



# EJEMPLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS

**ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CACA O DE SAN PEDRO  
(ASOPROCACA O)  
30 DE ENERO 2017**

**Ejemplo tomado de una asociación de SOCODEVI Procompite**

## 1.1 DATOS BASICOS

**Nombre de la organización:** Asociación de productores de cacao de San Pedro (ASOPROCACAO)

**Dirección:** Calle 4 No 3-56

**Ubicación:** Municipio de Granada, Departamento del Meta.

**NIT:** 909399503

**Contactos (Nombre y celular):** Diego Pérez (3071000100).

## 1.2 ESTRUCTURA LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN

La organización corresponde a una Asociación de Productores, que está enmarcada en los modelos de Economía Solidaria legalmente permitidos en Colombia, cuenta con una junta directiva y un representante legal, quién es el señor DIEGO PEREZ.

## 1.3 PLANEACIÓN ESTRATEGICA

### MISIÓN

ASOPROCACAO mediante mejora continua en la producción primaria de cacao y su comercialización, buscara el fortalecimiento y consolidación económica y social de la organización, satisfaciendo las expectativas de los clientes.

### VISION

ASOPROCACAO para 2020 será en la región una de las Organizaciones líderes en la producción y comercialización del cacao, autosostenible con sede propia destacándose en el mercado regional y nacional por la calidad y competitividad contribuyendo al mejoramiento del nivel de vida del asociado, la comunidad, y su grupo familiar con base en principios y valores

### OBJETIVOS ESTRATEGICOS

#### PROPÓSITO

Incrementar el desempeño comercial de PROCACAO, mediante el acopio y venta de cacao en almendra, incorporando buenas prácticas agrícolas - BPAs, y aplicación del Programa para el Manejo Integrado de Plagas y Enfermedades en el Cultivo - MIPE, mejorando la calidad del grano con buenas prácticas de la poscosecha y beneficio del cacao (fermentación y secado), mediante el establecimiento de procesos poscosecha, y mediante el establecimiento de la certificación de comercio justo o fair trade.

### OBJETIVOS ESTRATEGICOS

1. Incrementar las ventas en un 30 % durante los siguientes dos años, realizando un proceso de compra y venta planeada.
2. Realizar el proceso de certificación para el sello de comercio justo o fair trade
3. Remodelar el centro de acopio y realizar por lo menos el 50% de las compras a través de éste.
4. Implementar BPAs y MIPE
5. Establecer el programa de mejoramiento de calidad mediante el establecimiento de buenas Prácticas en poscosecha y en beneficio (fermentación y secado).

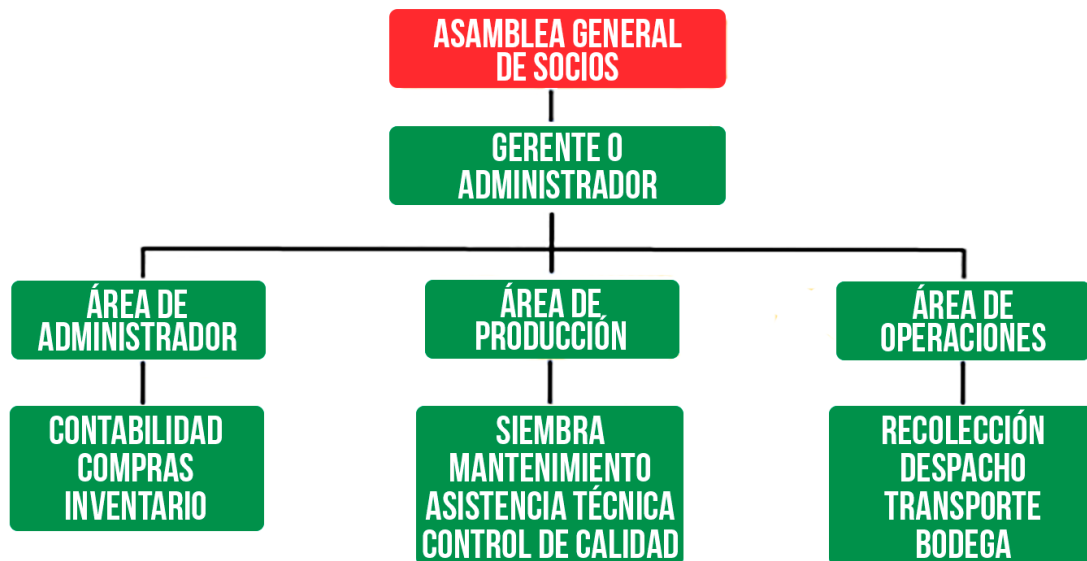
## 1.4 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

La organización se creó como asociación el 15 de mayo del 2004; con un grupo de cacaocultores del municipio, en la actualidad se tienen 129 asociados que se han capacitado en actividades productivas y se vienen fortaleciendo la siembra y la recuperación de los cultivos antiguos. Actualmente tienen cultivadas aproximadamente 420 hectáreas a nivel del municipio, de estos se estima que los asociados producen un 70% de los cuales se estima con clones adaptados a la zona y se tienen patronales híbridos y criollos, con un rendimiento promedio por hectárea de 500 Kg de cacao seco.

## 1.5 COMPETENCIAS DISTINTIVAS

<b>UNIDAD DE NEGOCIO</b>	La asociación cuenta con la compra y venta de cacao seco en grano como principal actividad económica.
<b>CARACTERÍSTICA DIFERENCIADORA (FACTOR CLAVE DE ÉXITO - VENTAJA COMPETITIVA)</b>	Razones por las que esa característica es importante para diferenciar el producto y hacer que el consumidor lo quiera comprar
<b>CULTIVO AGROFORESTAL</b>	A diferencia de otras zonas del país el que los cultivos estén entre árboles y rodeados de estos en su mayoría les da unas características especiales de sabor y aroma.
<b>LAS VARIETADES DE CACAO SEMBRADAS SON LAS MEJORES DEL PAÍS</b>	De las variedades de cacao por ser una región que inició en la producción se seleccionó las mejores existentes de CORPOICA y que a su vez son a nivel nacional lo cual permite una ventaja frente a las demás zonas
<b>COLOR CAFÉ DEL GRANO</b>	Es una característica diferenciadora dada por las condiciones ambientales y de cultivo, que se debe explotar, para lo cual se requiere de una buena perfilación de tasa y del cacao producido.
<b>CALIDAD EN FERMENTACION Y SECADO</b>	Estos procesos son fundamentales a la hora de posicionar el producto como cacao fino de aroma, se debe establecer un programa de estandarización de estos procesos entre los productores.
<b>PRODUCTO LIGADO A HISTORIAS DE APOYO SOCIAL</b>	Las empresas y consumidores quieren cada día hacer que el dinero de sus compras contribuya al bienestar de la sociedad, por lo que darles a conocer la historia social de la asociación y de los productores se convierte en un factor importante de diferenciación.

## 1.6 ORGANIGRAMA



## 1.7 ESTRUCTURA DECISIONAL

Pueden ser miembros de la Asociación todos y cada uno de los productores de cacao de la región de San Pedro.

Los miembros pueden optar a formar parte de la Junta, así como a participar en sus elecciones anuales o a integrar los grupos de trabajo. Para garantizar la máxima participación del conjunto del sector, la Asociación no cobra ninguna cuota, pero exige que los miembros se comprometan a dedicar un tiempo determinado a la Asociación y a sus actividades.

### Junta Directiva

- Conformada por 5 representantes, la Junta Directiva cuenta con Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Secretario, Vocal
- Adicionalmente, se cuenta con 2 Comités de Trabajo: comité de comercialización y comité técnico.

### Derechos de los miembros:

- Asistir y votar en la Asamblea General
- Recibir las actas de la Junta
- Consultar los informes financieros de la Asociación
- Vender su producción de cacao a la Asociación para beneficiar de la comercialización
- Proponer proyectos, actividades y acciones para la Asociación
- Optar a ser miembro de la Junta

*Responsabilidades de los miembros:*

- Todos los miembros deben comprometerse a regirse por los principios enunciados en la Declaración de Intenciones y a participar en los esfuerzos por lograr los objetivos de la Asociación en la medida de lo posible.
- Los miembros deben actuar de buena fe y evitar los conflictos de interés.
- **Asamblea general**
- Se celebrará una Asamblea General anualmente. Las funciones principales de la Asamblea General serán:
- Elegir a los miembros de la Junta
- Aprobar el presupuesto de la Asociación
- Iniciar y votar las resoluciones especiales
- Aprobar el "plan de acción" de la Junta

**Gerente**

Funciones del Gerente:

- Elabora y gestiona el plan de trabajo y el presupuesto.
- Contrata y gestiona los recursos humanos, materiales y logísticos, de acuerdo al plan de trabajo y presupuesto aprobados.
- Gestiona y supervisa el proceso de producción, incluyendo la orden de trabajo y toda la documentación generada durante el proceso.
- Si es requerido, gestiona y supervisa el proceso de post-producción.
- Controla y hace el seguimiento del presupuesto durante todo el proceso y hasta la finalización de su compromiso contractual, teniendo como resultado la entrega de un balance de situación

## 1.8 RECURSOS HUMANOS

Los principales son los Directivos, asociados, sus familias y vecinos porque son los que hacen los procesos productivos dentro de la organización. Como recursos humanos debe tenerse en cuenta que son todos los empleados contratados por la organización.

Se anexa lista de miembros de la organización y empleados.

## 1.9 RECURSOS TÉCNICOS

**Cambio tecnológico**

Se realizará la identificación de las organizaciones que estén activas y que representen productores agrícolas del sector Cacao. Con estas organizaciones se buscará establecer relaciones de tipo comercial con condiciones claras y un sistema de información de precios unificado para la compra del producto. Inicialmente se pueden contemplar los municipios de Guamal, El Dorado, El Castillo, Lejanías y Granada en el Meta.

Los nodos de comercialización que se establezcan mediante alianza de inter-cooperación tendrán beneficios puntuales que permitirán generar lazos de compromiso y responsabilidad por la actividad que se desarrollara. Entre ellos tenemos:

- La dotación de equipos para la medición de la humedad de la almendra de Cacao.
- La dotación de equipos y muebles de oficina para su funcionamiento.
- La dotación de un sistema contable para el manejo administrativo del centro de acopio y comercio
- La Asignación de recursos de capital para la compra, en calidad de consignación o préstamo.
- La disminución de gastos operacionales y comisiones por la venta del producto. (ASOCCUBA asume la comisión de FEDECACAO y el transporte del producto).
- Un margen de utilidad bruto equivalente al 7% sobre el valor de venta del Cacao.
- Precios justos y estandarizados con respecto al precio nacional de compra.
- Agroguamal contara con un seleccionador manual para diferenciar Cacao Normal de Premio.

### 1.10 RECURSOS FINANCIEROS

<b>LOS COSTOS MÁS IMPORTANTES EN NUESTRO MODELO DE NEGOCIO SON:</b>	<b>LAS FORMAS QUE USAMOS PARA CONTROLAR LOS COSTOS EN NUESTRO MODELO DE NEGOCIO SON:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insumos es el rubro más importante. El cacao en grano y la materia prima de mayor relevancia</li> <li>- Sigue el rubro de servicios y arriendos  donde los costos asociados al transporte son el aspecto más importante</li> <li>- Los costos administrativos son el tercer rubro en importancia y en este el gasto asociado al presidente es lo más representativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualmente no se tiene control de costos</li> <li>- Se debe implementar un modelo de seguimiento y control a los costos de producción, y un modelo de planeación de compra y venta de cacao</li> </ul>

### 1.11 BALANCE GENERAL

ASOPROCAAO			
Balance			
ACTIVO	2 014	2 015	2 016
<b>ACTIVO CORTO PLAZO</b>			
Caja / Bancos	\$ 43 065 000	\$ 46 000 000	\$ 25 013 000
Cuentas por cobrar	\$ 35 000 000	\$ 25 000 000	\$ 32 000 000
Otras cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios	\$ 14 000 000	\$ 14 000 000	\$ 14 000 000
<b>TOTAL ACTIVO CORTO PLAZO</b>	<b>\$ 92 065 000</b>	<b>\$ 85 000 000</b>	<b>\$ 71 013 000</b>
<b>ACTIVO A LARGO PLAZO</b>			
Acciones en otras organizaciones	\$ -	\$ -	\$ -
Materiales de oficina y otros	\$ 25 904 000	\$ 32 764 000	\$ 35 120 000
Equipos	\$ 6 000 000	\$ 6 000 000	\$ 7 000 000
Infraestructura	\$ 10 000 000	\$ 12 000 000	\$ 22 000 000
Terrenos	\$ -	\$ -	\$ -
<b>ACTIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 41 904 000</b>	<b>\$ 50 764 000</b>	<b>\$ 64 120 000</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 133 969 000</b>	<b>\$ 135 764 000</b>	<b>\$ 135 133 000</b>
<b>PASIVO CORTO PLAZO</b>			
Cuentas por pagar	\$ 22 000 000	\$ 34 000 000	\$ 44 000 000
<b>TOTAL PASIVO CORTO PLAZO</b>	<b>\$ 22 000 000</b>	<b>\$ 34 000 000</b>	<b>\$ 44 000 000</b>
Prestamos a mediando plazo			
Otros prestamos	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 22 000 000</b>	<b>\$ 34 000 000</b>	<b>\$ 44 000 000</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 111 969 000</b>	<b>\$ 101 764 000</b>	<b>\$ 91 133 000</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 133 969 000</b>	<b>\$ 135 764 000</b>	<b>\$ 135 133 000</b>

## 1.12 RESULTADOS

ASOPROCAAO						
Estado de Resultados						
	2014		2015		2016	
<b>Ingresos</b>		%		%		%
Compra y venta de cacao	1001701000	100%	1001699900	84%	1029915375	73%
ejemplo 2		0%		0%		0%
ejemplo 3		0%		0%		0%
Tienda de insumos	0	0%		0%		0%
Subvenciones		0%	186704000	16%	380308000	27%
Otros ingresos		0%		0%		0%
<b>Total</b>	<b>1001701000</b>	<b>100%</b>	<b>1188403900</b>	<b>100%</b>	<b>1410233375</b>	<b>100%</b>
<b>Costos</b>						
<b>Costos variables</b>		%		%		%
Compra de productos	0		0		0	
Compra de los productores	870996000	87%	901852000	76%	927255000	66%
Otros proveedores	-	0%	12883600	1%	13246500	1%
Otros proveedores	-	0%	2576720	0%	2649500	0%
Combustibles/lubricantes	-	0%	773016	0%	794790	0%
Servicios públicos	-	0%	30920640	0%	31791600	2%
Jornales	-	0%	2576720	0%	2649300	0%
Jornales 2	-	0%	5456205	0%	5609893	0%
Gastos de mantenimiento	-	0%	3968149	0%	4079922	0%
Empaques	-	0%	3993916	0%	4106415	0%
Transporte	23668000	0%	(4269840)	0%	(4390111)	0%
Intereses a corto plazo		0%	-	0%	0	0%
Otros 1	-	0%	2963228	0%	3046695	0%
Otros 2	-	0%	-	0%		0%
<b>Total Variables</b>	<b>894664000</b>	<b>1</b>	<b>963694353</b>	<b>81%</b>	<b>990839304</b>	<b>70%</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>107037000</b>	<b>0</b>	<b>224709547</b>	<b>19%</b>	<b>419384071</b>	<b>30%</b>
<b>Costos Fijos</b>		%		%		%
Empleados especializados	1440000	0%	7200000	1%	7560000	1%
Agentes comerciales	-	0%	9600000	1%	10080000	1%
Alquileres	-	0%	3600000	0%	3780000	0%
Amortizaciones/Depreciaciones	-	0%	12276200	1%	17754290	1%
Seguros	-	0%	3480000	0%	3654000	0%
Promoción/Comercialización	-	0%	3000000	0%	3150000	0%
Intereses	-	0%	-	0%	-	0%
Gastos Administrativos	15000000	0%	108000	0%	113400	0%
Otros	4914000	0%	300000	0%	315000	0%
Ejecutivos	-	0%	39216000	3%	40392480	3%
Personal	-	0%	35568000	3%	36635040	3%
Impuestos		0%		0%		0%
<b>Total costos operativos</b>	<b>21354000</b>	<b>2%</b>	<b>114348200</b>	<b>10%</b>	<b>123434210</b>	<b>9%</b>
<b>Total Costos</b>	<b>916018000</b>	<b>91%</b>	<b>1078042553</b>	<b>91%</b>	<b>1114273514</b>	<b>79%</b>
<b>Utilidad/Pérdida</b>	<b>85683000</b>	<b>9%</b>	<b>110361347</b>	<b>9%</b>	<b>295949861</b>	<b>21%</b>



### 1.13 FLUJO DE CAJA

FLUJO DE CAJA			
	2017	2018	2019
<b>INGRESOS</b>			
Venta de Productos	1 205 262 339 \$	1 391 683 316 \$	1 366 767 482 \$
Otros Ingresos	0 \$	0 \$	0 \$
Crédito			
<b>TOTAL</b>	<b>1 205 262 339 \$</b>	<b>1 391 683 316 \$</b>	<b>1 366 767 482 \$</b>
<b>EGRESOS</b>			
Mano de obra	2 400 000 \$	2 400 000 \$	2 400 000 \$
Insumos	963 812 000 \$	1 108 371 200 \$	1 197 034 176 \$
Servicios y arriendos	5 160 000 \$	5 160 000 \$	5 160 000 \$
Mercadeo, distribución y logística			
Gastos administrativos	17 700 000 \$	17 745 000 \$	17 772 600 \$
Inversiones	45 200 000 \$		
Pago crédito	4 500 000 \$	9 304 247 \$	9 304 247 \$
Componente técnico Productivo y ambiental	1 450 000 \$	7 700 000 \$	7 700 000 \$
Componente de agroindustria y comercialización		500 000 \$	500 000 \$
Componente fortalecimiento organizacional	2 468 571 \$	720 000 \$	720 000 \$
<b>Total</b>	<b>1 042 690 571 \$</b>	<b>1 151 900 447 \$</b>	<b>1 240 591 023 \$</b>
Flujo neto	162 571 768 \$	239 782 869 \$	126 176 459 \$
Saldo inicio	25 013 000 \$	187 584 768 \$	427 367 637 \$
<b>Saldo al final</b>	<b>187 584 768 \$</b>	<b>427 367 637 \$</b>	<b>553 544 096 \$</b>

## 1.14 ANALISIS FINANCIERO

### Análisis del balance

Las proyecciones de crecimiento del activo total de **ASOPROCACAO** con venta asociativa y en NODO REGIONAL DE CACAO, permiten prever un crecimiento consistente de los ingresos de la organización alrededor del trabajo articulado en el territorio.

### Análisis del flujo de efectivo

Teniendo en cuenta la Razón de Liquidez proyectada de la implementación del negocio de la organización, se puede afirmar que, con su puesta en marcha, ASOPROCACAO incrementará su liquidez y recursos disponibles para afrontar las obligaciones de corto plazo, para cubrir su responsabilidad y generar nuevas inversiones alrededor del negocio, incrementando su cobertura y servicios según lo ha establecido la organización en su planeación estratégica, con un crecimiento anual promedio de 13.5%.

**Tabla 6. Razón de liquidez. Valor actual y proyectado de ASOPROCACAO.**

ACTUAL	2016	2017	2018
	\$ 200.807.000	\$ 216.103.880	\$ 263.950.354

### Análisis de los estados de resultados y de la capacidad de reembolso

La determinación de la utilidad del ejercicio contable y la proyección del crecimiento anual de los ingresos netos arrojan como resultado la generación de utilidades progresivas hasta el final del acompañamiento de AML.

Es importante mencionar que el crecimiento de los ingresos de los dos primeros años incorpora las inversiones para puesta en marcha del NODO REGIONAL CACAOTERO, financiadas con recursos de PROCOMPITE; el tercer año, refleja la utilidad real generada por la estrategia para la organización.

La puesta en marcha del Plan de Negocios permitirá generar capacidad en la organización para atender sus obligaciones financieras y cubrir sus costos fijos y variables; además de acceder si así lo decidiera a otras fuentes de financiación.

### Análisis del riesgo financiero y de la viabilidad

Teniendo en cuenta la rentabilidad del plan de negocios, 0.38% al 2018, y la proyección de incremento del patrimonio y activos totales de la Organización con su implementación, el negocio es viable. La generación de ingresos para la organización es baja, aunque le permite cubrir sus costos fijos y variables; sin embargo, existe la oportunidad de mejora de la eficiencia financiera del negocio de la organización atendiendo dos factores susceptibles de mejora: producción y comercialización, tanto lo producido en finca que representa el volumen potencial de comercialización, como el precio y condiciones de compra que impactarían directamente sobre las utilidades netas de la operación.

Por otro lado, la proyección del resultado del crecimiento de los ingresos, la razón de liquidez y la capacidad de reembolso evidencia un alto riesgo de la implementación del plan de negocios, ya que las condiciones actuales y de corto plazo de generación de ingresos tienen un bajo aporte a la capitalización de la organización, es necesario revisar la eficiencia operativa en el funcionamiento del negocio.

### **Rentabilidad Financiera**

Las proyecciones del Plan de negocios arrojan como resultado una Tasa Interna de Retorno del 8% al 5 año de implementación del negocio.

Con este resultado se evidencia que su puesta en marcha permite generar ingresos, inicialmente bajos, para la organización sobre las inversiones a realizar y para el futuro funcionamiento de la estrategia de Nodo Cacaotero, en la que se podría evaluar la rentabilidad de cada uno de los núcleos en pro de maximizar su eficiencia e incrementar su rentabilidad.

## **1.15. AMBIENTE DE NEGOCIOS**

### ***Análisis de Mercado***

El cacao es originario de las regiones tropicales de Centroamérica y Sudamérica, se produce en Colombia, según el cálculo del observatorio de agrocadenas de Fedecacao, en los Santanderes con el 50,4% de la producción, seguido de Arauca con el 9,4%, Huila con 8,1%, Tolima con el 3,4%, Antioquia con el 5,7%, Nariño con el 7,7% y el eje cafetero junto a otros departamentos son el 11,5%, y en 2014 se requirieron, 4 millones de jornales en 90 mil hectáreas sembradas, para 206 municipios, y un cubrimiento social de 25 mil familias cacaoteras.

El precio del cacao se forma por diferentes variables de mercado que se tienen en cuenta en la Bolsa de New York, además de las variables de producción interna. Existen algunas entidades que transmiten y vigilan el precio, pero no lo establecen, pues éste además está afectado por el comportamiento de los commodities en el mundo y en general se explica entre un 88% y 90%, por el precio de la bolsa de New York; cuando existe un sobreprecio, este se otorga a los cacaos Premium y suele ser cercano al 5% sobre el precio pagado de base. (Fuente: Alianzas Productivas MADR).

La cadena de intermediación es muy variada, sin embargo, las grandes empresas han tratado de reducir este proceso. El precio desde el año 2013 ha tenido un comportamiento ascendente superando los \$ 8.900 por Kg, este valor que por el déficit mundial tiende al alza, contempla los gastos de producción, transporte y comercialización y refleja la enorme demanda de este producto en el mercado. El precio interno del cacao tiene un comportamiento espejo frente al precio internacional y las exportaciones son escasas, puesto que la demanda interna no permite generar excedentes importantes de exportación.

### ***Comportamiento de la Industria***

A nivel regional se destaca el surgimiento de Ecuador como proveedor, los principales productores siguen siendo Costa de Marfil, Indonesia y Ghana, aunque en los últimos años las reservas del grano se agotaron trayendo como consecuencia un fuerte incremento en la demanda y en el precio internacional.

Europa y Norteamérica son los grandes consumidores, aunque se presenta un importante incremento en la demanda de Asia y Oceanía.

Las ventas mundiales de productos terminados son muy superiores a las ventas de los productores, lo que indica claramente una muy grande agregación de valor en la cadena, generada principalmente por grandes fabricantes.

### 1.16. COMPETENCIA

NOMBRE	DESCRIPCION	POSIBLES ACCIONES FUTURAS	PRINCIPALES MARCAS
SOCIEDAD AGRICOLA DE TRANSFORMACION	Integra la mayoría de productores de cacao de San José. Tiene convenio de mayor antigüedad con la compañía nacional de chocolates y para aumentar el volumen de venta a esta empresa realiza compras en otros municipios.	Buscar aumentar con compradores a comisión el volumen de comercialización de cacao.	Sin Marcas
FEDECACAO COMO COMPRADOR DIRECTO	En el pasado fue comprador directo para exportar e intentara competirle a la Compañía Nacional de Chocolates el mejor cliente de ASOPROCACAO	Continuaran su plan de compras	Sin Marcas
COMPAÑÍA NACIONAL DE CHOCOLATES	Pertenece al grupo <b>nutresa</b> , es la principal industria, líder del mercado, ha innovado personalizando productos hacia los segmentos diet, y de preparación rápida con productos como chocolisto y choco line, también han innovado en empaque con bolsas resellables y pastillas individuales.	Se expandirán al mercado latinoamericano y buscarán exportar chocolates finos de aroma y cacaos en pepa.	CON AZUCAR: CORONA, DIANA, LA ESPECIAL, PURO, CRUZ

## 1.17. COMERCIALIZACION

### ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION

*LA COMUNICACIÓN CON NUESTROS CLIENTES SERA ASI:*

- Relaciones personalizadas con cada uno de nuestros clientes: productores y compradores.
- La comunicación personalizada con nuestros clientes tratando que sea permanente indagando por el cumplimiento de sus expectativas frente al producto.

*CONQUISTAREMOS A NUESTROS CLIENTES ASI:*

Fidelizaremos a nuestros clientes asociados tratando de cumplir sus expectativas de venta, asistencia técnica y clientes compradores como el actual Compañía Nacional de Chocolates, entregándoles un producto bueno con sabor, aroma y aumentado periódicamente la cantidad. La certificación en comercio justo o Fair Trade nos permitirá conquistar nuevos mercados que apoyan este tipo de comercio.

*NUESTROS PRODUCTOS VAN A LLEGAR A NUESTROS CLIENTES*

A través de nuestro centro de acopio entregaremos el producto en las instalaciones de nuestros clientes, así mismo acopiaremos con calidad hasta alcanzar los volúmenes requeridos.

*NUESTROS CANALES DE DISTRIBUCION SERAN*

- Entregas en los sitios solicitados por los clientes previo acuerdo de cubrimiento de costos de transporte.
- Entregas en lo posible en tiempo oportuno.

## 1.18. FORTALEZAS/DEBILIDADES

### FORTALEZAS DE LA ORGANIZACION

- Tener convenio con la Compañía Nacional de Chocolates permite vender a un mejor precio favoreciendo a los productores.
- Recurso humano integrado.
- Los asociados cuentan con terrenos propios para cultivar y apropiados para los cultivos.
- Reconocimiento de la Asociación en la región.
- Gestión de recursos para proceso productivo.
- Disposición de los asociados para capacitarse en la producción, manejo de poscosecha, transformación y comercialización.

### DEBILIDADES DE LA ORGANIZACION

- Falta centro de acopio.
- Faltan equipos de oficina y sede.
- Escaso manejo con herramientas empresariales como la contabilidad para la toma de decisiones, la planeación y el plan de negocios como guía.
- Escaso capital de trabajo.
- Ausencia en la participación de la mujer.
- Pobre manejo contable y tributario.

- Pobre proceso de planeación.

## 1.19. OPORTUNIDADES/AMENAZAS

### OPORTUNIDADES

- Recibir apoyos de capitalización en actividades agroindustriales de entidades públicas y privadas.
- Acceso a nuevas fuentes de recursos.
- Construcción de centros de comercialización y/o acopio con apoyos de entidades públicas.
- Formación, capacitación y desarrollo tecnológico ofrecida por entidades públicas y privadas.
- Existe una alta demanda en productos de comercio justo.

### AMENAZAS

- Cultura de mal manejo ambiental con quemas y deforestación.
- FEDECACAO montará una planta de transformación en Yacopí.
- Alta presencia de intermediarios en la zona.

## 1.20. PLANEAMIENTO CAME-CORREGIR, AFRONTAR, MANTENER, EXPLOTAR

### EXPLOTAR:

Aprovechar la tenencia de tierra de sus asociados para aumentar el área cultivada de cacao y satisfacer la alta demanda del grano a nivel nacional e internacional.

Del convenio con la Compañía Nacional de Chocolates Aprovechar para capitalizar la Asociación comprar lote y con ello gestionar recursos públicos y privados para la construcción de centro de acopio.

La disposición de los asociados y directivos en capacitarse debe ser aprovechada gestionando asistencia técnica en producción y socio empresarial.

### CORREGIR:

Con la capacitación recibida de contabilidad básica, tributación y NIF entrar a corregir la falta de cumplimiento de las obligaciones tributarias y actualización contable.

Mediante la asistencia técnica socio empresarial elaborar el Plan de Negocios, el presupuesto anual, el plan operativo anual y la actualización de los estatutos promoviendo la participación de la mujer y utilizar estos documentos como herramientas administrativas.

Con el respaldo del Fondo de Garantías del Proyecto AMI obtener créditos para capital de trabajo y aumentar las compras de cacao.

### MANTENER:

Las buenas relaciones con los productores para promover una cultura de buen manejo ambiental mediante la implementación de buenas prácticas agrícolas - BPA buscando contrarrestar amenazas de enfermedades.

Con el convenio de la Compañía Nacional de Chocolates y ASOPROCACAO fortalecerse financieramente previendo momentos de competencia desleal que se puedan dar.

### 1.21. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO (EL PORQUE)

La organización cuenta con un esquema comercial que ha desarrollado durante los últimos 5 años, persigue mejorar su desempeño económico mediante el incremento en las compras de cacao en almendra. La asociación cuenta con un centro de acopio en la cabecera municipal, cuenta con procesos básicos de compra que deben perfeccionarse, además de implementar procesos de trazabilidad en la compra del cacao.

Para lograr las metas propuestas la organización solicita realizar inversiones en empaque, balanza, higrómetro, termómetro, dotación de oficina, y capital de trabajo por \$20 millones de pesos. Como parte del plan estratégico se buscará obtener la certificación en Comercio Justo también conocida como Fair trade o FLO; se requiere también un importante aporte en capacitación en buenas prácticas agrícolas BPAs, certificación de comercio justo y otros relacionados, inversión en parcela demostrativa, visitas de asistencia técnica (consultor/asistente técnico), perfilación y transformación del cacao, curso de buenas prácticas de manufactura - BPM, capacitación en liderazgo, capacitación en contabilidad y normas tributarias, entre otros, las cuales cuentan con el apoyo de AML.

### 1.22. FINANCIACION

Para la operación del plan se requiere acceder a recursos vía crédito así:

#### CONDICIONES

Monto	\$ 29.900.000
Plazo	4 Años
Período de gracia	1 Año
Tasa *DTF+3%	9,37%
* DTF e.a. equivalente a	6,37% 30-mar-16

#### TABLA DE AMORTIZACIÓN

Año 1	Pago Capital	Pago Intereses	Cuota Total*	Causación Intereses	Saldo
1			\$ 0	\$ 0	\$ 29.900.000
2	\$ 6.502.627	\$ 2.801.630	\$ 9.304.257	\$ 2.801.630	\$ 23.397.373
3	\$ 7.111.924	\$ 2.192.334	\$ 9.304.257	\$ 2.192.334	\$ 16.285.449
4	\$ 7.778.311	\$ 1.525.947	\$ 9.304.257	\$ 1.525.947	\$ 8.507.138
5	\$ 8.507.138	\$ 797.119	\$ 9.304.257	\$ 797.119	\$ 0

\* Cuota fija finalizado periodo de gracia.

**1.23. PRESUPUESTO DEL PROYECTO**

		ASOPROCAAO				2017		2018		2019	
		Compra y venta de cacao									
	Referencia	Cop/Uni	Cant	Unidad	Costo/Uni	Cop/Uni	Cant	Unidad	Costo/Uni	Cop/Uni	Cant
Volumen de producción	132.465										
Precio de venta	7.775										
<b>Productos</b>											
Venta 1	1.029.915.375	132.465			\$ 3.421.000.000	\$ 4.105.200.000			\$ 5.336.760.000		
Venta 2	-	-	-	-	- \$	- \$	-	-	- \$	-	-
Otros ingresos	-	-	-	-	- \$	- \$	-	-	- \$	-	-
<b>Total de productos e ingresos</b>	<b>1.029.915.375</b>				<b>\$ 3.421.000.000</b>	<b>7.775</b>			<b>4.105.200.000</b>	<b>7.775</b>	
<b>Costos</b>					<b>\$ 4</b>						
<b>Costos variables</b>											
Compra de productores	927.255.000	7.000	440.000	kg	\$ 7.000	7.000	\$ 3.695.000.000	7.000	4.804.800.000	7.000	4.804.800.000
Transporte para la venta	4.390.111	-	440.000	kg	\$ 100	100	\$ 52.800.000	100	68.640.000	100	68.640.000
Empaques	4.106.415	-	440.000	kg	\$ 20	20	\$ 10.560.000	20	13.728.000	20	13.728.000
Cotero	-	-	440.000	kg	\$ 6	6	\$ 3.168.000	6	4.118.400	6	4.118.400
FEDECACAO	-	-	440.000	kg	\$ 240	240	\$ 126.720.000	240	164.736.000	240	164.736.000
Jornales empaque	8.259.193	-	440.000	kg	\$ 20	20	\$ 10.560.000	20	13.728.000	20	13.728.000
Impuesto municipal	-	-	440.000	kg	\$ 42	42	\$ 22.360.800	42	29.069.040	42	29.069.040
Gastos financieros	-	-	440.000	kg	\$ 31	31	\$ 16.262.400	31	21.141.120	31	21.141.120
Seguro transporte	-	-	440.000	kg	\$ 31	31	\$ 16.368.000	31	21.278.400	31	21.278.400
Transporte interno	23.668.000	179	240.000	kg	\$ 60	60	\$ 17.280.000	33	22.464.000	33	22.464.000
Intereses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros 1	-	-	440.000		\$ 23	23	\$ 12.144.000	23	15.787.200	23	15.787.200
Otros 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total variables</b>	<b>967.678.719</b>					<b>7.546</b>	<b>\$ 3.984.223.200</b>	<b>7.546</b>	<b>5.179.490.160</b>	<b>7.546</b>	<b>5.179.490.160</b>
<b>Margen sobre costos variables</b>	<b>62.233.656</b>					<b>229</b>	<b>\$ 120.976.800</b>	<b>229</b>	<b>157.269.840</b>	<b>229</b>	<b>157.269.840</b>
<b>Costos fijos e específicos</b>											
Alquiler CUBARRAL	1.440.000	11	12	mes	\$ 600.000	16	\$ 7.560.000	14	7.938.000	14	7.938.000
Alquiler GUAMAL	-	-	12	mes	\$ 800.000	22	\$ 10.080.000	19	10.584.000	19	10.584.000
Alquiler EL DORADO	-	-	12	mes	\$ 300.000	8	\$ 3.780.000	7	3.969.000	7	3.969.000
Amortizaciones/Depreciaciones	-	-	-	-	-	28	\$ 17.754.290	34	14.419.971	34	14.419.971
Servicios públicos	-	-	12	mes	\$ 290.000	8	\$ 3.654.000	7	3.836.700	7	3.836.700
Comunicación	-	-	12	mes	\$ 250.000	7	\$ 3.150.000	6	3.307.500	6	3.307.500
Alquiler El CASTILLO	-	-	12	mes	\$ 300.000	8	\$ 3.780.000	7	3.969.000	7	3.969.000
Gastos Administrativos	15.000.000	113	12	mes	\$ 9.000	0	\$ 113.400	0	119.070	0	119.070
Otros	4.914.000	37	12	mes	\$ 25.000	1	\$ 315.000	1	330.750	1	330.750
<b>Total costos fijos</b>	<b>21.354.000</b>	<b>161</b>				<b>98</b>	<b>\$ 50.186.690</b>	<b>95</b>	<b>48.473.991</b>	<b>95</b>	<b>48.473.991</b>
<b>Total costos operativos</b>	<b>989.032.719</b>	<b>7.466</b>				<b>7.644</b>	<b>\$ 4.034.409.890</b>	<b>7.641</b>	<b>5.227.964.151</b>	<b>7.641</b>	<b>5.227.964.151</b>
<b>Margen de la actividad</b>	<b>40.882.656</b>	<b>309</b>				<b>131,02</b>	<b>\$ 70.790.110</b>	<b>134,07</b>	<b>\$ 108.795.850</b>	<b>134,07</b>	<b>\$ 108.795.850</b>



### 1.24. GARANTIAS DISPONIBLES

- ✓ El Fondo de Garantías AMI es una modalidad de apoyo que facilita la obtención y otorgamiento de crédito.
- ✓ Cobertura de 80% del financiamiento.

### 1.25. ANEXOS

- Estados Financieros.
- Lista de los miembros.
- Carta del Fondo de Garantías AMI.