



cacao | + Bosques en
para la vida | la Amazonía

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA UNA PLANEACIÓN FINANCIERA PARA EL MODELO DE NEGOCIO DE CACAO ESPECIAL CERO DEFORESTACIÓN / ORGÁNICO

Lucas Buitrago
Catalina Sosa
Wildlife Conservation Society

2022



En la primera fase de implementación del proyecto Cacao para la Vida: más bosques para la Amazonía se identificaron los principales factores que influyen positiva o negativamente en el desarrollo de la cadena de valor de cacao en los departamentos de Caquetá, Guaviare y Putumayo. A partir de los resultados de ese trabajo, el equipo de Rainforest Alliance – RA propuso un modelo de negocio de cacao especial cero deforestación con la herramienta CANVAS, en el cual espera que las familias productoras y las asociaciones como soporte de la cadena de valor, visualicen el negocio del cacao cero deforestación como una alternativa técnica y financiera viable.

El modelo de negocio propuesto contiene resultados de las distintas líneas de trabajo desarrolladas por el equipo del proyecto Cacao para la Vida integrado por RA, WCS y Alisos, destacando el trabajo realizado en análisis de actores, diagnóstico de instrumentos financieros, planes de competitividad, entre otros. Para hacer aplicable el modelo de negocio propuesto al escenario actual de las asociaciones de productores vinculadas al proyecto, se definió que en la segunda fase se desarrollarán planes de negocio específicos para cada asociación, teniendo en cuenta los modelos de cultivos de cacao, volumen, alianzas y proyección que se tenga en cada asociación participante.

En ese sentido, se están preparando los insumos necesarios para la formulación de los planes de negocios para las diez asociaciones seleccionadas, los cuales parten del análisis del enfoque de trabajo propuesto, los instrumentos de recolección de información a utilizar, y la articulación de los procesos que se dan dentro y fuera de las asociaciones. A continuación, se presenta una ruta de trabajo para conversarlo con el equipo entrante de RA encargado de formular los planes de negocios específicos para cada asociación.

I. Nivelación en insumos de trabajo

La herramienta Canvas utilizada para formular la propuesta de modelo de negocio de cacao especial cero deforestación (ver imagen 1) permite mostrar de forma simplificada los principales aspectos que involucra el negocio y la propuesta de valor que ofrece.



Imagen 1. Modelo de negocio de cacao especial sostenible cero deforestación



Fuente: Rainforest Alliance, 2022

Para el caso del proyecto Cacao para la Vida, el modelo de negocio buscar cumplir los siguientes objetivos (RA, 2021):

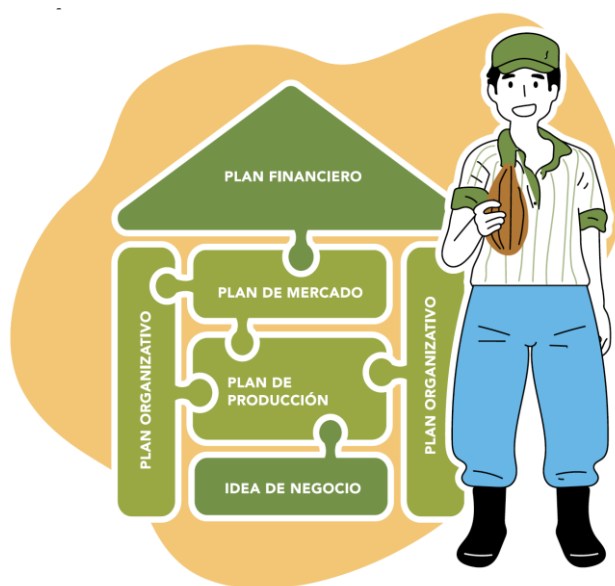
- Consolidar una cadena de cacao resiliente, transparente y sostenible que provea medios de vida dignos para las familias conservando los bosques y la biodiversidad de la Amazonía colombiana.
- Promover la igualdad de género y la inclusión de grupos etarios y étnicos en todos los eslabones de la cadena de valor.
- Impulsar el desarrollo de la cadena regional del cacao y participación en la política cacaotera nacional mediante acuerdos de máximo valor con los actores del sector público, privado y sociedad civil.
- Fortalecer los procesos de gobernabilidad y las capacidades técnicas, administrativas, financieras y comerciales de las asociaciones en beneficio de sus bases sociales.

Para cumplir estos objetivos, el equipo formulador de la propuesta de modelo de negocio plantea que se requiere el compromiso de cada asociación en consolidar una oferta de cacao especial cero deforestación a partir de un proceso ordenado, participativo y articulado con principios de sostenibilidad ambiental y social. A través de conversaciones con los integrantes de las juntas directivas de las asociaciones de productores de cacao de Caquetá y Guaviare, se validó el interés de los asociados en la formulación de un plan de negocio que sea coherente con el cacao que producen y comercializan actualmente con compradores nacionales e internacionales, al considerarlo un instrumento que les permitirá ser viables y sostenibles en el largo plazo.



Previo al primer acercamiento con las asociaciones de productores de cacao, es necesario la articulación de enfoques y metodologías de trabajo entre el equipo de RA a cargo de la formulación del plan de negocio y el de WCS a cargo del plan financiero o estrategia de financiación para las necesidades de las asociaciones. Por un lado, el equipo de RA utilizó la herramienta de Canvas para la formulación de la propuesta general del modelo de negocio para un cacao especial cero deforestación (ver imagen 1), y, por otro lado, WCS trabajó con base en la revisión de manuales realizados por distintos programas para la elaboración de planes de negocio con enfoque integral asociativo, consolidando una guía titulada *Cacao agroforestal amazónico: Planes de negocio y mecanismos de financiación (WCS, 2022)*, donde se muestra la articulación de cada componente de la asociación, siendo el plan financiero el techo o resultado final de un plan de negocio (ver imagen 2).

Imagen 2. Componente de un modelo de negocio para una asociación



Los elementos analizados en el modelo Canvas se complementan con los componentes identificados para un modelo de negocio integral, los cuales para el equipo de WCS se articulan de la siguiente manera:

- **Idea de negocio:** esta idea nace de la visión socio-organizativa de la asociación y de su visión empresarial para lograr la propuesta de valor que desea incorporar en el cacao. Las preguntas a resolver son: ¿Cómo asociación vemos el cacao especial sostenible cero deforestación como un negocio? ¿Cuál es nuestra idea de negocio? ¿Cuál es la propuesta de valor del negocio? Con el modelo Canvas se articula con el campo de *propuesta de valor*.
- **Plan organizativo:** es un bloque fundamental del Plan de Negocio y uno de los que son evaluados a profundidad por los inversores potenciales o las entidades financieras interesadas en invertir en el negocio, ya que el buen funcionamiento de

la asociación es clave para asegurar la implementación efectiva y exitosa del Plan de Negocio. La pregunta a responder es: ¿Cómo estamos organizados al interior de la asociación para consolidar un negocio con el cacao especial sostenible cero deforestación? Con el modelo Canvas se articula con el campo de *relaciones*.

- Plan de producción: en este plan se debe especificar el producto y/o servicios que la asociación ofertará al mercado (dejando claro si corresponde a cultivo, acopio y comercialización, o una mezcla de estos), así como las especificaciones técnicas del producto (variedades, orgánico, cero deforestación, etc.). Este punto es clave, para saber si un cultivo de cacao especial sostenible cero deforestación va a ser rentable o no para los productores y la asociación. Con el modelo Canvas se articula con el campo de *oferta, actividades y recursos*.
- Plan de mercado: el análisis del mercado en el que planea participar la asociación y el entorno en el que se desarrolla. Aquí se analizan la oferta de producto de la asociación, sus aliados y competidores, así como la demanda del mercado y la tendencia de crecimiento de éste. Con esto se puede definir el segmento de mercado en el que planea estar la organización y la participación que espera alcanzar en este mercado. En este punto, es fundamental entender ¿qué beneficios esperamos obtener de ese mercado?. Con el modelo Canvas se articula con el campo de *mercado y canales de distribución*.
- Plan financiero: por medio del plan financiero, se conoce la inversión o financiamiento necesario para el negocio, se determinan los ingresos esperados, las expectativas de retorno de la inversión y el tiempo requerido para alcanzar el punto de equilibrio. La pregunta que permite resolver el plan financiero es: ¿La asociación requiere inversión / financiación para llevar a cabo el negocio de cacao especial cero deforestación? Con el modelo Canvas se articula con el campo de *ingresos y costos*.

A partir del enfoque de trabajo de cada equipo y la articulación previa que se haga de conceptos, rutas y metodologías, es pertinente validar los siguientes puntos en un primer encuentro con las asociaciones:

1. Claridades conceptuales y metodológicas sobre el plan de negocio, explicando de forma sencilla y práctica qué es un plan de negocio y su importancia, los pasos para elaborarlo, sus componentes, el por qué se considera un documento “vivo” y la diferencia entre un proyecto productivo y un plan de negocios.
2. Alcance del plan de negocio en tiempo (mediano o largo plazo, especificar años para su respectiva actualización) y amplitud (parcial para las líneas de solo producción y comercialización de cacao o global para sus productos asociados – SAF)



3. Validación de condiciones actuales y proyectadas para cada componente definido del plan de negocio bajo la metodología Canvas, dado que de esa particularidad se empieza a alimentar un plan de inversiones y un plan financiero que viabilice al plan de negocio de cada asociación. Se sugiere ver el manual elaborado por la Cámara de Comercio de Medellín titulado: Manual para el desarrollo de un plan de negocios¹, que utiliza la herramienta Canvas para una aplicación fácil de la metodología.
4. Formulación de estrategia financiera a partir de la confirmación de la propuesta de valor, la cual deberá basarse en lo que conoce, puede y quiere alcanzar cada asociación. Con la validación de estos aspectos se puede empezar a construir una estrategia/plan financiero que responda a las necesidades de inversión de la asociación para cumplir con la propuesta de valor definida.

Para tener información precisa sobre los puntos señalados, se proponen unos instrumentos de recolección de información que se presentan en el siguiente capítulo.

II. Instrumentos de recolección de información

1. Claridades conceptuales y metodológicas sobre el plan de negocio: para este punto se propone revisar el manual mencionado de la Cámara de Comercio de Medellín, de la cual se toma los siguientes elementos que pueden ayudar en la preparación del primer espacio de trabajo con las asociaciones

¿Qué es un plan de negocio? (CCM, 2018)



Un plan de negocios, comprende fundamentalmente una articulación de la empresa con las personas, sus oportunidades, su entorno, su contexto, sus riesgos y promesas de recompensa. Un plan de negocios busca darle a una empresa, potencial, emergente o existente, elementos que le permitan disfrutar de una posición competitiva y sostenible en el largo plazo. Estos es, encontrar una combinación óptima y única de: ¿qué hacer?, ¿cómo hacerlo? Y ¿cuándo hacerlo?

Características de un plan de negocio:

- Simple: Que pueda ser comprendido por los diferentes actores que se verán involucrados en el diseño y despliegue estratégico del plan de negocios. Su lenguaje debe ser sencillo y de fácil asimilación.
- Contundente: El plan de negocios debe dejar más respuestas que interrogantes y deberá definir con claridad las metas propuestas, sus

¹ <https://www.camaramedellin.com.co/Portals/0/Crear-Empresa/Documentos/Manual%20de%20plan%20de%20negocios-Basica.PDF?ver=2019-02-04-105305-327>



responsables, los tiempos y escenarios asociados a la ejecución del plan.

- **Atractivo:** El plan debe despertar entusiasmo y presentar una alternativa viable para el desarrollo y/o consolidación de una empresa.
- **Dinámico:** Se deben contemplar los elementos de una estrategia en movimiento, que considera las consecuencias inesperadas en la ejecución de un plan y el choque de las decisiones empresariales con las decisiones de los agentes económicos y sociales que interactúan con la empresa.
- **Conciso:** Evitar extenderse en asuntos que no son relevantes o que podrían incorporarse en anexos y otros documentos de soporte, en la medida de lo posible recurrir al lenguaje visual y el uso de gráficos e información cuantitativa, aborde cada componente del plan de negocio con precisión y exactitud (CCM, 2018).

¿Por qué es importante un plan de negocio?

Es ante todo una herramienta que persigue la transformación de las ideas en un plan articulado y coherente para hacer exitoso un negocio. Por esta razón, es también una herramienta de comunicación para alinear los intereses de los diferentes grupos involucrados en la conformación o consolidación de una empresa, así como la alineación de intereses con grupos externos a la empresa (CCM, 2018).

¿Cuál es la diferencia entre un proyecto productivo y un plan de negocio?

El proyecto productivo consiste en describir las actividades necesarias para alcanzar un objetivo, en este caso la producción y comercialización de un producto agrícola teniendo en cuenta costos y tiempos. Por otra parte, un plan de negocios es un documento de análisis que permite la toma de decisiones en la implementación de una idea de negocio y que da identidad a una empresa para aprovechar alcanzar beneficios puntuales e identificar la rentabilidad de una oportunidad así como las estrategias para lograr que sea viable (Vargas, C. 2016).

2. Alcance del plan de negocio en tiempo (mediano o largo plazo, especificar años para su respectiva actualización) y amplitud (parcial para las líneas de solo para producción y comercialización de cacao o global para sus productos asociados – SAF), se puede definir directamente en la reunión con la junta directiva de cada asociación concertando desde el inicio los parámetros en que se elaborará el plan de negocio.
3. Validación de condiciones actuales y proyectadas para cada componente definido para el plan de negocio bajo la metodología Canvas, para lo cual se sugiere



nuevamente tomar como referencia los elementos pedagógicos y técnicos que presenta el manual de la Cámara de Comercio de Medellín, destacando los siguientes puntos (CCM, 2018):

- **Componente de ACTIVIDADES:**
Este punto lo componen una serie de actividades clave internas (usualmente son los procesos de producción, marketing, entre otros). Se responden las siguientes inquietudes: ¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?, ¿Nuestros canales?, ¿Nuestras relaciones con los clientes?, ¿Nuestras fuentes de ingresos?
- **Componente de RECURSOS:**
Se determinan los más importantes recursos para la empresa. Los recursos pueden ser físicos, financieros, intelectuales, humanos. Se responde las siguientes inquietudes: ¿Qué recursos son necesarios para crear valor o ingresos? ¿Qué recursos necesita su empresa para organizar su red de distribución? ¿Qué recursos son necesarios para mantener las relaciones con el consumidor?
- **Componente de PROPUESTA DE VALOR:**
Este punto describe el problema que la iniciativa está solucionando. Se responden las siguientes inquietudes: ¿Qué valor estamos entregando a los clientes?, ¿Cual problema estamos ayudando a resolver?, ¿Cual necesidad estamos satisfaciendo?, ¿Que paquetes de productos o servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?
- **Componente de RELACIONES:**
Representa uno de los puntos críticos y difíciles de evidenciar, por esto hay que ser muy claros y puntuales en definir la relación que se mantendrá con los clientes. Se responden las siguientes inquietudes: ¿qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de clientes?, ¿qué relaciones hemos establecido?, ¿cómo se integran con el resto de nuestro modelo de negocio?
- **Componente de CANALES:**
Establece como la empresa alcanzará los clientes y distribuirá el valor creado, respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Cómo su empresa alcanzará a los clientes? ¿Qué esquemas de comunicación, distribución o canales de ventas serán usados?
- **Componente de COSTOS:**
Para la sostenibilidad de la iniciativa es de vital importancia el conocer y optimizar costos fijos, que permitan diseñar un modelo de negocio escalable, convirtiéndose así en una de las áreas donde más se puede innovar. Se responden a las siguientes inquietudes: ¿Cuáles son los costos más importantes



en nuestro modelo de negocio?, ¿Cuáles recursos clave son los más costosos?, ¿Cuáles actividades clave son las más costosas?

En la primera fase del proyecto Cacao para la vida el equipo de WCS elaboró unas fichas de costos de producción y comercialización de cacao que fueron presentadas a las asociaciones en un espacio de taller para validar los rubros más no para levantar información detallada para cada rubro. Se deja a consideración del equipo de RA las fichas de costos de producción y comercialización para el proceso de formulación del plan de negocio con las asociaciones productoras de cacao:

Costos de producción de cacao en un sistema agroforestal	
1. Establecimiento de cultivo	Valor promedio que maneja la asociación
Preparación del terreno	
Análisis del suelo	
Trazado y estacado	
Aplicación de correctivos (enmiendas)	
Ahoyado de cacao	
Ahoyado de maderables	
Ahoyado de plátano	
Siembra plátano, maderable y cacao	
Aplicación de materia orgánica	
Plateo	
Control orgánico de malezas	
2. Material vegetal	Valor promedio que maneja la asociación
Plántulas de cultivo asociado a cacao #1 (plátano)	
Plántulas de cultivo asociado a cacao #2 (maderables)	
Plántulas de cacao	
3. Insumos	Valor promedio que maneja la asociación
Abono orgánico de cacao	
Fertilizantes	
Plaguicidas	
Postes	
Alambres y tensores	
Kit de herramientas	
4. Transporte	Valor promedio que maneja la asociación
Transporte de materiales para siembra	
Transporte almendra de cacao y de cultivos asociados	
5. Mantenimiento	Valor promedio que maneja la asociación
Manejo fitosanitario	



Fertilización cacao	
Resiembra de cacao	
Podas	
Deshoje y deshijar plátano	
Deshierbas general	
6. Cosecha y poscosecha	Valor promedio que maneja la asociación
Recolección cacao	
Recolección producto asociado #1 (plátano)	
Recolección producto asociado #2 (maderable)	
Desgruyada (partición de mazorcas)	
Fermentación y secado	
Limpieza y empaque	
Asistencia técnica	
7. Varios	Valor promedio que maneja la asociación
Arriendo de la tierra / Impuestos de tierra propia	
Servicios y mantenimiento de la tierra	
Certificaciones para el cacao	


Almacenamiento del cacao	Valor promedio que maneja la asociación
Arriendo y servicios del centro de acopio	
Inversión física (adecuaciones)	
Compra de equipos	
Mantenimiento de equipos	
Insumos (empaques, canastas, sellos, etc.)	
Salario de personal a cargo del punto de acopio	
Transporte del producto hasta el punto de acopio	
Monitoreo, reporte y verificación del grano de cacao grano de cacao	
Venta de cacao	Valor promedio que maneja la asociación
Mercadeo y promoción del producto	
Distribución / Transporte del cacao al comprador	
Seguros del producto	
Marca o sellos del producto	
Cuota de Federación de Cacao	

- **Componente de INGRESOS:**
Se responden a las siguientes inquietudes: ¿Actualmente por qué se paga?, ¿Cómo están pagando?, ¿Cómo prefieren pagar?, ¿Por cuál valor nuestros clientes están dispuestos a pagar? ¿Cuánto aporta cada fuente de ingresos a los



ingresos generales? ¿Cuánto ha sido el monto más alto de ingresos que ha manejado la asociación?

En la primera fase del proyecto Cacao para la vida el equipo de WCS conversó con los productores de las asociaciones para identificar los beneficios en términos de ingresos que esperarían obtener del mercado de cacao especial agroforestal cero deforestación, los cuales se presentan en la siguiente imagen y es importante que el equipo formulador del plan de negocio los tenga presente al proyectar los ingresos por un producto diferenciador con valor agregado.




Beneficios de la producción de cacao en SAF:

- Diversidad de ingresos por los cultivos asociados al cacao (plátano, cítricos, maderables, etc.)
- Sobreprecio por cacao de alta calidad
- Pago de incentivos o reconocimientos económicos por siembra de árboles en el cultivo de cacao
- Mayores rendimientos en el cultivo, más fruto para vender

Beneficios de la comercialización de cacao en SAF:

- Sobreprecio por cacao de alta calidad
- Acuerdos comerciales por garantía de compra de almendra
- Estabilidad de precio de compra de almendra de la asociación al productor
- Inversión de recursos para el funcionamiento de la asociación



4. Formulación de estrategia financiera a partir de la confirmación de la propuesta de valor, la cual deberá basarse en lo que conoce, puede y quiere alcanzar cada asociación. Para registro y validación del equipo de WCS sobre la propuesta de valor adoptada por cada asociación y la planeación de una estrategia financiera que ayude a responder a las necesidades de inversión para alcanzar esa propuesta de valor, se elaboró la siguiente ficha de recolección de información preliminar:

Ficha estándar para validar componentes del modelo de negocio para la planeación de una estrategia financiera	
Nombre de la asociación:	
I. Nombres y roles de participantes	
1.	
2.	
3.	



4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
II. Propuesta de valor del modelo de negocio para la asociación			
¿Cuáles aspectos de la propuesta de valor sugeridos en el modelo de negocio están más apropiados por la asociación y pueden ser alcanzados en el mediano plazo? Priorizar tres elementos de la lista seleccionada	Amazonía pulmón del mundo		
	3 Conservación de los bosques y biodiversidad		
	Diversidad de perfiles sensoriales		
	4 Derechos humanos		
	Cacao de la paz		
	Restauración de ecosistemas		
	Resiliencia y sostenibilidad		
	2 Bajo o libre de cadmio		
	5 Comercio justo		
	Cacao incluyente		
	Legalidad		
	Libre deforestación		
	Cacao de restauración		
	1 <i>Cacao orgánico</i>		
<i>Xxx</i>			
<i>Xxx</i>			
<i>Xxx</i>			
III. Proceso de la propuesta de valor			
¿Qué es lo más difícil de cumplir la propuesta de valor del cacao que produce la asociación?			
Aspectos propuesta de valor	Dificultades		
1. <i>Cacao orgánico</i>	<i>xxxxx</i>		
2. <i>Bajo o libre de cadmio</i>	<i>xxxxx</i>		
3. <i>Conservación de los bosques y biodiversidad</i>	<i>xxxxx</i>		
IV. Apoyo de proyectos o programas			
Actividades realizadas y su relación con la propuesta de valor			
Elementos de la propuesta de valor	Actividades realizadas	¿Quién lo financia y en qué porcentaje?	Observaciones (Tiempo de la actividad, valores de referencia)
<i>Cacao orgánico</i>	1.		
	2.		
	3.		



	¿Cuáles actividades faltan por realizar?		
<i>Bajo o libre de cadmio</i>	4.		
	5.		
	6.		
	¿Cuáles actividades faltan por realizar?		
<i>Conservación de los bosques y biodiversidad</i>	7.		
	8.		
	9.		
	10.		
	¿Cuáles actividades faltan por realizar?		
Anotaciones equipo:	<p><i>¿Se validan los aspectos de la propuesta de valor de la asociación con las actividades que realiza y los apoyos que recibe?</i></p> <p><i>¿Es viable la propuesta de valor que se propone alcanzar la asociación respecto a sus capacidades y condiciones del territorio?</i></p> <p><i>¿Cómo la asociación está orientando los apoyos recibidos hacia la propuesta de valor de un cacao especial?</i></p>		

El diligenciamiento de esta ficha permitirá tener un panorama inicial del estado actual de la asociación en términos financieros, sabiendo qué hay y qué se puede necesitar para cumplir el plan de negocio. Con esta ficha y acompañando el ejercicio de formulación del plan de negocio liderado por el equipo de RA se espera ir construyendo un plan de acción para las inversiones requeridas por la asociación en su negocio de cacao especial cero deforestación.



Plan de acción para las inversiones de la asociación									
Objetivo empresarial (relacionado con la propuesta de valor del negocio)	Actividades a realizar	Marco de tiempo (< 1 año 1-3 > 3 años)	Unidad de medida (meses, kg, unidades, etc.)	Meta	Línea base (2022)	Costo unitario (meses, kg, unidades, etc.)	Costo total (COP \$)	Fuente de financiación actual (Recursos propios, externa, otra, o no tiene)	Aliados e instrumentos a considerar para proyecto de inversión
Vincular técnicos que presten asistencia a los productores de cacao para cumplir con estándares de calidad, conservación y rentabilidad	1.								
	2.								
	3.								
Incrementar el área de producción en SAF de cacao con incorporación de buenas prácticas ambientales y un sistema de monitoreo de servicios ecosistémicos	1.								
	2.								
	3.								
Consolidar un sistema de registro de información predial de todos los asociados con datos del cultivo de cacao	1.								
	2.								
	3.								



El análisis financiero a través del plan de acción se convierte en un soporte para identificar la solvencia económica de la asociación para responder con las actividades propuestas en el modelo de negocio de cacao especial cero deforestación. De igual forma, partiendo del hecho de que los recursos financieros son limitados y no todas las actividades del plan de acción podrán ser financiados con recursos propios o de externos disponibles actualmente, se procederá a elaborar perfiles de proyectos productivos de inversión como parte de la estrategia de financiación para aquellas actividades de mediano y largo plazo que no cuenten con fuentes de financiación actuales o proyectadas.

De esta manera, los proyectos productivos de inversión tendrían el siguiente formato:

Ítem	Descripción		
Formulador	<i>Asociación...</i>		
Título del proyecto			
Objetivo general			
Necesidad (problema)			
Justificación			
Producto a trabajar	<i>Cacao orgánico</i>		
Actividades principales	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Renovación de cultivo</i> • <i>Asistencia técnica para certificación</i> 		
Beneficiarios	<i>Número de familias productoras de cacao orgánico</i>		
Localización (veredas, municipios, departamento)	<i>Caquetá</i>	<i>Belén de los</i>	<i>A</i>
		<i>Andaquíes</i>	<i>B</i>
			<i>C</i>
Antecedentes			
Indicadores de resultado	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Número de hectáreas con cultivos de cacao orgánico renovados</i> • <i>Número de fincas con asistencia técnica para certificación</i> • <i>Número de hectáreas conservadas o a restaurar en predios productivos</i> 		
Costo unitario por actividad	<ul style="list-style-type: none"> • <i>\$/ ha para renovación de cultivo</i> • <i>\$/mes de Asistencia técnica para certificación</i> 		
Costo total del proyecto			
Tiempo de realización			

III. Articulación de procesos

En el mes de julio y agosto el equipo de WCS tuvo encuentros con las asociaciones de productores de Guaviare y Caquetá para presentar los resultados del estudio de resiliencia y conocer las alianzas que tienen en este momento con otros cooperantes para la producción de cacao. Sobre este último punto se obtuvo la siguiente información:



Guaviare	Aliados	Temas	Descripción
Asoprocacao	ONF Andina	Fondo comunitario	<p>Proyecto formulado y se presenta la convocatoria al Fondo comunitario que es concursable - con un flujo de caja y proyección de venta e indicadores a quienes le hacen seguimiento. Dos filtros: comité técnico, evaluándonos los indicadores: pertinencia territorio, línea con el proyecto, control de deforestación, nivel organizativo (ICO), económico (qué esperan que pase)</p> <p>Se asignan recursos a través de un convenio con garantía de un pagaré, lo firmó el representante como asociación, apertura una cuenta exclusiva a nombre del proyecto, primer desembolso 50% más \$140 millones</p> <p>Ejecución: se conforma un comité de compras 2019, pandemia 2020, está el RL, sugerencia del tesorero y 2 miembros más como JD o participantes del proyecto. ONF son veedores del comité de compra. Segundo desembolso para pagar el restante</p> <p>Contrapartida exigida por la convocatoria 20% Beneficiarias mujeres</p> <p>La asociación generó más de lo que esperaban, quitar el problema para comercializar el producto Tuvieron ECAS para tener una buena cosecha</p>
		Fondo rotatorio	<p>Contrapartida de 20% en efectivo, no se exige que tenga experiencia en fondos rotatorios.</p> <p>No se hacen compras, sino son microcréditos autogestionados</p> <p>Presentan propuesta para el uso de los recursos: Ej, total \$100 millones, recibiendo \$80 y asoprocacao \$20, ellos deben poner primero lo suyo, y en un solo desembolso ONF se lo transfiere. Crean una cuenta solo para eso.</p> <p>Una vez se haya girado el recurso y da vuelta se le condonan los \$80 millones, recurso que debe seguir usándose por 2 años.</p> <p>El beneficio es la experiencia para la asociación con la creación de una cooperativa interna, evitar que pidan crédito a los bancos. Se abrió un comité de crédito, un presidente, secretario, tesorero y veedores.</p> <p>Hay un formato para la solicitud del crédito para los socios interesados, crédito para la actividad productiva. Un codeudor que esté dentro del fondo rotatorio con prenda de garantías: contrato de arrendamiento. Interés no es mayor al 2%, estos intereses son el capital para la asociación</p> <p>La asociación puede hacerse un autocrédito máximo del 70% de la totalidad de los recursos, crédito asociativo para inversión colectiva: sede administrativa, punto de acopio. No es necesario que el 100% esté de acuerdo sino el 50+1%.</p>



			<p>Deben demostrar un capital aumentado, que debe ser a causa del cobro de los intereses</p> <p>Gastos fijos se aprueban del monto de capital inicial: contadora, traslado hacia cabecera municipal, combustible, papelería</p> <p>Reportar trimestralmente su funcionamiento:# créditos, recaudo de créditos, pago de gastos.</p> <p>Se condonan cuando rota el dinero completo.</p> <p>Año de inicio: 2019, en noviembre de 2021 presentaron solicitud de condonación pero se retraso por los primeros créditos dados sin cumplir con el proceso.</p> <p>Importante realizar una evaluación de impacto del Fondo de microcrédito</p>
	Territorios de oportunidad	Elaboración de planes de negocio	Se conoció el propósito del programa Territorios de Oportunidad de formular un plan de negocio a Asoprocacao, razón por la cual se acordó un proceso de articulación de metodologías para la elaboración de planes de negocio, sincronizando enfoques y agendas de trabajo con la asociación.
	Proyecto conexión Jaguar – ISA	Bonos de carbono	El proyecto conexión Jaguar donde se encuentra la empresa ISA están contactando a algunos productores de Asoprocacao para tener áreas amplias por veredas para la medición y verificación de captura de carbono con aras de ofrecerles bonos de carbono. La junta directiva de la asociación está interesada en poder acceder a estos instrumentos que generen ingresos adicionales a los productores, pero desconocen el alcance y compromisos que implica participar en estos mercados de carbono. Por tal razón, el equipo de WCS se ofreció a brindar una charla sobre el tema y que en el marco de la formulación del plan de negocio se evalúe la consideración de estas nuevas fuentes de financiación para la asociación.
Caquetá	Aliados	Temas	Descripción
COMCAP	WWF	Socialización	Se presentó el proyecto a la asociación, pero no se han vinculado como beneficiarios de ningún proceso o apoyo específico
	GIZ	Producción de cacao	Se tiene acercamientos para trabajar conjuntamente en impulsar el cultivo de cacao, pero aún no se tiene nada concreto
COMICACAO	Visión Amazonía	Pilar agroambiental	Se le presta asistencia técnica en cultivo de cacao agroforestal a algunos productores de la asociación
	Amazonía Mia	Proyecto de inversión	El equipo de la junta directiva de la asociación aún se encuentra en la formulación del proyecto a presentar en la convocatoria de Amazonía Mía que vence en septiembre. No se compartieron avances. Se quedó de notificar cuando estuviese en una versión borrador para revisión y asesoría.



ASOACASAN	WWF	Asistencia técnica	El proyecto de WWF vinculo a productores de cacao orgánico de la asociación para recibir asistencia técnica, un capital inicial de comercialización y apoyo en la certificación
	Territorios de oportunidad	Infraestructura Asistencia técnica	El proyecto de TO apoyó a la asociación con infraestructura representada con el nuevo punto de acopio y con asistencia técnica
	CI Naturamazonas	Cacao orgánico	Apoyo en la implementación de nuevas áreas de cacao orgánico poniendo en contraprestación una hectárea en conservación o para restauración.
	Universidad Javeriana	Investigación	Proyecto de investigación para estudiar medidas de adaptación al cambio climático
ASPROABELEN	WWF	Asistencia técnica	El proyecto de WWF vinculó a productores de cacao orgánico de la asociación para recibir asistencia técnica, apoyo en la certificación y un profesional para asesorar el sistema contable de la asociación
	PROCAT	Asistencia técnica	Vincula productores con áreas conservadas en zonas identificadas como hábitat del jaguar, esperan certificarlos con el sello jaguar friendly, así como brindar asistencia técnica en cacao y monitoreo de biodiversidad.
	CIAT	Asistencia técnica Investigación	En cacao agroforestal y medición de carbono a través de fincas tratamiento y control.
	CI Naturamazonas	Cacao orgánico	Entrega de material vegetal e insumos para siembras nuevas, por cada hectárea de cacao se ofrece una hectárea con árboles maderables y frutales
	Alianza productiva	Infraestructura Asistencia técnica	No dieron detalles
	Amazonía Mia	Proyecto de inversión	En idea

IV. Cronograma propuesto

Las visitas preliminares realizadas a las asociaciones de Guaviare y Caquetá para indagar sobre la existencia y voluntad de formular planes de negocio de un cacao orgánico plus, cuya propuesta de valor incluya criterios de conservación ambiental, sirvieron para identificar prioridades en la programación de actividades con las asociaciones.

En la siguiente tabla se presenta la programación propuesta para la formulación de planes estratégicos, de negocio y mecanismos de financiación con las asociaciones de productores de cacao, a partir de lo presentado por el equipo Gestando y las indagaciones preliminares realizadas por el equipo de WCS.



Actividad	Locación	Semana prevista	Equipo responsable
Presentación del equipo Gestando y alcance del proceso de formulación del plan estratégico y de negocio con Asoprocacao, y a aliados en el territorio	Virtual	23 y 28 septiembre	1. Gestando 2. Alisos, RA y WCS
Reunión interna para validación y articulación de instrumentos de recolección de información para la formulación de planes de negocio y mecanismos financieros	Virtual	26 – 30 septiembre	1. Gestando y WCS
Presentación del equipo Gestando a las asociaciones de Caquetá: Comcap, Comicacao, Asoacasan y Asproabelen, para mostrar el alcance del proceso de formulación del plan estratégico y de negocio	Virtual	03 – 07 octubre	1. Gestando 2. Alisos, RA y WCS
Reunión con entidades aliadas en Caquetá para revisar fichas para recolección de costos de producción y comercialización de cacao orgánico en grano para unificar procesos	Virtual	03 – 07 octubre	1. RA (App) 2. WCS (Conversación con WWF, incluir a CIAT)
1er taller para el diagnóstico del plan estratégico y de negocio con Asoprocacao de Guaviare, donde se empezarán a identificar las necesidades de financiación para alcanzar la propuesta de valor del cacao y se construirá un plan de trabajo con la asociación para los siguientes espacios relacionados a la construcción de ambos planes y el plan de acción para las inversiones requeridas en el negocio de cacao	San José del Guaviare	03 – 07 / 18 – 21 octubre	1. Gestando 2. WCS y Alisos
1er taller para el diagnóstico del plan estratégico con Comicacao en articulación con el estudio de prospectiva, donde se empezarán a identificar las necesidades de financiación para alcanzar la propuesta de valor del cacao y se construirá un plan de trabajo con	San Vicente del Caguán – Presencial	10 y 11 octubre	1. WCS 2. Gestando



la asociación para los siguientes espacios relacionados a la construcción de ambos planes y el plan de acción para las inversiones requeridas en el negocio de cacao			
1er taller para el diagnóstico del plan estratégico y de negocio con las demás asociaciones de Caquetá: Comcap, Asoacasan y Asproabelen, donde se empezarán a identificar las necesidades de financiación para alcanzar la propuesta de valor del cacao y se construirá un plan de trabajo con la asociación para los siguientes espacios relacionados a la construcción de ambos planes y el plan de acción para las inversiones requeridas en el negocio de cacao.	Doncello San José del Fragua Belén de los Andaquíes – Presencial	12 y 15 octubre	1. Gestando 2. WCS
Espacios virtuales intermedios de consultas a los grupos focales de las asociaciones de Guaviare y Caquetá	Virtual	24 – 28 octubre	1. Gestando 2. WCS
2do taller para avanzar en la formulación plan estratégico y de negocio con Asoprocacao de Guaviare, donde se validarán las necesidades de financiación para alcanzar la propuesta de valor del cacao y se iniciará la construcción participativa de estrategias de financiación *Se evaluaría la posibilidad de incluir en este espacio dar la charla sobre mercado de carbono	San José del Guaviare – Presencial	31 – 04 noviembre	1. Gestando 2. WCS
2do taller para avanzar en la formulación del plan estratégico y de negocio con las asociaciones de Caquetá: Comcap, Comicacao Asoacasan y Asproabelen, donde se validarán las necesidades de financiación para alcanzar la propuesta de valor del cacao y se iniciará la construcción participativa de estrategias de financiación	San Vicente del Caguán Doncello San José del Fragua Belén de los Andaquíes – Presencial	07 – 11 noviembre	1. Gestando 2. WCS



*Se evaluaría la posibilidad de incluir en este espacio dar la charla sobre mercado de carbono			
Espacios virtuales intermedios de consultas a los grupos focales de las asociaciones de Guaviare y Caquetá	Virtual	21 – 25 noviembre	1. Gestando 2. WCS
3er taller para avanzar en la formulación del plan estratégico y de negocio con Asoprocacao de Guaviare, donde se continuará el proceso de construcción participativa de sus estrategias de financiación	San José del Guaviare – Presencial	28 – 02 diciembre	1. Gestando 2. WCS
3er taller para avanzar en la formulación del plan estratégico y de negocio con las asociaciones de Caquetá: Comcap, Comicacao Asoacasan y Asproabelen, donde se continuará el proceso de construcción participativa de sus estrategias de financiación	San Vicente del Caguán Doncello San José del Fragua Belén de los Andaquíes – Presencial	05 – 09 diciembre	1. Gestando 2. WCS
Espacios virtuales para consultas finales a los grupos focales de las asociaciones de Guaviare y Caquetá	Virtual	12 – 16 diciembre	1. Gestando 2. WCS
Consolidación de documentos con planes estratégicos, planes de negocio y estrategias de financiación para las asociaciones de Guaviare y Caquetá	Virtual	19 diciembre – 13 enero	1. Gestando 2. WCS
4to taller de presentación de los planes estratégicos, planes de negocio y estrategias de financiación para Asoprocacao	Presencial	16 – 20 enero	1. Gestando 2. WCS
4to taller de presentación de los planes estratégicos, planes de negocio y estrategias de financiación para las asociaciones de Caquetá: Comcap, Comicacao Asoacasan y Asproabelen	Presencial	23 – 27 enero	1. Gestando 2. WCS
Entrega de documentos finales a las asociaciones a partir de retroalimentación y validaciones generadas en las jornadas de socialización	Virtual	06 – 10 febrero	1. Gestando 2. WCS



Este cronograma estará en revisión y actualización según los tiempos que se logren acordar al interior del equipo de Gestando, RA y WCS, así como de la disponibilidad de los grupos focales de las asociaciones de Guaviare y Caquetá.

V. Instructivo ficha de recolección de información

Para el diagnóstico de necesidades de financiación de las asociaciones priorizadas para Guaviare y Caquetá, se ha propuesto aplicar una ficha de recolección de información cuyo propósito es validar con los asociados la propuesta de valor que se proponen seguir en su modelo de cacao sostenible, y qué actividades deben realizarse y financiarse para cumplir esa propuesta de valor. La ficha se compone de cuatro secciones, las cuales se explicarán a continuación.

La primera sección registra información del grupo focal que representarán a cada asociación en este proceso, esperando que sean los integrantes de la junta directiva y los y las interesadas en las temáticas a trabajar en la formulación del plan de negocio y la estrategia financiera. Se tomará el nombre y el rol que cumple cada representante dentro de la asociación, esto con el fin de identificar la equidad de género y la interdisciplinariedad en el grupo focal que representará a la asociación en el proceso de formulación del plan de negocio y la estrategia financiera.

La segunda sección busca validar con los representantes de la asociación la propuesta de valor del modelo de negocio de cada que espera alcanzar en mediano y largo plazo que incorpore atributos ambientales. Para registrar esta información inicialmente se les presentará a los participantes la lista de aspectos que se sugieren para la propuesta de valor de su modelo de negocio, esto con el fin de conocer sus percepciones al respecto. Posterior a esto, se les pedirá que escojan tres de esos aspectos o propongan otro nuevo, para así seleccionar los cinco atributos con mayor votación, los cuales se considerarán como los aspectos a cumplir en la propuesta de valor del modelo de negocio de cacao y para los cuales se propondrán actividades y recursos que permitan su cumplimiento.

La tercera sección se centra en distinguir los factores que pueden dificultar el cumplimiento de la propuesta de valor visionada para el negocio de cacao, ya que fueron priorizados aspectos que los asociados consideran importantes para diferenciar y posicionar su cacao, pero cada uno de estos trae retos y dificultades que pueden tratarse de buscar a tiempo los apoyos necesarios. Para cada aspecto priorizado de la propuesta de valor se conversará con la junta directiva de las asociaciones las dificultades que han tenido o perciben puede traer llevarlo a cabo.

La última y cuarta sección solicita información sobre las actividades que la asociación viene realizando de forma autónoma o con ayuda de aliados en el territorio para poder avanzar en la propuesta de valor definida para su negocio de cacao. Aquí se espera distinguir las actividades puntuales que cada cooperante viene realizando con ellos en



los aspectos de la propuesta de valor que hayan priorizado, el tipo de recurso aportado (humano, financiero, físico, entre otros), y los resultados a la fecha con las percepciones o reflexiones que se tengan de cada proceso.

VI. Plan para la estrategia financiera

La situación actual de las asociaciones de productores de cacao para Caquetá y Guaviare es un determinante para entender el punto de partida del cual se empieza a visionar un negocio de cacao diferencial, con atributos ambientales, soportado en los aprendizajes de la asociación como colectivo, de los asociados como productores y del entorno como mercado potencial. La planificación estratégica financiera parte del análisis de esta situación actual de las asociaciones y se articula a los demás procesos que esté llevando a cabo para su negocio de cacao, porque la planeación estratégica financiera está concebida dentro de la teoría sistémica de las organizaciones, donde el proceso forma parte de un todo y no es una función aislada.

En este sentido, la planificación estratégica financiera comprende un proceso (conjunto de métodos, instrumentos y objetivos) para la evaluación proyectada, estimada o futura de una organización, con el fin de prever las necesidades de fondos y su correcta utilización, en busca de un mejor rendimiento y máxima seguridad (Romero, J y Zabala, K, 2018). Se trata de un proceso para el cual sus analistas han identificado fases clave para un desarrollo efectivo en las entidades, estas fases son (Ortega, 2008):

1. Identificación de los elementos financieros desde el enfoque estratégico: constituye el conjunto de enunciados financieros que se encuentran inmersos o asociados a la cultura de la organización como: la misión, la visión, los valores, los objetivos y las políticas. De acuerdo a D'Alessio (2008), el plan estratégico financiero requiere de una serie de documentos y elementos que hacen posible, tanto para la asociación como para los inversionistas potenciales, poder calibrar la rentabilidad y la liquidez del proyecto empresarial.
2. Análisis del entorno externo de la organización (oportunidades y amenazas): Para Serna (2008), las organizaciones pueden considerarse como entidades que tienen relaciones recíprocas con su entorno. Y en efecto, las asociaciones no existen fuera de un contexto; los factores externos a ellas fijan variables alterantes que no pueden controlar. El entorno comprende el factor determinante para el éxito o fracaso de la organización, y en este caso de encontrar las mejores oportunidades financieras para atender sus necesidades y lograr un cambio.
3. Análisis de los recursos internos de la organización (fortalezas y debilidades): los recursos constituyen elementos de entrada para la empresa (según la teoría de sistemas) que se pueden acumular en el transcurso del tiempo para mejorar el desempeño de la organización, por ello, el análisis interno de los mismos, ofrece a los gerentes o juntas directivas tomar decisiones estratégicas. El análisis



interno consiste en un inventario de las capacidades y de los niveles de desempeño funcionales de la asociación en el manejo de recursos financieros (Bateman y Snell, 2001).

4. Formulación y selección de estrategias financieras (toma de decisiones): para Bateman y Snell (2001:144), “...después de analizar el ambiente externo y los recursos internos, quienes toman las decisiones estratégicas cuentan con la información que necesitan para formular estrategias corporativas, de negocios y funcionales en la organización”. De esta manera, en esta fase se consideran los diferentes tipos de estrategias financieras a disposición de los interesados, entre ellas: las oportunidades de inversión a aprovechar (estrategias de inversión), el monto de la deuda a utilizar (estrategias de financiamiento), y el monto de efectivo que la empresa o asociación considera adecuado retornar al colectivo como ganancia (política de rendimiento o utilidad).

En atención a lo anterior, se tiene que la planificación estratégica desde la perspectiva financiera transita por una serie de fases que conforman todo un proceso aplicable a cualquier organización, que para el caso del programa Cacao para la vida se articula directamente con el proceso de formulación de planes estratégicos y de negocio. Por tal razón, su desarrollo se programará en los espacios conjuntos que se establezcan entre el equipo consultor de Gestando, WCS y las asociaciones priorizadas en Caquetá y Guaviare.

