROBICA: Que suministra o facilita la entrada de oxígeno.
- FERMENTACION: Proceso bioquímico por el que una sustancia orgánica se transforma en otra, generalmente más simple, por la acción de un fermento.
- HOMOLOGO: Que es semejante a otra cosa por tener en común con ella características referidas a su naturaleza, función o clase.
- MICROORGANISMOS: son aquellos seres vivos más diminutos que únicamente pueden ser apreciados a través de un microscopio. En este extenso grupo podemos incluir a los virus, las bacterias, levaduras y mohos que pululan por el planeta tierra.
- MUCILAGO: es una sustancia vegetal viscosa, coagulable al alcohol. También es una solución acuosa espesa de una goma o dextrina utilizada para suspender sustancias insolubles y para aumentar la viscosidad.
- REACCIONES BIOQUIMICAS: El conjunto de reacciones bioquímicas de un organismo es su metabolismo.
- TESTA: Tegumento exterior, generalmente coloreado, que envuelve las semillas.

5.4. PRODUCTO

5.4.1. Necesidad identificada

En Colombia la calidad del cacao es deficitaria, por falta de procesos uniformes y homólogos que permitan una fermentación ideal, debido en gran porcentaje al pequeño volumen que se maneja en cada una de las fincas, este aspecto hace que los campesinos manejen por separado dichos volúmenes que no permiten una fermentación adecuada y redundan en un castigo en el precio final.

En la actualidad existe gran interés de incentivar el cultivo de cacao como alternativa económica y generadora de materia prima para la industria nacional y en el futuro para el mercado externo, pero para esto el país necesita replantear su explotación e industrialización teniendo como objetivo abastecer los mercados de confitería, pastelería, bebidas y cosmetología para lo cual se requiere un grano de excepcional calidad genética y un adecuado beneficio. La calidad actual se considera buena dentro del concierto mundial. Sin embargo es necesario mejorarla sustancialmente con base en la Norma ICONTEC 12523, ya que se presentan varios problemas relevantes como la heterogeneidad de la calidad del grano causada, entre otros factores, por el manejo inadecuado del beneficio lo cual influye en las características de calidad.

ACAMAFRUT es una Asociación gremial de segundo grado, sin ánimo de lucro y utilidad pública, con jurisdicción en el Departamento del Caquetá, creada para liderar gremialmente a los cultivadores de cacao con la responsabilidad de continuar con el fomento, acompañamiento técnico-social y la comercialización del cacao y sus derivados a nivel regional, nacional e internacional. Además, promueve el desarrollo de actividades que apuntan a la sustitución de cultivos de uso ilícito, propendiendo por el desarrollo humano sostenible, la preservación, el manejo y uso sostenible de los recursos del bosque amazónico.

5.4.2. Línea de negocio

“Construcción de 6 centrales de beneficio de cacao comunitarios con 198 asociados en los municipios de Solano, San Vicente del Caguán, Cartagena del Chaira, Puerto Rico, San José del Fragua y Curillo”

El beneficio o cura del cacao es el proceso que se realiza al grano para que reúna las condiciones físicas, químicas y sensoriales que exige la industria y el consumidor final. Es un proceso definitivo para obtener una materia prima de la mejor calidad en armonía con la salud y la seguridad de los productores y operarios.

Corresponde exactamente a las operaciones de cosecha de los frutos o mazorcas, fermentación, secado, limpieza y selección, clasificación, empaque y almacenamiento de los granos.

³ Esta norma tiene por objeto establecer la clasificación y los requisitos que debe cumplir el cacao en grano, destinado a la industrialización para el consumo humano.

El beneficio es determinante de la calidad del grano y, por supuesto, del precio que el comerciante finalmente está dispuesto a pagar. De la calidad depende también la riqueza alimentaria y el bienestar de la población.

Es necesario caracterizar los sistemas de beneficio que se acostumbra emplear en las fincas de las distintas localidades o zonas de producción, para que sirvan de referencia y ajustar las prácticas a lo que realmente se debe y puede hacer de acuerdo con las condiciones socio-económicas de los agricultores, pero con el propósito de mejorar la calidad del producto y el nivel de vida de los productores.

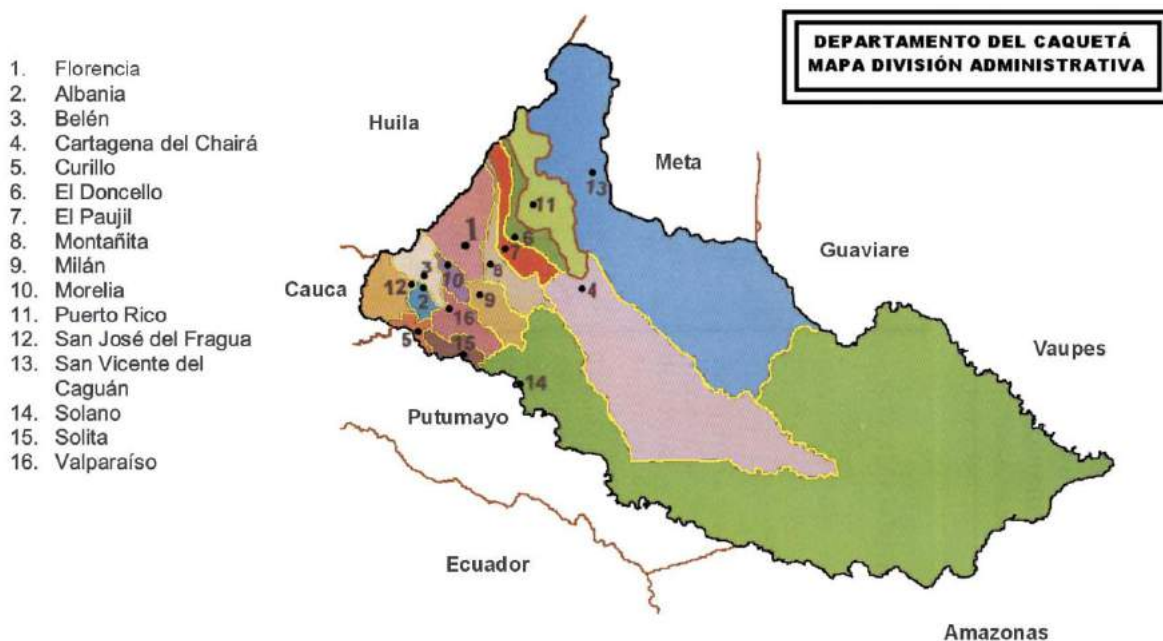
La preferencia del cliente por una materia prima de determinado origen está relacionada con su calidad y consistencia en el tiempo. La preocupación de técnicos y agricultores debe estar orientada hacia la producción de granos de cacao que satisfagan el deseo y gusto del consumidor quien finalmente es el soporte de la cadena cacao-chocolate.

5.4.3. Licencias, permisos, patentes

- Certificado de Producción de Material Vegetal ICA No 0034 la cual tiene un costo anual de \$300.000 o cada vez que se cambie un Ingeniero.
- Certificación ISO 9000-2008 No SC-CER 162925 para producción de material vegetal el cual tiene un costo de \$5.000.000 anuales su renovación

5.5. MERCADO

5.5.1. Análisis del sector



El departamento del Caquetá tiene vocación agropecuaria y en el caso del cultivo de cacao se ha visto el incremento de las hectáreas establecidas que inician producción. La producción en toneladas para el año 2014 era superior a las 900 toneladas, equivalente a un promedio por mes de 70 toneladas

Actualmente se estima una cifra cercana a los 400 productores en el Departamento, especialmente en los municipios de El Doncello, El Paujil, Puerto Rico y Florencia. En el momento se experimenta una fase exploratoria en la cual se pretende mejorar la producción en cantidad y calidad del grano de cacao, mediante procesos de transferencia de tecnología.

El rendimiento del cultivo de cacao en el Caquetá actualmente es muy bajo, aunque es una región muy promisoría que cuenta con grandes ventajas y desventajas que debemos aprender a manejar. En cuanto a la vida productiva del árbol, está determinada por un buen manejo agronómico ajustado al contexto inmediato de la región donde se desarrolle la explotación.

5.5.2. Análisis del mercado

En el Departamento del Caquetá el 100% de las poblaciones de cacao se ubica en terrenos de pequeños productores; el tamaño promedio de la superficie cultivada con cacao es de 2 hectáreas por productor, con un rango que varía de 1 a 5 hectáreas.

Es importante destacar que el cultivo del cacao tiene amplias perspectivas para desarrollarse en el departamento bajo un sistema de producción agroforestal y de producción tipo orgánica, para lo cual se tienen en cuenta las siguientes consideraciones:

- Los materiales existentes de la región tienen potencial de mejorar sustancialmente la calidad con la implementación del proceso de pos-cosecha en una central de beneficio.
- Entre los materiales que predominan hay ICS95, 1, ICS 60, TSH565, ICS39, híbridos y regionales, también CCN51.
- Se cuenta con el conocimiento previo del manejo de centrales de beneficio en el país como es el caso de CORTIPAZ en el Carmen de Chucurí, con quienes se ha realizado intercambio de experiencias.
- Cercanía de las plantaciones de cacao en los municipios de Solano, San Vicente del Caguán, Cartagena del Chaira, Puerto Rico, San José del Fragua y Curillo.
- Condiciones agroecológicas favorables para el desarrollo de los cultivos de cacao y potencial para el desarrollo de un producto diferencial de cacao en aroma y sabor.
- Aumento en el consumo de chocolates y derivados del cacao, así como la apertura de nuevos mercados, motivan a fomentar la producción de este cultivo.
- Los productores poseen conocimiento sobre el manejo del cultivo y se han estado capacitando en estos procedimientos de manera que integran sus conocimientos a los socializados por entidades del gremio que hacen presencia en la región.

5.5.3. Mercado objetivo

El mercado objetivo al cual está encaminado el plan de negocios es a la venta de varetas porta yemas, clones y maderables siendo los principales compradores:

- Particulares
- Ministerio de Agricultura a través de alianzas productivas
- Pastoral Social
- Nestlé
- Petroleras (por el proceso de compensación ambiental)
- Instituto Sinchi
- Instituciones Ambientales
- Universidad de la Amazonia
- Alcaldías.

5.5.4. Competidores

Según información suministrada por el Representante Legal y el Presidente de la Junta Directiva, los principales competidores de la región son:

- Comité de Caucheros de San Vicente del Caguán
- Paudon

5.5.5. Ventajas competitivas

- La agremiación tiene una organización estructurada
- Cuentan con una experiencia de 10 años en el mercado regional, nacional e internacional
- Amplio conocimiento de la zona
- Desarrollo de proceso de Investigación con el Equipo Técnico
- Vínculos comerciales a nivel regional con entidades locales
- Vínculos comerciales Nacionales con los departamentos de Putumayo, Amazonas, Huila y Cauca

5.5.6. Proyección de ventas

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

- Para el año 2017 se proyecta la venta de varetas portayemas según la capacidad instalada de los beneficiaderos de cacao, al igual que los clones y las plántulas de abarco según la información suministrada por el Representante Legal y el Presidente de la Junta Directiva
- Para los años 2018 al 2021 se proyectan las ventas con la totalidad de los beneficiaderos en producción

Tabla No 7. Proyección ventas

INGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021
Producto 1					
Varetas portayema	80.000	80.000	400.000	740.000	740.000
Precio por unidad	350	370	380	390	400
Total	28.000.000	29.600.000	152.000.000	288.600.000	296.000.000
Producto 2					
Clones	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Precio por unidad	1.800	1.900	2.000	2.100	2.200
Total	540.000.000	570.000.000	600.000.000	630.000.000	660.000.000
Producto 3					
Plántulas abarco	120.000	130.000	140.000	150.000	160.000
Precio por unidad	1.800	1.900	2.000	2.100	2.200
Total	216.000.000	247.000.000	280.000.000	315.000.000	352.000.000
VENTA TOTAL (\$)	784.000.000	846.600.000	1.032.000.000	1.233.600.000	1.308.000.000

Fuente: Gestando

5.5.7. Estrategias de mercadeo

➤ Precio

El precio del cacao en baba puede variar de acuerdo a las condiciones climáticas que se presentan en la región y la disponibilidad de materia prima.

Esto hace referencia al porcentaje de rendimiento de la conversión del cacao en baba a cacao en grano seco, que debe determinarse a través de pruebas en el centro de beneficio. Se puede exponer en este aspecto que la conversión en el periodo seco es más alta que en el periodo lluvioso debido a la acumulación de agua en el producto en las épocas de lluvias o alta humedad relativa. Los porcentajes de conversión pueden oscilar entre el 28% al 38%. Por consiguiente se puede tener de referencia un promedio de 33,33%.

Otro aspecto a tener en cuenta es el de los costos del proceso de beneficio. Para ganar eficiencia en este aspecto es importante establecer un día específico a la semana para la entrega del cacao en baba, el cual debe preferiblemente copar la capacidad de los cajones fermentados que están diseñados de acuerdo a los mencionado por ACAMAFRUT para una tonelada de cacao en baba, de esta se puede obtener un promedio de 33 a 35% de conversión, es decir, de 330 a 350 ton.

➤ Promoción

En este caso, la estrategia de promoción no va dirigida a los posibles compradores de cacao, ya que existe una vinculación con Casa Luker y otros compradores. Más bien se trata de poner en marcha estrategias de promoción conducentes a incrementar la venta de cacao en baba por parte de los productores asociados.

En este aspecto se realizará inversión en:

- ❖ Publicidad radial: invitando a realizar las ventas del cacao en baba por parte de los productores a la organización en el municipio donde esté ubicado el beneficiadero.
- ❖ Volantes publicitarios: para la promoción de la compra de cacao en grano llamando la atención sobre la producción de cacao de calidad.
- ❖ Página web: destinar un espacio en la página web de ACAMAFRUT para el manejo de la información actualizada sobre precios, volúmenes, mercados, entre otros, que pueden ser de interés a productores y compradores de la región.

➤ **Distribución**

- ❖ A nivel regional: con agremiaciones y entidades de la región e Instituciones como Pastoral Social, Alcaldías, UNIAMAZONIA, entre otras.
- ❖ A nivel nacional: con entidades como Ministerio de Agricultura, Nestlé, Petroleras, Sinchi, entre otras

5.6. OPERACIONES

5.6.1. Estrategias operacionales

- Personal altamente capacitado
- Procesos de Investigación con el equipo de trabajo
- Conocimiento de las zonas donde se van a construir los beneficiaderos de cacao
- Condiciones agroecológicas favorables para el desarrollo de los cultivos de cacao y potencial para el desarrollo de un producto diferencial de cacao de aroma y sabor.

5.6.2. Costos de fabricación

Tabla No 8. Costo de producción

COSTOS DE PRODUCCION MENSUALES	
INDIRECTOS O FIJOS	
Seguros	0
Nomina	6.983.140
Distribución	
TOTAL COSTOS FIJOS	6.983.140
DIRECTOS O VARIABLES	
Materia Prima	70.000.000
Mano de Obra Indirecta	50.440.000
Arrendamiento	0
Servicios (Públicos y Celular)	1.050.000
TOTAL COSTOS VARIABLES	121.490.000
TOTAL COSTOS	128.473.140

Fuente: Gestando

5.6.3. Sistema productivo

5.6.3.1. Procesos

Normalmente se considera que el beneficio del cacao comprende aquellas operaciones que se hacen al grano después de la cosecha. Sin embargo, en plan de negocio se incluyen las operaciones de cosecha, pues estas tienen un gran impacto en el resultado final de la calidad de las almendras o granos.

Con esta consideración, el beneficio comprende las operaciones de cosecha y desgrane, fermentación, secado, selección, clasificación, empaque y almacenamiento.

➤ Cosecha y desgrane

El estado ideal para cosechar las mazorcas es cuando están maduras. Sin embargo, en el momento de la recolección, no todas se encuentran en ese estado y se recolectan también las mazorcas que recién comienzan su maduración (pintonas).

En los períodos “picos” de cosecha, las rondas de recolección se deben realizar semanalmente. No obstante, en las temporadas de menor producción, las cosechas se pueden programar cada dos o tres semanas.

Es fundamental no dejar sobremadurar las mazorcas pues se pueden contaminar de algunas enfermedades con hongos (fungosas). Este estado propicia la germinación de los granos que se considera un defecto de calidad.

➤ Beneficio del cacao

Por ningún motivo se deben cosechar frutos aún verdes. Los granos procedentes de mazorcas verdes son duros, no se pueden separar fácilmente y no fermentan porque el mucílago no se ha terminado de formar.

La cosecha de las mazorcas se debe realizar con técnicas y herramientas adecuadas. Generalmente las mazorcas se cortan con tijeras podadoras. Sin embargo, aquellas que no se encuentran al alcance de la mano se cortan con ganchos o media-lunas afilados sujetos a un mango largo de madera liviana. El corte se hace sin estropear la rama de donde se agarra la mazorca.

Cuando se sospecha la presencia de la enfermedad conocida como “mal del machete” o “llaga macana” es recomendable desinfectar las herramientas de cosecha cada día que se vaya a realizar esta operación.

Antes de partir las mazorcas es importante separar las sanas de las enfermas, con daños de insectos o animales. Este es el punto de partida para evitar el deterioro de la calidad pues únicamente el grano sano recuperado puede mezclarse con el grano procedente de mazorcas sanas. El grano sospechoso de mala calidad se procesa aparte. Es importante insistir que por ningún motivo se deben mezclar granos sanos con granos cuya apariencia externa indique daños de plagas o enfermedades, ya que esto deterioraría la calidad final del producto.

Por lo general, la herramienta más usada para partir las mazorcas es el machete. Sin embargo, esta herramienta tiene varios inconvenientes: el riesgo para el operario, la posibilidad de cortar los granos y el bajo rendimiento. En algunas regiones se emplea un dispositivo muy sencillo que consiste en un machete incrustado por la parte afilada a un trozo de tabla vertical debidamente apoyado sobre un trozo de tabla horizontal.

Las mazorcas se abren generalmente por la mitad golpeándolas sobre el lomo del machete, sujetando la mitad con una mano y ejerciendo una ligera torsión sobre la otra mitad. Las ventajas de este dispositivo se basan en la seguridad para el operador, en la rapidez de la operación y en la disminución del daño a los granos.

Los granos se extraen con los dedos dejando la placenta pegada a la mazorca y se eliminan pedazos de corteza, hojas, etc., mezclados con los granos. Para esta operación se acostumbra utilizar un guante que evita el desgarre de las uñas.

En los sitios donde se van a desgranar las mazorcas es aconsejable colocar un plástico sobre la superficie del suelo para evitar que los granos se mezclen con tierra, hojas o residuos en general. Es recomendable desgranar en contenedores separados los granos sanos y los de apariencia alterada, los cuales deben fermentarse y secarse aparte. Después de abrir las mazorcas, los granos deben fermentarse antes de 24 horas. Por ningún motivo se pueden mezclar granos procedentes de mazorcas abiertas en diferentes días.

La masa de granos que ha sido cuidadosamente seleccionada desde la cosecha de las mazorcas es la materia prima ideal para el proceso de fermentación.

➤ **Fermentación**

Es el proceso que continúa después del desgrane. Consiste en amontonar los granos durante varios días con el fin de que los microorganismos descompongan el mucílago (la pulpa blanca y azucarada que envuelve los granos), aumente la temperatura para producir la muerte del germen o embrión y se inicien los cambios bioquímicos y las reacciones enzimáticas en el interior de las almendras que van a ser los responsables de la formación de los compuestos precursores del sabor a chocolate. Este proceso facilita además el secado de los granos.

La fermentación la realiza una sucesión de microorganismos (levaduras, bacterias ácido lácticas y bacterias ácido acéticas), que comienza en condiciones anaeróbicas (sin presencia de oxígeno) y termina en condiciones aeróbicas (en presencia de oxígeno). Cuando la pulpa se descompone, hay liberación de calor y la temperatura de la masa puede llegar a los 45-50°C.

Se forma alcohol, ácido láctico y ácido acético que permeabilizan la testa o membrana que cubre los granos. Estos compuestos y la temperatura, participan en la muerte del embrión, propiciando la disolución y difusión de los pigmentos (antocianinas) y alcaloides (teobromina y cafeína), que producen el sabor amargo del producto terminado. La muerte del embrión es indispensable para que se desencadenen los procesos bioquímicos que tienen lugar dentro del grano.

El tiempo de fermentación dependerá de las condiciones de temperatura del lugar y puede ser de 2 a 6-7 días según se trate de cacaos de origen criollo, trinitario o amazónico. Por ejemplo, en la región de Urabá, la fermentación con cacaos trinitarios no debe demorar más de 4 días. En la región de Támeis (Suroeste de Antioquia), la fermentación tarda entre 5-6 días porque la temperatura es más baja.

Es importante revolver, mezclar o voltear la masa de granos durante el proceso de fermentación con el propósito de facilitar la aireación, romper los granos adheridos (“bolas”), prevenir la formación de mohos y hacer más uniforme el proceso.

Cuando la fermentación es muy corta (3-4 días), la masa se voltea cada 24 horas. Cuando la fermentación es más larga (5-6 días) el primer volteo se hace a las 48 horas y después cada 24 horas hasta terminar el proceso.

La forma más simple de fermentar el cacao es colocar los granos sobre un tendido de hojas de plátano, banano o lona plástica formando una pila o montón, el cual se cubre igualmente con esas mismas hojas, sacos de yute o fique. Es recomendable utilizar sacos de yute o fique para cubrir la masa de almendras en todos los tipos de fermentadores, pues conservan el calor y mejoran las condiciones para las reacciones bioquímicas que se desarrollan dentro del grano.

En algunas partes se emplean canastos para la fermentación, pero el sistema más práctico es el de cajones hechos de madera resistente a la humedad y que no desprenda olores fuertes. Los cajones llevan perforaciones de 1 centímetro de diámetro en el fondo separados a 10-15 centímetros para propiciar el escurrimiento de los exudados. Se colocan sobre soportes de 40 centímetros que los apartan del suelo y deben disponer de un pequeño drenaje que facilite la salida de todos los líquidos. Los cajones se colocan debajo de un cobertizo protegidos de la intemperie. Para fermentar pequeñas cantidades de cacao se acostumbra utilizar costales de fique que se cuelgan de un soporte para facilitar el drenaje de los exudados.

Para calcular el volumen del cajón de fermentación se toma como base la producción de la semana “pico” de todo el año. Esta producción representa el 12,5% de la producción anual. Para fermentar el volumen de cacao húmedo en metros cúbicos equivalente a 1 kilogramo de cacao seco se emplea una constante cuyo valor es 0,003. Por ejemplo, el volumen de cajón necesario para fermentar el grano de la semana de mayor producción de una finca que produce 1.000 kilogramos de cacao seco al año es $1.000 \times 12,5\% \times 0,003$ igual a $0,375 \text{ m}^3$. Este volumen se logra con un cajón de 1 metro de largo, 0,70 metros de ancho y 0,60 metros de altura. Sin embargo, se podría construir un cajón de 4 metros de largo, 0,70 metros de ancho y 0,60 metros de altura dividida en cuatro compartimientos con divisiones móviles que facilitarían el volteo pasando simplemente la masa de granos de un compartimiento a otro. Siempre se debe tener en cuenta que la altura o profundidad de los cajones de fermentación no pase de 0,60 metros para favorecer la aireación y facilitar los volteos de la masa.

Un buen indicativo de que el proceso de fermentación está en marcha es el aspecto de los granos que muestran una concentración de colores púrpura (antocianas) en su superficie. La fermentación termina cuando el cacao ha escurrido, los granos se hinchan y se tornan de color pardo rojizo o canela.

➤ **Secado**

Después de la fermentación el cacao se debe secar inmediatamente, no solo para sacar la humedad del grano que debe quedar al 7%, sino también, para que continúen algunas reacciones bioquímicas que finalmente producirán los precursores del sabor. Es tan importante el secado como una buena fermentación. El contenido de humedad de los granos secos no debe ser mayor al 8% por la propensión de los granos a enmohecerse, tampoco debe estar por debajo del 6%, porque los granos se vuelven frágiles y quebradizos.

➤ **Secado natural**

El secado se realiza normalmente al sol sobre plataformas de madera. Para que el proceso sea uniforme, el primer día los granos se deben revolver con poca frecuencia y en los días siguientes con mayor frecuencia hasta terminar el proceso. La mejor señal de que el secado ha terminado es el resquebrajamiento o crujido que se siente al apretar un puñado de los granos en las primeras horas de la mañana. Al terminar el secado, en el interior de los granos se desarrolla la estructura arrionada y el color pardo típico del cacao bien beneficiado

Según las horas de sol y la intensidad de los rayos solares, el secado demora normalmente entre 3 y 9 días. Se aprovecha la operación de secado para remover los granos planchos, arrugados, negros, mohosos, pequeños, pegados, dañados por insectos, partidos y todo el material extraño que se encuentre.

La superficie de secado se calcula teniendo en cuenta la producción de cacao seco de la finca en la semana pico para lo cual se multiplica la producción por 0,1 que es el factor de conversión de m² por kilogramo.

➤ **Secado artificial**

En algunas regiones (Arauca, por ejemplo), la época de cosecha coincide con la temporada de invierno y bajo condiciones naturales es difícil secar el cacao debido a la escasa luminosidad. En ese caso hay que emplear un sistema de secado artificial porque de lo contrario el secado al sol sería muy prolongado y los granos correrían el riesgo de contaminarse de hongos deteriorándose su calidad.

➤ **Beneficio del cacao**

Para este tipo de secado se emplea aire caliente. El secador artificial más simple es básicamente una plataforma permeable (de madera, metálica o una lámina de aluminio perforada) empotrada horizontalmente sobre una cámara provista de un quemador de carbón o combustible acoplada a un tubo metálico con su extremo posterior unido a una chimenea cuyo diámetro debe ser mínimo el 10% del diámetro del tubo. En la lámina perforada los huecos deben tener una separación de 3 centímetros y su diámetro o longitud no debe pasar de 1 centímetro.

El aire caliente sale por la plataforma y seca los granos de cacao. Como el extremo posterior de la plataforma calienta más que el lado del quemador, es necesario voltear la masa de granos intercambiando gradualmente su posición para que el secado sea lo más uniforme posible.

Para facilitar el secado, el espesor de la masa de granos debe ser de unos 12 centímetros. La temperatura del aire caliente no puede ser mayor de 60 °C con el fin de evitar la inactivación de reacciones enzimáticas fundamentales e indispensables en la formación de los precursores del sabor. Las temperaturas elevadas anticipan el proceso de tostado o tosti6n de los granos, los cuales se vuelven frágiles y quebradizos. Con una temperatura de 55 – 60 °C el proceso de secado se completa en 30 – 34 horas.

➤ Selección

Después del secado, hay que someter los granos a una minuciosa limpieza eliminando todos los materiales extraños mezclados con ellos (pedazos de corteza, placenta, etc.), granos negros, mohosos, dañados por insectos, quebrados, arrugados, pegados, pedazos de cascarilla y polvo. Normalmente se emplean tamices que permiten hacer la separación y ventiladores para soplar el polvo y pedazos de cascarilla.

➤ Clasificación

La frecuencia de granos planos y muy pequeños (menos de 1 gramo por grano) en un lote de cacao varía de acuerdo con el material de siembra y las condiciones de crecimiento. El examen de una muestra dirá si es necesario emplear tamices para separar esos granos. Cuando sea necesario, el grano se pasa por zarandas o amices específicos para separar el cacao de primera calidad de la “pasilla” (granos con menos del 50% de almendra). Para el efecto se acostumbra la zaranda No. 6 que es especial para cacao. El cacao de primera calidad está compuesto de granos enteros con un margen amplio de tamaño

➤ Empaque

El grano seco, limpio y clasificado se empaqa en sacos o costales de fique o yute nuevos o en perfecto estado, que no se hayan empleado antes para empaqr productos con olores penetrantes (pescado, por ejemplo). Después de empaqr el grano se pesa de tal manera que el peso neto de un saco sea de 62,5 kilogramos o sea 16 sacos por tonelada métrica.

➤ Almacenamiento

El almacenamiento de granos de cacao en las fincas tiene serios inconvenientes. Generalmente no se dispone de bodegas adecuadas y seguras, y cuando los granos no se han secado apropiadamente, están propensos a invasión de mohos y a infestarse de insectos. En el tr6pico el cacao soporta períodos de almacenamiento de 2 a 3 meses sin asumir riesgos en su calidad. Lo más aconsejable es comercializar el grano inmediatamente después de su empaque en los mercados locales o en las agencias directas de los fabricantes.

➤ Normas de calidad

Los granos de cacao deben cumplir con ciertos criterios que satisfagan las necesidades del comprador. El cacao debe estar adecuadamente fermentado y seco (7% de humedad), libre de olores y de cuerpos extraños, no debe superar los límites en los contenidos de granos pizarrosos (sin fermentar o sub-fermentados), en el contenido de granos planchos, dobles,

quebrados, mohosos, infestados de insectos o germinados. El límite inferior del peso de un grano debe ser de 1 gramo.

El método normal empleado para evaluar la calidad de los granos es la “prueba de corte”. Consiste en cortar longitudinalmente 100 granos procediendo a examinar la mitad de cada uno de ellos para contar el número de granos defectuosos. Es una prueba que sirve, además, para evaluar el grado de fermentación.

Es importante conocer las definiciones de los granos defectuosos empleados en los estándares internacionales. Las siguientes son las más importantes:

Granos pizarrosos: Se reconocen por su característico color pizarra y textura de queso (Figura 3) El chocolate preparado con estos granos es de color gris oscuro, extremadamente amargo y astringente y ausente de sabor. Son granos que se secan antes de que se haya iniciado cualquier proceso de fermentación. Ocurre cuando hay una mezcla inadecuada de la masa de almendras.



Figura 3. Grano pizarroso.

Granos mohosos: Los mohos internos constituyen uno de los defectos más graves porque, aún en pequeña proporción, dan lugar a malos sabores (rancio, pasados o a rincón) (Figura 4). Algunos mohos pueden originar sustancias dañinas para la salud pública (micotoxinas). Los mohos generalmente se forman cuando el secado es lento o muy prolongado, cuando no se revuelve bien o cuando su contenido de humedad es mayor del 8%.



Figura 4. Grano mohoso.

Granos germinados: Es un defecto que se origina antes de la fermentación y normalmente ocurre cuando las mazorcas se cosechan sobremaduras (Figura 5). Los granos ya están germinados o se germinan al comienzo de la fermentación. El germen del grano se desprende y

deja un hueco redondo en la testa o cascarilla. El grano queda predispuesto a ser invadido por hongos o al ataque de insectos.



Figura 5. Grano germinado.

Granos planchos o arrugados: Son granos imperfectamente desarrollados con muy poco contenido de almendra (se conoce comercialmente como pasilla) (Figura 6). Su presencia merma el rendimiento y es necesario separarlos por medio de zarandas o máquinas clasificadoras.



Figura 6. Grano plancho o arrugado.

➤ **Requisitos de calidad**

En Colombia, el cacao corriente debe cumplir con unos requisitos mínimos de calidad para que su comercialización no tenga inconvenientes o rechazos de parte de los fabricantes. Esos requisitos son los siguientes:

- Humedad: 7%.
- Peso de 100 granos: Mínimo 105 gramos.
- Granos bien fermentados: Mínimo 65%
- Granos regularmente fermentados: Máximo 35%
- Granos pizarrosos: Máximo 3%
- Granos mohosos: Máximo 3%
- Granos germinados, planchos e infestados por insectos: Máximo 3%.

5.6.4. Capacidad de producción

Teniendo en cuenta que se van a construir 6 beneficiaderos en los municipios de:

- Solano se va a contar con 38 asociados productores

- San Vicente del Caguán con 30 asociados productores
- Cartagena del Chaira con 30 asociados productores
- Puerto Rico con 30 asociados productores
- San José del Fragua con 35 asociados productores
- Curillo con 35 asociados productores

La capacidad de producción será:

Tabla No 9. Capacidad de producción

CAPACIDAD DE PRODUCCION	2017	2018	2019	2020	2021
Producto 1					
Varetas portayema	80.000	80.000	400.000	740.000	740.000
Producto 2					
Clones	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Producto 3					
Plántulas abarco	120.000	130.000	140.000	150.000	160.000

Fuente: Gestando

5.6.5. Inventario

Tabla No 10. Inventarios

INVENTARIO	2017	2018	2019	2020	2021
Producto 1					
Varetas portayema	80.000	80.000	400.000	740.000	740.000
Producto 2					
Clones	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Producto 3					
Plántulas abarco	120.000	130.000	140.000	150.000	160.000

Fuente: Gestando

5.6.6. Abastecimiento

Los 198 asociados que hacen parte del plan de negocios en la construcción de 6 beneficiaderos de cacao serán los abastecedores de la materia prima para nuestro plan de negocios.

5.6.7. Localización

Se van a construir 6 beneficiaderos en los siguientes municipios:

- Solano se va a contar con 38 asociados productores
- San Vicente del Caguán con 30 asociados productores
- Cartagena del Chaira con 30 asociados productores
- Puerto Rico con 30 asociados productores
- San José del Fragua con 35 asociados productores
- Curillo con 35 asociados productores

5.6.8. Distribución en planta

➤ Diseño de la central de beneficio comunitaria por núcleo

Las microcentrales de beneficio, se diseñaran de acuerdo al potencial de cacao en grano a fermentar y en grano seco a producir. La microcentral de beneficio para mejorar la calidad del grano tendrá una capacidad de recibir 648 kilos de cacao en baba; las dimensiones del cajón fermentador serán las siguientes:

Capacidad (648 kilos)= 1.5 m largo x 0.8 m ancho x 0.6 m alto

Sin embargo, se construirá un cajón de 4 metros de largo, 0,80 metros de ancho y 0,60 metros de altura dividido en cuatro compartimientos con divisiones móviles que facilitarían el volteo pasando simplemente la masa de granos de un compartimiento a otro (Figura 7). Siempre se debe tener en cuenta que la altura o profundidad de los cajones de fermentación no pase de 0,60 metros para favorecer la aireación y facilitar los volteos de la masa.

➤ Capacidad del módulo de fermentado; de cacao en baba

Tabla No 11. Capacidad módulo fermentado

Largo (m)	Ancho (m)	Profundidad (m)	Capacidad (Kg)	Número cajones	Total en baba (Kg)	Total fermentado (Kg)*
1.5	0.8	0.6	648	4	2.592	2203.2

* Factor de conversión 0.85

Fuente: ACAMAFRUT 2017

El cacao fermentado se debe secar inmediatamente, no solo para sacar la humedad del grano que debe quedar al 7%, sino también para que continúen algunas reacciones bioquímicas que finalmente producirán los precursores del sabor.

Se requiere una zona de secado de 136.5 metros cuadrados, según la cantidad de cacao en baba que inicia la fermentación, se tendrán 16 cajones de 3 m largo x 2 m de ancho x 0.1 m de alto, que equivalen a 0.6 metros cúbicos cada uno. Los cuales tendrán la capacidad de recibir 135 kilos de cacao fermentado por cajón con un 7% de humedad al final del proceso.

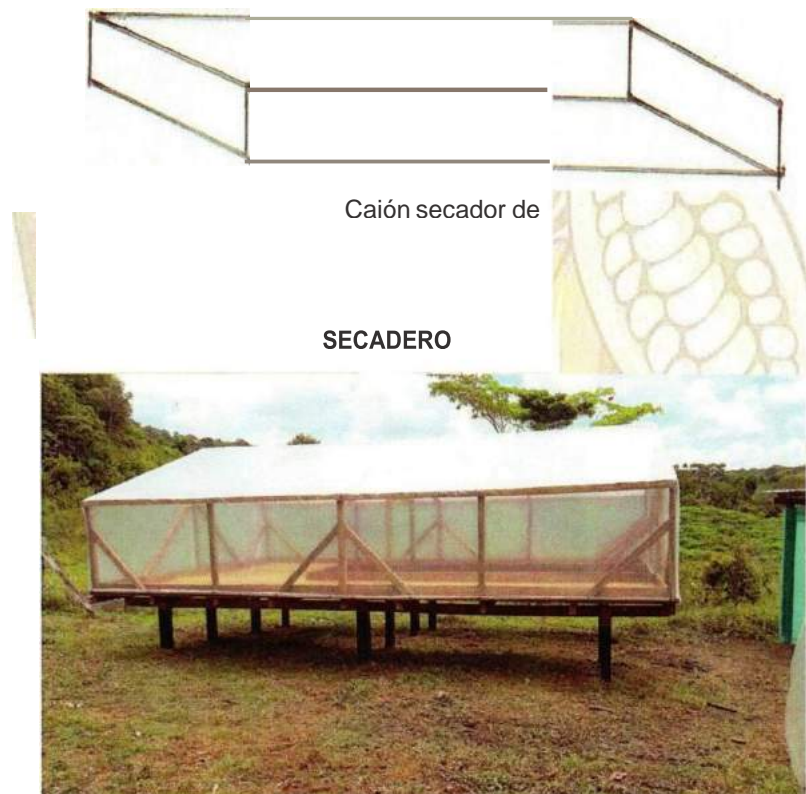
➤ Capacidad del módulo de secado

Tabla No 12. Capacidad módulo de secado

Largo (m)	Ancho (m)	Profundidad (m)	Capacidad fermentación (Kg)	Numero cajones	Total fermentado (Kg)	Total seco (Kg)*
3	2	0.1	137.7	16	2.204	986

*Factor de conversión 0.447

Fuente: ACAMAFRUT



Fuente Acamafrut

Figura No 7. Módulo de secado

5.6.9. Tecnología y equipos

Tabla No 13. Maquinaria y equipos

MAQUINARIA Y EQUIPO 6 BENEFICIADEROS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Guillotina magia 14	6	6.500.000	39.000.000
Medidor de humedad importado	6	7.000.000	42.000.000
Planta Solar con adaptabilidad de un extractor	6	2.000.000	12.000.000
Báscula electromagnética	6	2.000.000	12.000.000
Grameras digitales	48	600.000	28.800.000
Sondas	18	150.000	2.700.000
Zaranolas	18	200.000	3.600.000
Termómetros de Punzon digital	6	100.000	600.000
Cucharas de PVC	18	60.000	1.080.000
Medidor de Phchimetro	6	700.000	4.200.000
Ciptometro Odatolaye Digital	12	600.000	7.200.000
Higrómetro	6	120.000	720.000
Estibos Madera Inhodoras	48	100.000	4.800.000
TOTAL		20.130.000	158.700.000

Fuente: Representante Legal ACAMAFRUT

Tabla No 14. Infraestructura beneficiadero

CONSTRUCCION INFRAESTRUCTURA DE UN BENEFICIADERO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Ladrillos	1700	1.200	2.040.000
Tejas Eternit	16	36.000	576.000
Varilla	60	16.000	960.000
Cemento (Bulto)	90	23.000	2.070.000
Cerchas	4	500.000	2.000.000
Construcción cajones fermentadores	4	1.000.000	4.000.000
Construcción área secado	1	20.000.000	20.000.000
TOTAL		21.576.200	31.646.000

Fuente: Representante Legal ACAMAFRUT

Tabla No 15. Muebles y enseres

MUEBLES Y ENSERES	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Archivador para AZ Línea Toscana	3	1.400.000	4.200.000
Mesa reuniones Rimax Plegable	1	250.000	250.000
Sillas Rimax reuniones	6	50.000	300.000
Silla Ergonómica	5	500.000	2.500.000
Mueble para el computador	6	500.000	3.000.000
Silla Ergonómica	5	500.000	2.500.000
Computadores de mesa con su licencia	3	3.600.000	10.800.000
Computadores portátiles con su licencia	3	3.600.000	10.800.000
Video Beam	2	3.000.000	6.000.000
Bascula Digital	2	1.800.000	3.600.000
TOTAL		15.200.000	43.950.000

Fuente: Representante Legal ACAMAFRUT

5.7. ORGANIZACIÓN

5.7.1. Marco legal

ACAMAFRUT es una asociación gremial de segundo grado, sin ánimo de lucro y utilidad pública, con jurisdicción en el Departamento del Caquetá. Obtiene su personería jurídica el 9 de junio de 2005 ante la Cámara de Comercio de Florencia; Nit. 900027677-8; entidad de segundo nivel, sin ánimo de lucro.

5.7.2. Socios

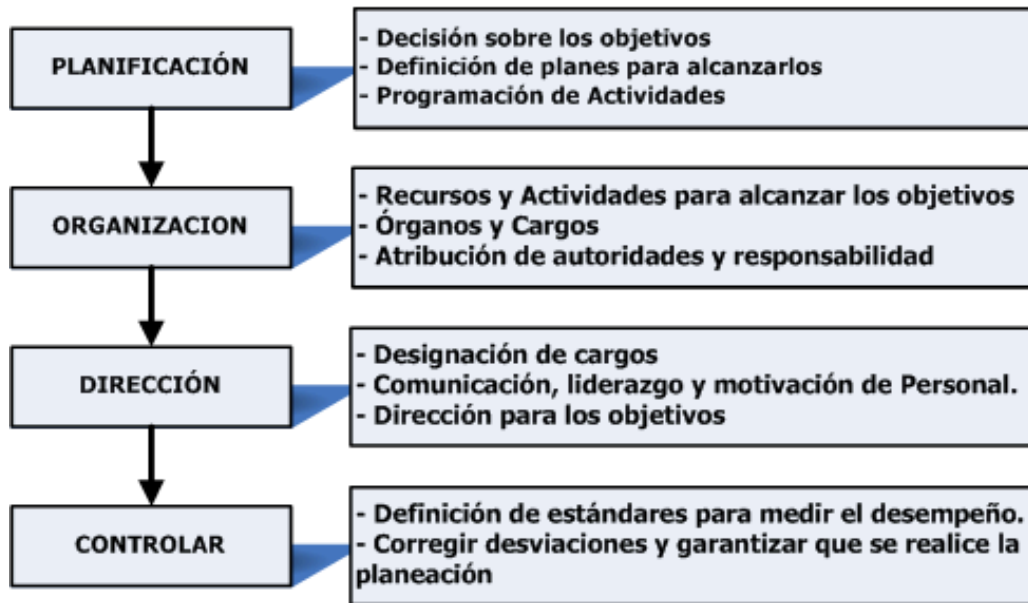
La asociación inicia el proyecto con 198 asociados quienes van a aportar la materia prima para el proceso de secado del cacao en los beneficiaderos.

La Asamblea General es la máxima autoridad en la organización de donde se nombra la Junta Directiva con 1 representante de cada comité asociado y la Junta Directiva se encarga de nombrar al Director Ejecutivo por nómina.

5.7.3. 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 8. Áreas Funcionales

5.7.4. 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 24 funcionarios distribuidos en la Tabla No 16.

Tabla No 16. Personal

ÁREA	2017	2018	2019	2020	2021
Administrativa	3	3	3	3	3
Técnica	18	18	18	18	18
Financiera	2	2	2	2	2
Áreas de Gestión y Desarrollo de Proyectos	1	1	1	1	1

Fuente: Gestando-ACAMAFRUT

Tabla No 17. Presupuesto personal de ACAMAFRUT

Nº	PERSONAL	TIPO DE CONTRATO	VALOR UNITARIO	VALOR MES	AUXILIO DE TRANSPORTE	TOTAL
1	DIRECTOR EJECUTIVO	NOMINA	3.200.000	3.200.000		3.200.000
1	VIVERISTA	NOMINA	2.300.000	2.300.000		2.300.000
1	SECRETARIA ADMINISTRATIVA	PRESTACION DE SERVICIO	900.000	900.000		900.000
2	AUXILIARES DE VIVERO	PRESTACION DE SERVICIO	970.000	1.940.000		1.940.000
3	INGENIERO AGRONOMO	PRESTACION DE SERVICIO	4.500.000	13.500.000		13.500.000
6	TECNICOS DE CAMPO	PRESTACION DE SERVICIO	2.600.000	15.600.000		15.600.000
4	INJERTADORES	PRESTACION DE SERVICIO	2.000.000	8.000.000		8.000.000
2	PROFESIONALES SOCIEMPRESARIALES	PRESTACION DE SERVICIO	3.000.000	6.000.000		6.000.000
1	CONTADOR PUBLICO	PRESTACION DE SERVICIO	1.500.000	1.500.000		1.500.000
1	TESORERO	PRESTACION DE SERVICIO	1.400.000	1.400.000		1.400.000
2	COORDINADOR DE PROYECTOS	PRESTACION DE SERVICIO	1.500.000	3.000.000		3.000.000
TOTAL MES				57.340.000	-	57.340.000

Fuente: Gestando

5.8. ANÁLISIS DE RIESGOS

Tabla No 18. Análisis de riesgos

RIESGO	PROBALIDAD	IMPACTO	ESTRATEGIAS
El precio tan volátil del cacao en el mercado	Alta	Alto	Realizar transformación del producto directamente para minimizar el riesgo de perdidas y cumplirle al asociado
Las enfermedades causan una disminución constante de la producción y una reducción de la calidad del grano.	Media	Medio	La amplia diversidad genética del cacao existente en América Latina ofrece un potencial extraordinario para generar este tipo de materiales, usando la diversidad genética de su Colección Internacional de Cacao
El cacao es también muy sensible a los efectos asociados con el cambio climático , como son inundaciones, sequías, olas de calor, vientos fuertes, tormentas,	Media	Medio	Se deben establecer sistemas de producción más intensivos pero diversificados que incluyan árboles maderables, frutales, etc., que les ayudarían a los productores a generar otros ingresos y a tener un capital realizable que les permita manejar el riesgo en caso de emergencia o necesidad. El desarrollo de variedades tolerantes sería una de las soluciones más viables.

Fuente: Gestando

5.9. ECONÓMICO FINANCIERO

5.9.1. Flujo de inversiones

➤ Activos fijos

Para el año 2017 se inicia la construcción de 6 beneficiaderos donde se va a invertir en la adquisición de dos equipos de cómputo con renovación de equipos en el año 2020, compra de un vehículo tipo Pickup 4x4, maquinaria y equipo por valor de 158.700.000 equipos que están descritos en el numeral 3.9 Tecnología, equipos y herramientas. Y finalmente cada beneficiadero debe dotarse de muebles y enseres.

➤ Activos diferidos

Se de incluir la mano de obra para la construcción de los beneficiaderos y cancelar anualmente al ICA la renovación de la certificación de calidad del jardín clonal

➤ Capital intelectual

Se presupuesta el pago de la renovación de la certificación ISO 9001-2008 anualmente.

Tabla No 19. Inversiones

INVERSIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVOS FIJOS					
Equipos de computo	21.600.000	0	0	32.000.000	0
Vehículos	90.000.000	0	0	0	0
Herramientas (construcción)	189.876.000	0	0	0	0
Maquinaria	158.700.000	0	0	0	0
Muebles y Enseres	22.350.000	0	0	0	0
Software	0	0	0	0	0
Subtotal Activos fijos	482.526.000	0	0	32.000.000	0
ACTIVOS DIFERIDOS					
Gastos de Instalación		0	0	0	0
Contratos de Servicio	2.000.000	0	0	0	0
Constitución Legal	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Subtotal Activos diferidos	2.300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
CAPITAL INTELECTUAL					
Normas ISO	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Subtotal Capital Intelectual	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
INVERSIÓN TOTAL	489.826.000	5.300.000	5.300.000	37.300.000	5.300.000

Fuente: Gestando

5.9.2. Flujo de egresos

➤ Costos de producción

Se proyecta comprar dos equipos en 2017 y renovar equipos y redes en 2020. Se presupuesta el pago de servicios públicos y planes celulares para los beneficiaderos de cacao.

➤ Costos de comercialización y ventas

Se presupuesta \$10.000.000 en el año 2017 para la elaboración de un video y cartillas publicitarias y anualmente para el pago de publicidad. Se requiere la compra de costales de fique a un costo de \$7.000 cada uno.

➤ Costos de administración

Teniendo en cuenta la planta de personal definida con el Representante Legal y el Presidente de la Junta Directiva se presupuesta el pago de la nómina y los honorarios establecidos en el capítulo 5.7.4 Personal para los años 2018 al 202, se proyecta un incremento del 7% el cual fue el último incremento salarial aprobado por el Gobierno Nacional.

Tabla No 20. Egresos

EGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021
COSTOS DE PRODUCCIÓN					
Recursos Tecnológicos	21.600.000	0	0	32.000.000	0
Costos Indirectos (Servicios Públicos y Celular)	5.250.000	12.600.000	13.192.200	13.812.233	14.461.408
Servicios Terceros					
Total Costos de Producción	26.850.000	12.600.000	13.192.200	45.812.233	14.461.408

EGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021
COSTOS COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS					
Publicidad	10.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Empaques	10.500.000	25.200.000	26.384.400	27.624.467	28.922.817
Total costos distr. y ventas	20.500.000	30.200.000	31.384.400	32.624.467	33.922.817
COSTOS ADMINISTRACIÓN					
Director Ejecutivo	16.000.000	38.400.000	41.088.000	43.964.160	47.041.651
Viverista	11.500.000	27.600.000	29.532.000	31.599.240	33.811.187
Secretaria Activa	4.500.000	10.800.000	11.556.000	12.364.920	13.230.464
Auxiliares de Vivero (2)	9.700.000	11.640.000	12.454.800	13.326.636	14.259.501
Ingeniero Agrónomo (3)	67.500.000	162.000.000	173.340.000	185.473.800	198.456.966
Técnicos de Campo (6)	78.000.000	187.200.000	200.304.000	214.325.280	229.328.050
Injertadores (4)	40.000.000	96.000.000	102.720.000	109.910.400	117.604.128
Profesional Socioempresarial (2)	30.000.000	72.000.000	75.384.000	78.927.048	82.636.619
Contador Público	7.500.000	18.000.000	18.846.000	19.731.762	20.659.155
Tesorero	7.000.000	16.800.000	17.589.600	18.416.311	19.281.878
Coordinador de Proyectos					
Total costos administración	271.700.000	640.440.000	682.814.400	728.039.557	776.309.598
TOTAL EGRESOS	319.050.000	683.240.000	727.391.000	806.476.257	824.693.824

Fuente: Gestando

5.9.3. Flujo de ingresos

En el capítulo 5.5.6 proyección de ventas a 5 años, se describe el comportamiento de los tres productos con que cuenta el plan de negocios:

1. Varetas portayemas
2. Clones
3. Plántulas de Abarco

Tabla No 21. Ingresos

INGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021
Producto 1					
Varetas portayema	80.000	80.000	400.000	740.000	740.000
Precio por unidad	360	370	380	390	400
Total	28.800.000	29.600.000	152.000.000	288.600.000	296.000.000
Producto 2					
Clones	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Precio por unidad	1.800	1.900	2.000	2.100	2.200
Total	540.000.000	570.000.000	600.000.000	630.000.000	660.000.000
Producto 3					
Plántulas abarco	120.000	130.000	140.000	150.000	160.000
Precio por unidad	1.800	1.900	2.000	2.100	2.200
Total	216.000.000	247.000.000	280.000.000	315.000.000	352.000.000
VENTA TOTAL (\$)	784.800.000	846.600.000	1.032.000.000	1.233.600.000	1.308.000.000

Fuente: Gestando

5.9.4. Estado de resultados

De acuerdo a la proyección de ventas que se tiene estimada para 5 años con el plan de negocios “CONSTRUCCION DE 6 CENTRALES DE BENEFICIO COMUNITARIOS CON 198 ASOCIADOS EN LOS MUNICIPIOS DE SOLANO, SAN VICENTE DEL CAGUAN, CARTAGENA DEL CHAIRA, PUERTO RICO, SAN JOSE DEL FRAGUA Y CURILLO.” y con los gastos estimados se puede concluir que la inversión que se va a realizar es muy rentable siguiendo las proyecciones que hemos planteado.

Tabla No 22. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS	2017	2018	2019	2020	2021
TOTAL VENTAS	784.800.000	846.600.000	1.032.000.000	1.233.600.000	1.308.000.000
Costos de producción	26.850.000	12.600.000	13.192.200	45.812.233	14.461.408
Costos comercialización y ventas	20.500.000	30.200.000	31.384.400	32.624.467	33.922.817
COSTOS DIRECTOS	47.350.000	42.800.000	44.576.600	78.436.700	48.384.225
MARGEN BRUTO DE VENTAS	737.450.000	803.800.000	987.423.400	1.155.163.300	1.259.615.775
COSTOS INDIRECTOS	5.250.000	12.600.000	13.192.200	13.812.233	14.461.408
Costos de administración	271.700.000	640.440.000	682.814.400	728.039.557	776.309.598
UTIL. OPERACIÓN (UAI)	460.500.000	150.760.000	291.416.800	413.311.509	468.844.768
IMPUESTOS	92.100.000	30.152.000	58.283.360	82.662.302	93.768.954
UTILIDAD NETA	368.400.000	120.608.000	233.133.440	330.649.207	375.075.814
DIVIDENDOS	0	0	0	0	0

Fuente: Gestando

5.10. DETERMINANTES AMBIENTALES

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

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

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

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

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

Ley 2ª de 1959 y Resolución 1925 de 2013

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

Tabla No 3. Cobertura Departamentos de la Amazonia

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

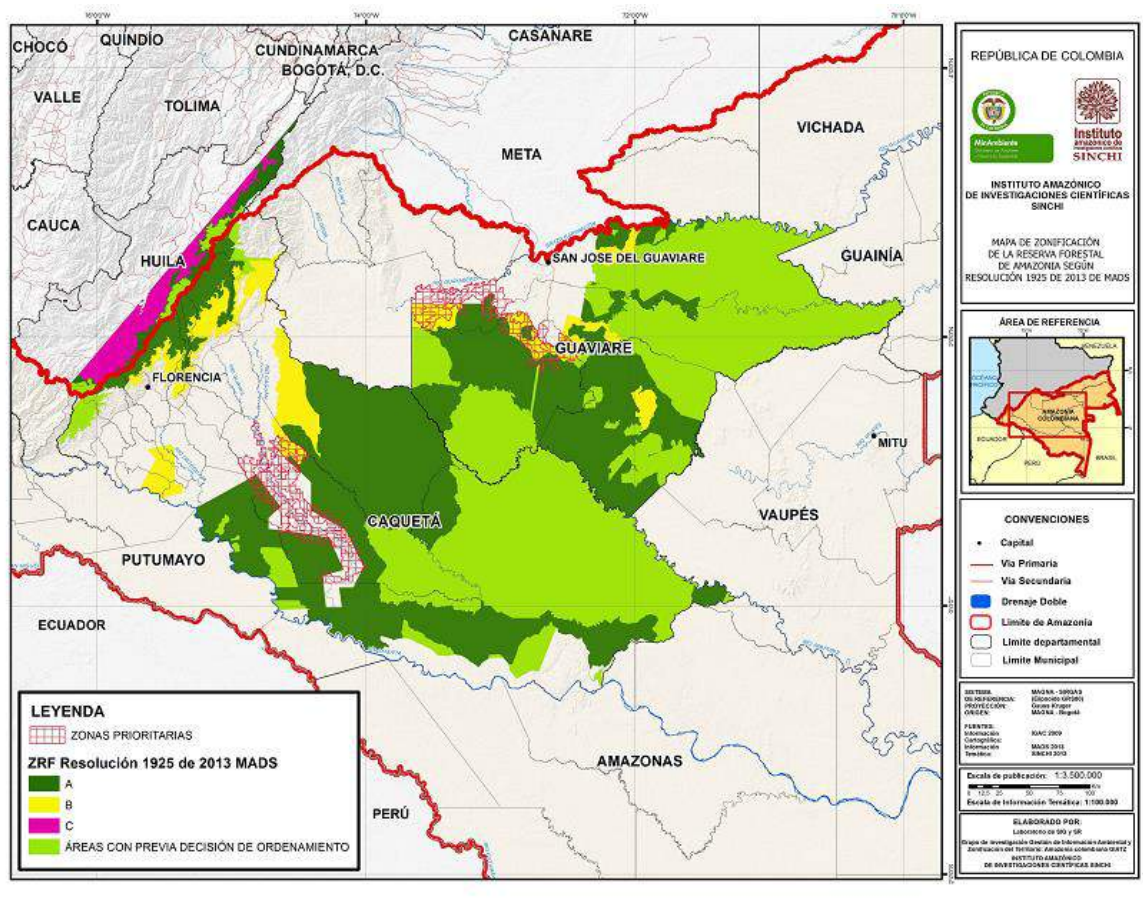
FUENTE: Elaboración propia con base en la Resolución 1925 de 2013 MADS.

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, Caquetá 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, Caquetá 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 Cauca: la Corporación para el Desarrollo Sostenible del Sur de la Amazonía-CORPOAMAZONIA- y la Corporación para el Desarrollo Sostenible del Norte y Oriente de la Amazonía-CDA- las cuales están a cargo de los procedimientos que se sintetizan en la Figura No 2.⁴

Figura No 2. Procedimientos CARs



FUENTE: DISEÑO AUTOR

5.11. ANEXO 3

- Acuerdo de Confidencialidad
- Análisis Multicriterio

⁴ 2015. José Gabriel Jiménez Castellblanco. Versión Final Programa Visión Amazonia. Pilar Agroambiental. Portafolio de Inversiones. Banco Interamericano de Desarrollo. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Instituto Sinchi

6. MÓDULO ADECUACIÓN FINANCIERA

6.1. ALCANCES

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

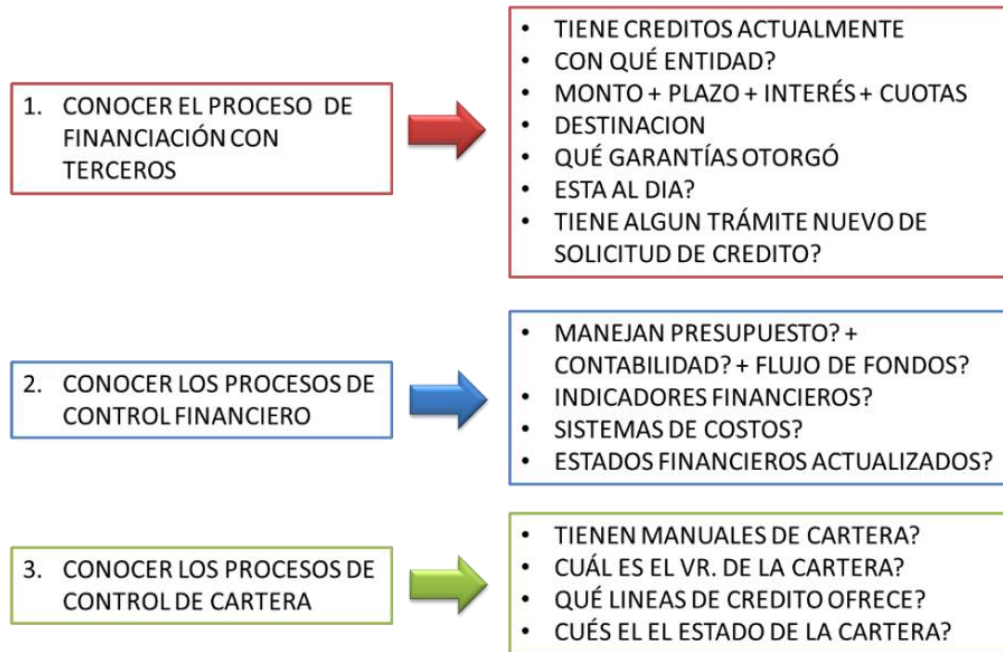
6.2. ETAPAS DEL PROCESO DE ADECUACIÓN FINANCIERA

6.2.1. Diagnóstico financiero

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

Se hizo un levantamiento de información inicial mediante la aplicación de una encuesta financiera para la conformación de una línea de base. Las preguntas fueron dirigidas a encontrar qué tanta estructura financiera se tenía en cada organización, para ello se diseñó su contenido con el alcance de la Figura No 9.

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 9. 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

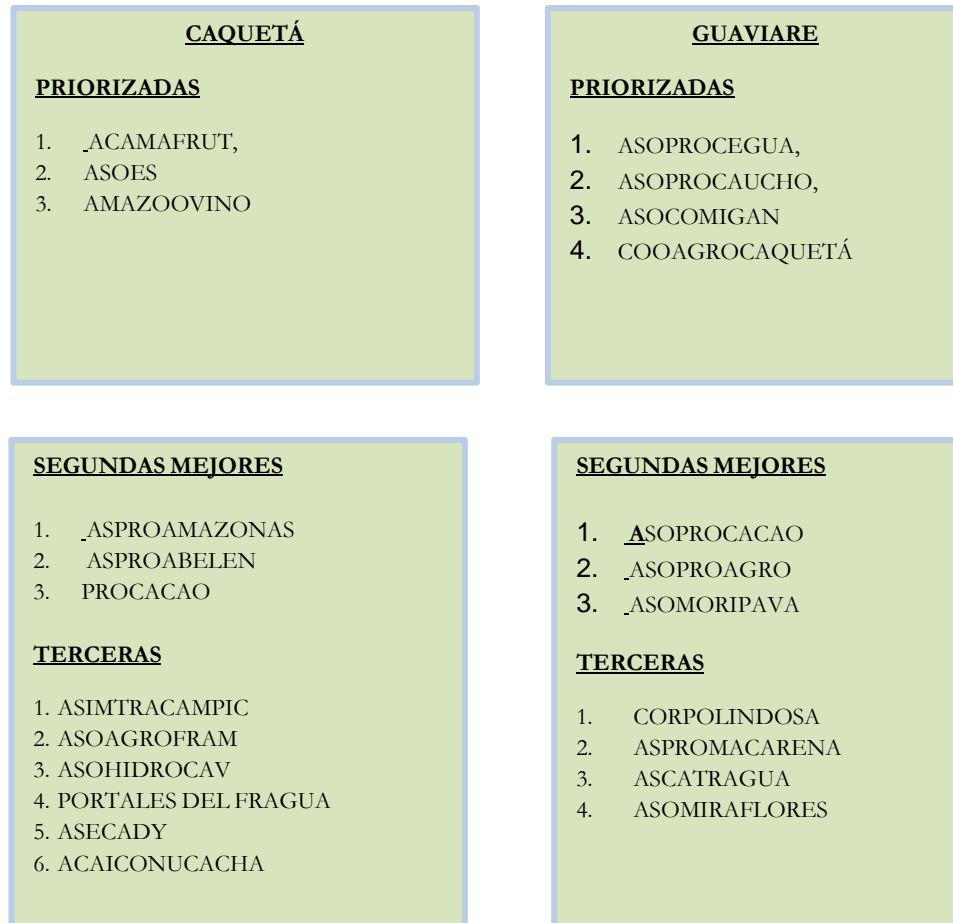
instrumentos financieros, lo cual las convierte igualmente en organizaciones priorizadas, pues se entiende que un trabajo organizado y metódico con ellas permitirá tener resultados en un menor tiempo.

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 10.



Fuente: Gestando

Figura No 10. 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.

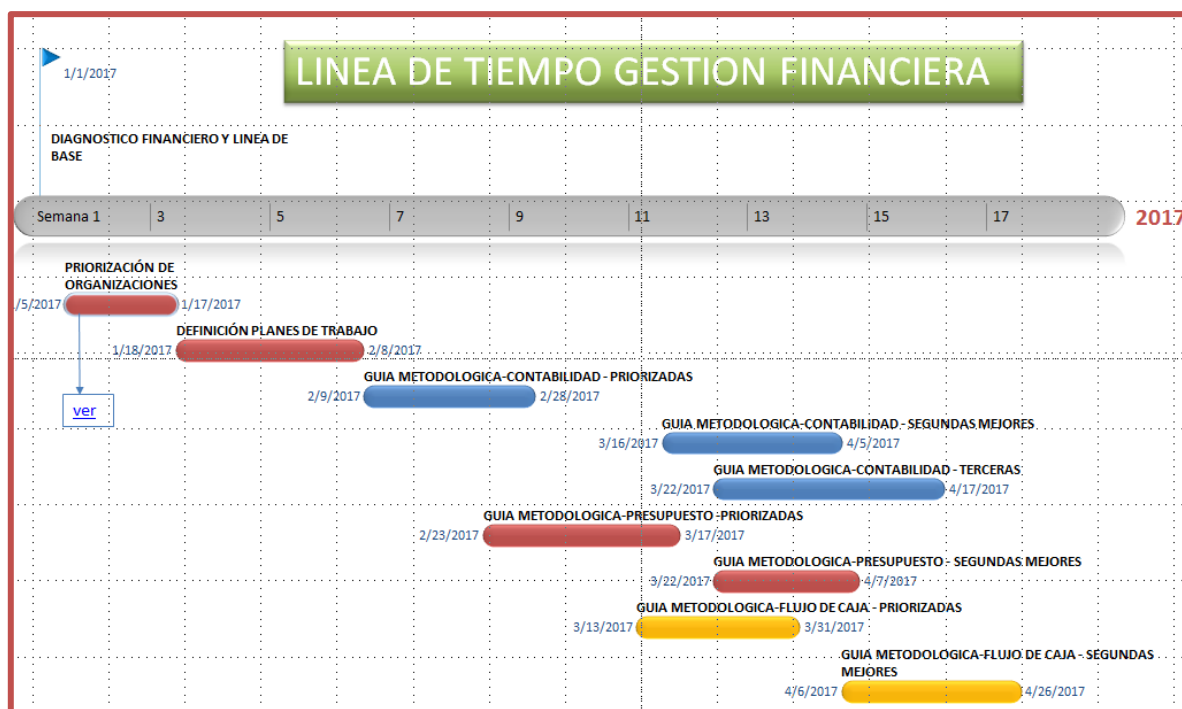
En el aparte de análisis de la gestión adelantada en cada departamento, se puede observar los resultados de la aplicación de la guía metodológica de donde se obtuvo la información con que cada asesora financiera regional procedió a hacer la clasificación correspondiente.

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 11. Línea de Tiempo Gestión Financiera

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

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

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

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

6.2.4. Definición de planes de trabajo

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

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

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

Fuente: Gestando

Figura No 12. Plan de Gestión

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

PLANES DE TRABAJO	PRODUCTO ENTREGABLE
<ul style="list-style-type: none"> • Cada PLAN DE TRABAJO debe contener la descripción del OBJETIVO que se va a lograr al finalizar la adecuación financiera. • Debe contener la descripción detallada de las ACTIVIDADES que se van a desarrollar con cada organización, de acuerdo con el plan general de trabajo. • Debe contener la descripción de las SUB ACTIVIDADES de cada actividad. • Debe contener el CRONOGRAMA de cada actividad y de cada sub actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • DOCUMENTO con los avances del plan de trabajo con cada organización (Priorizadas + Segundas Mejores) y haciendo referencia a cada uno de los tres instrumentos financieros: contabilidad, presupuesto y flujo de caja.

Fuente: Gestando

Figura No 13. Plan de Trabajo

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

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

PLANES DE CAPACITACIÓN	PRODUCTO ENTREGABLE
<ul style="list-style-type: none"> • Parte de la gestión de adecuación financiera incluye procesos de capacitación en ANÁLISIS DE LOS INSTRUMENTOS FINANCIEROS que estamos promoviendo en las organizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe entregar DOCUMENTO con el plan diseñado de CAPACITACIONES, por cada una de las organizaciones, describiendo el temario que se va a tratar, el cronograma de esta actividad en cada organización y señalar los destinatarios de la misma: Directivos, Funcionarios, Hombres y/o Mujeres
PLAN DE VISITAS	PRODUCTO ENTREGABLE
<ul style="list-style-type: none"> • CADA MES debe haber una relación de visitas por cada organización, de manera que se le dé protagonismo a las organizaciones PRIORIZADAS y en segundo término, a las Segundas Mejores. • Además de la relación de visitas, se debe indicar los temas que se van a tratar en cada visita y con cada organización. • En cada visita se debe revisar el avance de cada organización y reportarlo y se deben dejar tareas para que la organización desarrolle hasta la nueva visita: sobre estas tareas se hará la revisión de los avances. 	<ul style="list-style-type: none"> • DOCUMENTO con el reporte semanal o periódico de las visitas realizadas, por organización: indicando las tareas que quedaron pendientes de la visita anterior y al frente reportar el avance respectivo y adicionar un cuadro con las tareas asignadas a la organización en la última visita.

Fuente. Gestando

Figura No 14. Planes capacitación y visitas

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

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

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

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

Fuente: Gestando

Figura No 15. Informe Gestión

6.3. ADECUACIÓN FINANCIERA EN ACAMAFRUT

ACAMAFRUT es una asociación de segundo nivel está en capacidad de acoger a otras asociaciones de primer nivel, creada para liderar gremialmente a los cultivadores de cacao y con la responsabilidad de continuar con el fomento, acompañamiento técnico-social y la comercialización del cacao y sus derivados a nivel regional, nacional e internacional. Promueve el desarrollo de actividades que apunten a la sustitución de cultivos de uso ilícito, propendiendo por el desarrollo humano sostenible, la preservación, el manejo y uso sostenible de los recursos del bosque amazónico. La parte agroindustrial y comercialización es su mayor fortaleza ya que su objetivo principal es asesorar al asociado en la parte técnica para producir un cacao orgánico y poder ser el canal de venta con las fábricas que compran el cacao.

ACAMAFRUT está bien consolidada en el mercado, tiene trayectoria en elaboración y ejecución de proyectos con entidades del estado y organizaciones no gubernamentales, lo cual les ha permitido tener una visión más amplia del negocio.

6.3.1. Análisis financiero

Al analizar el estado de la situación financiera de la asociación ACAMAFRUT, correspondiente a los años 2015 y 2016, se encuentra el comportamiento de la Tabla No 23.

Tabla No 23. Estados situación financiera

ITEM	2015		2016		ANALISIS HORIZONTAL	
	\$	%	\$	%	Variación en \$	Variación %
ACTIVO CORRIENTE	1,165,396,568	59.63	736,953,204	47.16	-428,443,364	-36.76
Caja y bancos	167,431,348	8.57	176,820,886	11.31	9,389,538	5.61
Deudores	829,235,108	42.43	391,402,206	25.04	-437,832,902	-52.80
Inventarios	168,730,112	8.63	168,730,112	10.80	0	0.00
ACTIVO FIJO	788,846,140	40.37	825,864,685	52.84	37,018,545	4.69
TOTAL ACTIVO	1,954,242,708	100.0	1,562,817,889	100.00	-391,424,819	-20.03
PASIVO CORRIENTE	224,305,809	11.48	408,674,868	26.15	184,369,059	82.20
Obligaciones bancarias a corto plazo	224,305,809	11.48	408,674,868	26.15	184,369,059	82.20
Proveedores	0	0.00	0	0.00	0	N.A.
Obligaciones a largo plazo	1,103,962,879	56.49	522,178,625	33.41	-581,784,254	-52.70
TOTAL PASIVO	1,328,268,688	67.97	930,853,493	59.56	-397,415,195	-29.92
PATRIMONIO	625,974,020	32.03	631,964,396	40.44	5,990,376	0.96

Fuente: Gestando

- En el año 2015, los activos corrientes representaban el 59,63% de los activos totales mientras que el año 2016 representan el 47.16%. Al revisar el comportamiento de 2016 frente al 2015 se observa un decrecimiento de \$428.443.364 equivalente al 36.76%.
- En relación con los deudores en el año 2015, estos representaban el 42.43% del total del activo mientras que en el 2016 alcanza el 25.04%. Al analizar el comportamiento de 2016 frente al 2015 se observa una disminución de \$437.832.902 equivalente al 52.80%.
- El activo fijo en el año 2015 representó el 40.37% del total del activo mientras que el 2016 alcanzó el 2.84%. Al revisar el comportamiento de 2016 frente al 2015 se observa un aumento de \$37.018.545 equivalente al 4.69%.
- El activo total del 2016 en relación con el 2015, sufrió una disminución de \$391.424.819 equivalente al 20.03%.
- En el año 2015, los pasivos corrientes representaban el 11.48% de los activos totales mientras que el año 2016 es del 26.15%. Al analizar el comportamiento de 2016 frente al 2015 se observa un incremento de \$184.369.059 equivalente al 82.20%.
- Con respecto a los pasivos de largo plazo, en el año 2015 estos representaban el 56.49% del total del activo mientras que en el 2016 es del 33.41%. El comportamiento de 2016 frente al 2015 presenta una disminución de \$581.784.254, equivalente al 52.70%.
- En relación con el patrimonio, en el año 2015 este representaba el 32.03% del total del activo mientras que en el 2016 alcanza el 40.44%. Al revisar el comportamiento de 2016 frente al 2015 se observa un aumento de \$5.990.376 equivalente al 0.96%.

La anterior situación refleja para la asociación una disminución en sus activos corriente y total y un aumento en los activos fijos, lo cual podría significar una pérdida de capacidad operativa para desarrollar su objeto social y por ende la afectación de sus ingresos.

Por otra parte, se observa que en el año 2015 el 11.48% de los activos eran financiados con obligaciones del corto plazo mientras que en el 2016 correspondían al 26.15%, lo que

significa que la concentración del endeudamiento está pasando al corto plazo, lo que acelera el pago de las obligaciones y aumenta el riesgo de entrar en cesación de pagos.

La anterior situación refleja para la asociación una disminución en sus activos corriente y totales y un aumento en los activos fijos lo cual podría significar, una pérdida de capacidad operativa para desarrollar su objeto social y por ende la afectación de sus ingresos.

6.3.2. Estado de resultados

El estado de resultados de la asociación ACAMAFRUT correspondiente a los años 2015 y 2016, se presentan en la Tabla No 24.

Tabla No 24. Estado de resultados

ITEM	2015		2016		ANALISIS HORIZONTAL	
	\$	%	\$	%	Variación en \$	Variación %
VENTAS	641,666,484	100.00	848,255,549	100.00	206,589,065	32.20
COSTO DE VENTAS	257,169,196	40.08	326,711,144	38.52	69,541,948	27.04
UTILIDAD BRUTA	384,497,288	59.92	521,544,405	61.48	137,047,117	35.64
GASTOS OPERACIONALES	368,225,235	57.39	488,470,660	57.59	120,245,425	32.66
UTILIDAD OPERACIONAL	16,272,053	2.54	33,073,745	3.90	16,801,692	103.25
GASTOS NO OPERACIONALES	9,336,537	1.46	28,933,369	3.41	19,596,832	209.89
OTROS INGRESOS	0	0.00	0	0.00	0	N.A.
UTILIDAD NETA	6,935,516	1.08	4,140,376	0.49	-2,795,140	-40.30

Fuente: Gestando

- En el año 2016, las ventas totales se incrementaron en \$206.589.065 equivalente al 32,20%.
- En relación con el costo de ventas, en el año 2015 estos representaban el 40.08% de las ventas totales, mientras que en el 2016 el 38.52%. Al revisar el comportamiento de 2016 frente al 2015 se observa un aumento de \$69.541.948 equivalente al 27.04%.
- Los gastos operacionales en el año 2015 representaron el 57.39% del total de las ventas mientras que el 2016 el 57.59%. Al revisar el comportamiento de 2016 frente al 2015 se observa un aumento de \$ 120.245.425 equivalente al 32.66%.
- En relación con la utilidad bruta, en el año 2015 está representaba el 59.92 % de las ventas totales, mientras que en el 2016 el 61.48%. Al revisar el comportamiento de 2016 frente al 2015 se observa un aumento de \$137.047.117 equivalente al 35.64%. Este incremento de la utilidad bruta fue absorbido por el incremento de los gastos operacionales (\$120.245.425), el incremento en los gastos no operacionales (\$19.596.832), lo cual se tradujo en una disminución de la utilidad neta de \$2.795.140 equivalente al 40.30%.

La anterior situación refleja para la asociación un manejo eficiente en los costos y un manejo deficiente de los gastos operacionales y no operacionales que finalmente representaron una menor utilidad neta.

Tabla No 25. Comportamiento Indicadores Financieros

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		2015	2016
LIQUIDEZ	RAZÓN CORRIENTE	5.20	1.80
	PRUEBA ACIDA	4.44	1.39
	CAPITAL DE TRABAJO	941,090,759	328,278,336

Fuente: Gestando

- Según la Tabla No 25, la razón corriente pasó de 5,20 en el año 2015 a 1,80 en el año 2016, lo que significa un notable deterioro de la liquidez; sin embargo, aún se encuentra en niveles aceptables debido a que por cada peso que se debe en el corto plazo, existen disponibles \$1,80 pesos para respaldar dichas obligaciones.
- Igual comportamiento se presenta en la prueba acida, que se refiere a la capacidad que tiene la empresa para respaldar sus obligaciones del corto plazo, sin contar con los inventarios, la cual pasó de 4,44 en el 2015 a 1,39 en el 2016, encontrándose también en niveles aceptables pese a su disminución, debido a que por cada peso que se debe en el corto plazo, existen disponibles \$1,39 pesos para respaldar dichas obligaciones, sin contar con los inventarios.
- El capital de trabajo pasó de \$941.090.759 en el 2015 a \$328.278.336 en el 2016, lo que representa una disminución de \$612.812.423, equivalente al 65,12%.

Tabla No 26. Comportamiento Indicadores Financieros

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		2015	2016
ENDEUDAMIENTO	NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	67.97%	59.56%
	INDICE DE APALANCAMIENTO	212.19%	147.30%
	ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	16.89%	43.90%
	ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO	83.11%	56.10%

Fuente: Gestando

- El nivel de endeudamiento (Tabla No 26) pasó de 67,97% en el año 2015 a 59,56% en el año 2016, lo que significa que la participación de los acreedores en el total de los activos de la asociación decrecieron en un 8,41%, disminuyendo el nivel de riesgo de la empresa.
- El nivel de apalancamiento pasó de 212,19% en el año 2015 a 147,30% en el año 2016, lo que significa que a pesar de su disminución, el 147,30% del patrimonio de la asociación está comprometido con acreedores, lo cual representa un alto riesgo para la empresa.
- El endeudamiento a corto plazo pasó de 16,89% en el 2015 a 43,90% en el 2016, lo que significa que el endeudamiento se ha concentrado más en el corto plazo en el año 2016, lo que aumenta el riesgo de entrar en cesación de pagos.
- El endeudamiento a largo plazo pasó de 83,11% en el 2015 a 56,10% en el 2016, lo que significa que la concentración del endeudamiento está pasando al corto plazo, lo que acelera el pago de las obligaciones y aumenta el riesgo de entrar en cesación de pagos.

Tabla No 27. Comportamiento Indicadores Financieros

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		2015	2016
RENTABILIDAD	SOBRE LA INVERSIÓN-ROA	0.35%	0.26%
	SOBRE LA INVERSIÓN- RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	1.11%	0.66%
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - BRUTO	59.92%	61.48%
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - OPERACIONAL	2.54%	3.90%
	MARGÉN SOBRE LAS VENTAS - NETO	1.08%	0.49%

Fuente: Gestando

- Como se puede observar en el Tabla No 27, la rentabilidad sobre la inversión en activos (ROA) se redujo de 0,35% al 0,26% al igual que la rentabilidad sobre la inversión en el patrimonio que pasó de 1,11% a 0,66%.
- Al analizar la rentabilidad sobre las ventas se observa que el margen de utilidad bruto subió de 59,92% al 61,48% al igual que el margen de utilidad operacional que pasó del 2,54% al 3,90%, lo que significa un manejo eficiente de los costos y los gastos operacionales.
- No obstante lo anterior, el margen de utilidad neta decreció, pasando de 1,08% al 0,49%, lo cual significa que el mayor margen logrado por la eficiencia en el manejo de los costos y los gastos operacionales fue absorbido por los gastos no operacionales donde se presentan ineficiencias.

Tabla No 28. Comportamiento Indicadores Financieros

RESULTADOS INDICADORES FINANCIEROS		RESULTADOS	
		2015	2016
EFICIENCIA	ROTACIÓN DEL INVENTARIO	1.52	1.94
	DÍAS DE INVENTARIO	239	189
	ROTACIÓN DE CARTERA	0.77	2.17
	DÍAS DE CARTERA	472	168

Fuente: Gestando

- Como se puede observar en la Tabla No 28, la rotación de inventarios mejoró en el año 2016, pasando de una rotación de 1,52 veces en el año 2015, a 1,94 veces en el año 2016, es decir, que en el año 2015 el inventario se demoró en rotar 239 días, mientras que en el año 2016 solo 189 días.
- Igual mejoría se presentó en el comportamiento de la rotación de cartera, que pasó de 0,77 veces en el año 2015, a 2,17 en el año 2016, es decir, que en el año 2015 la cartera se demoró en rotar 472 días, mientras que en el año 2016 168 días.

6.3.3. Proceso contable

Esta organización obtuvo el mayor valor de calificación de 86 puntos de administración de los recursos contables en la valoración inicial y presentó un incremento a 100 puntos. La organización se enfocó en efectuar ajustes de operaciones contables y actualización de procedimientos internos detectados en la valoración inicial.

6.3.4. Proceso flujo de caja

La organización inició igualmente con la mayor valoración entre las de la región con calificación inicial de 84 puntos. ACAMAFRUT mostró la aplicación de herramientas de flujo de caja con frecuencia anual, considerando necesario un ajuste a en este proceso, sobre el cual se trabajó. Al final obtuvo un puntaje de 96, que indica que se realizó modificaciones de la existente para el uso frecuente a mensual, entendiendo las ventajas de aumentar la frecuencia de seguimiento de esta herramienta. Una vez lograda una mayor frecuencia, se ejercitó a los directores en la utilización de las herramientas de proyección que habían sido mostradas en la formación.

6.3.5. Proceso de presupuesto

La organización disponía de herramientas de planificación, coordinación y control adecuadas. Le daban buena utilización a este recurso para lograr las metas establecidas por la junta de miembros de la organización. Por lo tanto, en la gráfica desde el inicio mostró un avance de 100 puntos de calificación en este proceso financiero. El trabajo en este aspecto fue de ajustes y sugerencias menores.

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

- La organización está en plenas condiciones para poder definir sus necesidades crediticias y presentar solicitud de crédito ante las entidades financieras.
- Hay que fundamentar muy bien las necesidades financieras, mediante una estructuración de flujo de caja que permita determinar las reales necesidades de crédito y mostrar cómo a través de la gestión comercial, se van a lograr disponer de los ingresos necesarios para repagar la deuda que se llegue a adquirir

6.3.7. Recomendaciones para escalar nivel

En este caso, el nivel superior se debe lograr a través de una profundización mayor de la gestión comercial y de la vinculación de más asociados. Es una entidad que puede promocionar su gestión y así lograr mayor participación en el mercado.

Tabla No 29. Síntesis instrumentos

ESTRUCTURA FINANCIERA	LINEA BASE	PLAN DE TRABAJO			
		COMPROMISOS	PROGRESO	PENDIENTE	RECOMENDACIONES
PROCESOS CONTABLES	<ul style="list-style-type: none"> Se contaba con una contabilidad básica que permitió conocer el estado financiero de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar informes contables revisados. Revisar y ajustar el proceso contable. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar informes contables revisados. Revisar y ajustar el proceso contable. 		La entidad está en condiciones de preparar solicitud crediticia, de acuerdo con los resultados que arroje la elaboración del flujo de caja.
PRESUPUESTO	<ul style="list-style-type: none"> Se contaba con los fundamentos para la elaboración de un presupuesto y no se conocía la importancia de este instrumento de análisis financiero y de gestión financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración del presupuesto 2017. Capacitación acerca de la metodología de elaboración presupuestal. Control y seguimiento de la ejecución presupuestal 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración del presupuesto 2017. Capacitación acerca de la metodología de elaboración presupuestal. 	Control y seguimiento de la ejecución presupuestal	Hay que hacer énfasis con los directivos de la organización de la importancia de hacer el control y seguimiento al presupuesto. No basta con hacer un control anual del mismo, sino que se debe tomar conciencia que esta es una actividad periódica para poder mejorar la gestión empresarial.
FLUJO DE CAJA	Se disponía de flujo de caja, y conocimiento para desarrollar el proceso respectivo; se requirieron de algunos ajustes	Elaboración del flujo de caja de la organización 2017. Desarrollo del proceso del flujo de caja. Análisis, seguimiento y control.	Elaboración del flujo de caja de la organización 2017. Desarrollo del proceso del flujo de caja.	Análisis, seguimiento y control.	Hay que recomendar que no sea suficiente disponer de los instrumentos financieros básicos, sino que se le dé el uso apropiado como apoyo a la gestión empresarial.

Fuente: Gestando

6.4. ANEXO 4

- Aplicación Guía Metodológica
- Presupuesto 2017
- Balance General
- Estado de Resultados

