IICA FNCA

MERCADEO DE CACAO LANDAZURI

1987

AMPLIACION DE LAS OPERACIONES DE MERCADEO DE LA ASOCIACION DE CACAOTEROS DEL CARARE "ASOCAR"

CONTENIDO:

Pag

Pág

Pág.

INTRODUCCION

El cultivo del cacao en el área del Carare, especialmente en el municipio de Landázuri, constituye el principal renglón de la economía regional, ya que en los actuales momentos representa la mayor fuente de ingresos para las familias campesinas. El Carare es una zona de colonización poblada por agricultores debidamente asentados, con vocación cacaotera e involucrada dentro del área del Magdalena Medio y en la actualidad considerada como zona de rehabilitación de los programas del Gobierno Nacional. (Ver Anexo No.1).

Aunque las características de los predios explotados por lo general son de tipo minifundista, el volumen de la producción de cacao es alta en razón al área sembrada.

A pesar de existir condiciones agroecológicas favorables para el desarrollo del cultivo, el rendimiento promedio por unidad de superficie es bajo, debido sobre todo a la tecnología tradicional aplicada por el agricultor, razón por la cual se requiere diseñar y poner en práctica un agresivo plan de fomento que no sólo esté dirigido a aumentar el área de cultivo, sino fundamentalmente a mejorar la tecnología en procura de elevar la productividad e igualmente fortalecer el sistema de mercadeo existente, con el fin de elevar y estabilizar los ingresos del productor.

La Asociación de Cacaoteros del Carare "ASOCAR", nació como una necesidad de los cultivadores de cacao de la región, de mejorar en primera instancia las condiciones de mercadeo, mediante la regulación del precio del producto y posteriormente asimilar las nuevas tecnologías tendientes a mejorar las condiciones y prácticas de cultivo; en virtud de lo cual se hace necesario una mayor participación campesina en el proceso de comercialización, materializada en la medida en que "ASOCAR" sea fortalecida.

CAPITULO I

RESUMEN

Introducción

El grupo de trabajo, previa información recogida en la ciudad de Bogotá sobre la situación del cultivo del cacao en la zona del Carare, donde se encuentra ubicado el municipio de Landázuri, localidad ésta en la cual tiene sede la Asociación de Cacaoteros del Carare "ASOCAR", entidad creada en 1984 con el fin de regular el mercadeo del grano, se trasladó al mencionado municipio con el objeto de adelantar un diagnóstico mediante encuestas realizadas a las funcionarios de ASEOCAR, FEDECACAO, ICA, INCORA, Caja Agraria, comerciantes particulares y cultivadores de cacao en general.

Una vez realizado el diagnóstico sobre la situación del cultivo y de la comercialización del grano por parte de ASOCAR, el grupo procedió a formular y evaluar un proyecto sobre la ampliación de las operaciones de mercadeo de la mencionada asociación.

Para el municipio de Landázuri, el cultivo del cacao constituye el principal renglón de la economía, puesto que su explotación representa la mayor fuente de ingresos de las familias campesinas de la región, considerada zona de colonización involucrada dentro del área del Magdalena Medio y enmarcada por el Gobierno en los programas del Plan Nacional de Rehabilitación. La creación de ASOCAR por parte de los cultivadores de cacao en la región del Carare, fue motivada por la necesidad de mejorar las condiciones de mercadeo del grano, mediante la regulación del precio, peso equitativo y forma de pago.

A. Problemática

Durante su existencia, ASOCAR ha logrado sus objetivos. No obstante que sólo está comercializando el 14,3% de la producción total.

La baja participación en el mercadeo del grano obedece en gran medida a la falta de capital de trabajo de la asociación. Por otra parte, es inadecuada e insuficiente la capacidad de almacenamiento e infraestructura con que cuenta ASOCAR en los distintos puestos de compra.

A la Dirección de la Asociación le hace falta una mayor asesoría en la planeación financiera a corto y mediano plazo.

Finalmente, parte de la problemática la constituye la falta de promoción de la Asociación entre los cultivadores de cacao de la región.

B. Objetivos

El presente proyecto busca incrementar el ingreso neto de los productores de cacao de la región del Carare, para contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de las familias campesinas y el desarrollo general de la región.

Para el logro de lo anteriormente expuesto, la Asociación de Cacaoteros del Carare "ASOCAR", requiere ampliar las operaciones de comercialización y mejorar su posición negociadora en el mercadeo del cacao y esto último se alcanzará mediante el incremento del capital de trabajo, buscando aumentar su participación en el volumen de cacao comercializado, la ampliación y mejoramiento de la infraestructura de almacenamiento en los diferentes puestos de compra, el mejoramiento de la capacidad empresarial mediante el asesoramiento y la capacitación en aspectos financieros y finalmente adelantando una campaña de promoción para motivar y propiciar la vinculación a ASOCAR, de un mayor número de cultivadores de cacao de la región del Carare.

C. El Proyecto

Hechas algunas consideraciones básicas y una vez adelantado el diagnóstico del municipio de Landázuri, describiendo la localización e infraestructura, la tenencia de la tierra, el potencial de desarrollo agrícola, la proyección de la unidad de producción, los costos de producción y los aspectos de mercadeo y los canales de comercialización, el proyecto se orientó hacia el mercadeo, estableciendo la proyección de compras anuales, mensuales y semanales, las inversiones y el financiamiento de los recursos necesarios para adecuación y compras del producto. El análisis financiero se realizó en base a los estudios de pérdidas y ganancias, de presupuestos de caja y de los balances.

Finalmente se desarrolló el análisis de la administración y la evaluación del proyecto.

CAPITULO II

CONSIDERACIONES BASICAS

A. Problemática

La Asociación de Cacaoteros del Carare "ASOCAR" a través de sus tres años de existencia ha contribuido notablemente al mejoramiento de los precios de compra, peso equitativo y forma de pago del grano en la región. Sin embargo, su participación en el mercadeo actualmente es muy baja, representada en un 14,3% del volumen total comercializado, razón ésta que obedece en gran parte a la falta de capital de trabajo de la organización.

La capacidad de almacenamiento y la infraestructura existente en la cabecera municipal de Landázuri y en los demás puestos de compra de ASOCAR es inadecuada y deficiente.

A pesar de la buena orientación que se le ha dado a la asociación se hace necesario que la Dirección de ASOCAR adquiera una mayor capacidad en la planeación financiera a corto y mediano plazo.

La falta de promoción de la Asociación no ha permitido cumplir con los objetivos consignados en la resolución mediante la cual se le otorgó Personería Jurídica.

B. Objetivos

1. General

Incrementar el ingreso neto de los productores de cacao de la región del Carare como factor preponderante del mejoramiento de las condiciones de vida de las familias campesinas y el desarrollo general de la región.

2. Específicos

Ampliar las operaciones de comercialización de cacao de la Asociación de Cacaoteros del Carare "ASOCAR".

Mejorar la posición negociadora de "ASOCAR" en el mercadeo de cacao.

3. Intermedios

Incrementar el capital de trabajo de "ASOCAR", para aumentar su participación en el volumen de cacao comercializado.

Ampliar y mejorar la infraestructura de almacenamiento de "ASOCAR" en Landázuri y en los demás puestos de compra.

Mejorar la capacidad empresarial de "ASOCAR", impulsándola hacia un nivel de operación más rentable, mediante el uso racional de los recursos físicos, humanos y financieros, tanto internos como externos, generados por la Organización en sus actividades comerciales.

Adelantar una campaña de promoción de "ASOCAR" para motivar y propiciar la vinculación de un mayor número de cultivadores de cacao de la región.

C. Justificación

Dada la importancia del Departamento de Santander como primer productor de cacao del país y en razón a que el Municipio de Landázuri objeto del presente proyecto ocupa el segundo lugar entre los productores del grano del departamento, resulta de singular importancia superar los agudos problemas de comercialización, caracterizados por la presencia de intermediarios particulares en la zona, quienes contribuyen a incrementar los problemas de imperfecciones del mercado, reduciendo los niveles de precios que recibe como pago a los productores del grano y por ende afectando sus condiciones de vida.

Para contribuir a la solución de este problema, se creó la Asociación de Cacaoteros del Carare "ASOCAR" en el año 1984, otorgándole la Personería Jurídica mediante la Resolución No. 349 del 11 de julio de 1984, enamada del Ministerio de Agricultura.

Los objetivos de ASOCAR en el momento de su creación fueron los de mercadear el producto, buscando para los cultivadores peso y forma de pago que contribuyeran al mejoramiento de sus ingresos.

Durante los tres años de su existencia, ASOCAR ha alcanzado un volumen de compras de 500 toneladas por año por un valor de 37 millones de pesos anuales. Este volumen sólo cubre el 14,3% de la producción de la zona, beneficiando únicamente al 35% de los productores de la región.

En consideración a lo anterior, es conveniente ampliar el número de beneficiarios, mejorar las actuales condiciones de precio, peso y forma de pago. Se requiere adecuar las condiciones de funcionamiento de la Asociación, principalmente en lo correspondiente al capital de trabajo y sistemas de almacenamiento.

CAPITULO III

DIAGNOSTICO DEL MUNICIPIO DE LANDAZURI

A. Localización e Infraestructura

El Municipio de Landázuri se encuentra localizado hacia la parte suroccidental del Departamento de Santander, a una altura de 1.100 metros sobre el nivel del mar, con latitud norte 6°14' y longitud oeste 73°40', sobre la vertiente occidental de la Cordillera Oriental y cuyos límites son por el norte y oriente con los municipios de Vélez y Puerto Parra, por occidente con Cimitarra y por el sur con el Municipio de Bolívar. (Ver Anexos 2 y 3). Dicho municipio abarca parte de la cuenca hidrográfica del Río Carare, con sus vertientes Horta, Guayabito, Aventurero y Kirata. Está conformado por 55 veredas. (Ver Anexo 4).

1. Superficie y vías de comunicación

El Municipio de Landázuri posee una superficie total de 98.000 hectáreas. Se comunica con el resto del país por las siguientes vías:

a. Terrestre

-Landázuri-Vélez-Barbosa-Tunja-Bogotá.
-Ladázuri-Cimitarra-Puerto Araujo-Puerto Berrío-Medellín
-Landázuri-Cimitarra-El Centro-Bucaramanga.
-Landázuri-Vélez-Barbosa-Bucaramanga.

b. Férrea

Para utilizar esta vía es necesario trasladarse por carretera a la población de Puerto Berrío, por donde pasa el ferrocarril que comunica con el interior del país y con la costa norte.

c. Fluvial

Igualmente es necesario el traslado vía terrestre hasta Puerto Berrío para hacer uso del Río Magdalena.

d. Aérea

El aeródromo más cercano a la cabecera municipal de Landázuri se encuentra ubicado en el municipio de Cimitarra distante 30 kilómetros.

2. Salud y educación

Las enfermedades de mayor ocurrencia en la zona son las propias de los climas húmedos tropicales, predominando aquellas de tipo parasitaria, diarréicas, palúdicas y carenciales.

Para afrontar este tipo de enfermedades se cuenta con un hospital inconcluso que presta los mínimos servicios a la comunidad; además existen dos médicos particulares y tres farmacias ubicadas en la cabecera municipal.

Las condiciones educacionales son deficientes tanto en el área urbana como rural, debido a la insuficiencia locativa, docentes y de material didáctico. Estas necesidades son más notorias en el área rural por lo disperso de los asentamientos, lo abrupto de la zona, malas condiciones de las vías y la carencia de medios de transporte.

3. Aspectos físicos

a. Topografía

El Municipio de Landázuri se caracteriza por poseer una topografía quebrada con pendientes entre 40% y 50%.

b. Suelos

La mayor parte corresponden a suelos de laderas, profundos, con afloraciones cascajosas, coloración parda grisácea oscura, ácidos con pH inferior a 5.5 y con altos requerimientos de cal para corregir esta acidéz. En cuanto a elementos mayores de nitrógeno y el potasio no presentan marcadas deficiencias; por el contrario, los requerimientos de fósforo son altos en toda la zona. Respecto a los elementos menores en general, no existen deficiencias específicas.

Dado el manejo inadecuado de los suelos debido a la tala indiscriminada del bosque y a lo inclinado del relieve, en la zona se presenta el fenómeno de escurrimiento superificial y en ciertas áreas problemas marcados de erosión.

c. Clima

La temperatura promedia de la región es de 22°C, con una humedad relativa que oscila entre el 80 y 90% y una precipitación media anual de 2.900 mm, distribuidos en dos períodos lluviosos: marzo, abril, mayo, junio; julio, septiembre, octubre, noviembre.

4. Población

La población del Municipio de Landázuri está compuesta en su mayor parte por colonos provenientes de otros departamentos del país: Tolima, Antioquia, Cundinamarca, Boyacá y de otras regiones del Departamento de Santander.

Esta población de acuerdo al censo elaborado por el DANE en 1985 es de 10.460 habitantes, distribuidos así: 9.033 habitantes, o sea el 86% correspondiente en el área rural y 1.427, es decir, el 14% en el área urbana. Este reparto sugiere la condición rural predominante en el municipio, en razón de tratarse de una zona típica de colonización.

B. Tenencia de la Tierra

Según estudios realizados por el Instituto Geográfico Agustín Codazzi-IGAC en el año 1986, en el Municipio de Landázuri existen 3.206 predios rurales cuya distribución por tamaño se aprecia en el Cuadro No.1.

CUADRO No.1 DISTRIBUCION DE LA PROPIEDAD RURAL POR TAMAÑO

Rango por Ha.	No.de Predios	Distribución % predios x Rango	Area (Has)	Distribución % has./rango
0- 5	1.404	43.8	2.378	4.6
5-10	468	14.5	2.602	5.0
10-15	306	9.5	2.952	5.6
15-20	219	6.8	2.628	5.0
20-50	573	18.0	11.732	22.4
50-100	156	4.9	7.083	13.5
> 100	80	2.5	23.014	43.9
TOTAL	3.206	100.0	52.389	100.0

Al analizar el cuadro anterior, se concluye que el 43,8% de las familias poseen sólo el 4.6% del área con predios menores de 5 has., mientras que en el extremo opuesto el 2,5% de las familias posee el 43.9% del área con predios mayores de 100 has., lo cual indica una alta concentración de la propiedad en un número reducido de familias.

C. Potencial del Desarrollo Agrícola

1. Características generales

El Municipio de Landázuri presenta un potencial agrícola de signiticativa importancia para el desarrollo del cultivo del cacao. Otros renglones de explotación agrícola que tendrían ventajas para su desarrollo serían los frutales, en especial los cítricos y el aguacate.

Actualmente existe una propuesta tendiente a incrementar la superficie cacaotera cultivada en la región de 5.000 has. La proyección está prevista para ejecutar en cinco años a partir del año 1986. Es de aclarar que la propuesta no fija metas respecto al problema de la productividad, considerándose que si se orienta hacia este problema, los resultados se verían a más corto plazo, obteniéndose un efecto directo sobre la recuperación de muchas plantaciones.

2. Aspectos técnicos del cultivo

Las explotaciones cacaoteras en el Municipio de Landázuri se desarrollan bajo sistemas de tipo tradicional con escasa utilización de tecnología y manejo adecuado.

a. Adecuación y preparación de tierra

La condición topográfica que se presenta en la zona constituye un factor natural que limita la adecuación de la tierra.

En lo referente a la preparación del terreno, la labor va dirigida únicamente a la eliminación mecánica de la maleza baja, arbustos y matorrales, procurando conservar los árboles o especies como cedros, cámbulos, orejeros, obos, a una distancia entre 30 y 40 metros que posteriormente van a servir de sombrío permanente. Para eliminar el material vegetal cortado se amontona y se quema utilizándose el terreno en una siembra inicial de yuca o maíz, con el fin de favorecer la destrucción total de troncos y residuos por pudrición; en seguida se hace el trazado y ahoyado para la siembra del sombrío temporal (plátano).

b. Sistemas de siembra

En la actualidad, en la zona de Landázuri el cultivo del cacao se siembra como minicultivo, utilizando el plátano como sombrío temporal y especies maderables como sombrío permanente. El 85% de las plantaciones se encuentran sembradas en cuadro, a una distancia entre plantas de 4 x 4 metros y 5 x 5 metros, obteniéndose una densidad poblacional por área que oscila entre 625 y 400 plantas, respectivamente. El restante 15% de las plantaciones están sembradas al tres bolillos a una distancia de tres metros entre plantas, lo cual refleja una densidad de 1.200 plantas de cacao por hectárea aproximadamente.

c. Prácticas y manejo del cultivo

La mayor parte de las plantaciones viejas de cacao de Landázuri se sembraron con semillas criollas y cacao forasteros traídas del Huila y del Cauca. Las plantaciones nuevas provienen de semillas híbridas producidas por el ICA, FEDECACAO y compañías como Luker y Nacional de Chocolates. También se utiliza semilla cosechada de árboles híbridos, lo cual se considera técnicamente inapropiado.

d. Control de malezas

Esta labor se hace en forma manual (machete) cada tres meses dependiendo del estado de desarrollo de las malezas; no obstante algunos agricultores incluyen el control químico para lo cual utilizan Paraquat en dosis de 800 cc/ha.

Es de anotar que la labor de plateo, una de las prácticas más recomendables en cultivos de ladera, sólo se realiza en un 5%.

e. Fertilización

En la región de Landázuri no se utiliza la práctica de fertilización; sin embargo, gran parte de los productores realizan la labor de encalamiento con el fin de corregir la acidez del terreno. Es de resaltar que esta labor se lleva a cabo sin el correspondiente análisis de suelo, basada únicamente en las indicaciones generalizadas que imparten algunos técnicos establecidos en la región.

f. Poda

Esta labor se realiza técnicamente sólo en las plantaciones nuevas menores de 4 años que representa el 15% del área cacaotera y por lo general, se practica al inicio de la producción. En cuanto a las plantaciones mayores de 10 años, actualmente se está realizando una poda fuerte que consiste en recortar los árboles

reduciéndolos de tamaño a una altura no superior de 2,5 metros, con el fin de contraprestar la alta incidencia de enfermedades como la Monilia (Moniliophthora roreri- Evans et al), Pudrición (Phythophtora) y tratar de mejorar los rendimientos por árbol. De otra parte, se persigue disminuir los costos de recolección como resultado del mejor acondicionamiento de la planta para la labor de cosecha.

Inmediatamente después de la poda se aplica como cicatrizante el producto PLOMEX que es un asfalto diluido, sin ningún producto químico protectante.

g. Plagas y enfermedades

Las plagas de mayor ocurrencia en la región son el Monalonion sp. ó "coclillo"; el Xyleborus sp., y hormigas del género Atta sp. Entre las enfermedades más comunes se reporta la podredumbre acuosa o Moniliasis causada por el hongo Moniliophthora roreri; la pudrición parda (Phytophthora sp.) y Antracnosis causadas por el patógeno Colletotricum sp.

Es de anotar que estas plagas y enfermedades en un alto porcentaje no son controladas por parte de los agricultores debido fundamentalmente al desconocimiento de las mismas, al inadecuado manejo de la plantación y a la escasa asistencia técnica existente en la región.

Cabe destacar que el problema sanitario más limitante en el cultivo de cacao en la zona de Landázuri es la alta incidencia de la enfermedad "Monilia" que está causando las mayores pérdidas en la producción.

h. Recolección

La labor se realiza manualmente cuando las mazorcas empiezan a madurar, haciendo recolecciones semanales y quincenales, dependiendo de la capacidad de beneficio con que cuenta la finca.

i. Mano de obra

Se emplea la mano de obra familiar en un 78% y la contratada en un 22%. Parte de la mano de obra contratada es calificada y se utiliza especialmente en la labor de poda. El valor del jornal de la mano de obra especializada es $1.300,oo a todo costo y la no especializada $800,oo sin alimentación.

j. Beneficio del cacao

Una vez recolectadas las mazorcas, éstas se amontonan en un lugar del predio y con un mazo de madera se parten para extraer los granos, llevándolos a los fermentadores de tipo escalera. Después

de fermentados los granos, se someten al secado en camillas de madera aprovechando la intensidad de la luz solar. El proceso de fermentación-secado tiene una duración de seis días dependiendo de las horas luz. Posteriormente se hace una clasificación manual según la apariencia y tamaño del grano.

D. Consideraciones Socioeconómicas

1. Composición del ingreso familiar

El ingreso familiar en el área rural de Landázuri proviene en un 76% de la producción agrícola, un 11% de la explotación pecuaria y un 13% tiene su origen en el trabajo de algunos miembros de la familia en explotaciones ubicadas dentro de la jurisdicción del municipio o en municipios vecinos. Como se dijo anteriormente, el principal renglón agrícola de la zona lo constituye el cultivo del cacao.

2. Disponibilidad de mano de obra

Las condiciones topográficas de la zona, la forma de tenencia de la tierra y el tipo de explotación han llevado a la utilización de la mano de obra familiar en un 78% y a ocupar un 22% de la mano de obra contratada, cuya disponbilidad es aceptable aún en las épocas de mayor demanda.

3. Variables demográficas

Según censo realizado por el DANE en 1985, la población total de Landázuri es de 10.460 habitantes, de los cuales el 86% corresponde al área rural; el número de viviendas es de 2.010. Es decir, el municipio es predominantemente de características rurales.

Del total de la población, el 46.9% corresponden al sexo femenino y el 53.1% al masculino.

4. Educación y patrones culturales

En la cabecera municipal de Landázuri funciona un Colegio Nacional de Bachillerato y dos escuelas de enseñanza primaria, con una capacidad de 800 estudiantes, suficientes para cubrir la demanda de la población. A nivel rural existen distribuidas en el área del municipio escuelas veredales de enseñanza primaria y un instituto agropecuario, ubicado en la población de Bajo Jordán, las cuales no son suficientes para atender la demanda de la población rural en edad escolar. La educación primaria es el nivel de escolaridad predominante en el agricultor, jefe de familia.

E. Proyección de la Unidad de Producción

1. Modelo típico de una finca

Con base en las observaciones de campo y el análisis de las solicitudes de crédito de INCORA y Caja Agraria, se determinó que la finca modelo típica de la zona de Landázuri presenta la siguiente distribución:

Area Total Has.	Cacao Has.	Pastos Has.	Pancoger Has.	Infraestr. Has.	Montes Has.
8.85	3.90	2.5	1.5	0.25	0.70

2. Proyección de los principales aspectos de la producción

Conservando su vocación cacaotera, el 71,4% de los productores del grano, manifiestan el deseo de aumentar el área sembrada; de éstos el 40% desea renovar sus plantaciones viejas con nuevos híbridos. Un reducido grupo de los productores equivalente a un 14% desea incrementar el área en pasto sin detrimento de la superficie establecida en cacao.

F. Costos de Producción

1. Patrón de costos

El patrón de costos de producción del cultivo de cacao en la zona de Landázuri, teniendo en cuenta las labores realizadas por la mayoría de los productores, se distribuye de acuerdo a las etapas del cultivo de la siguiente manera:

-Instalación primer año: $ 179.950,oo
-Mantenimiento segundo y tercer año: $85.000,oo/año.
-Sostenimiento cuarto año en adelante: $113.190,oo/año.

Lo anterior refleja un gran total de costos por hectárea hasta el cuarto año de $378.140,oo.

Actualmente en la región en el cuarto año se obtiene una producción promedia de 400 kilos por hectárea a un precio de venta de $375,oo kilo en puestos de compra, con lo cual el productor obtiene un ingreso bruto por hectárea de $150.000,oo.

Esto nos representa una utilidad operacional neta de $36.810,oo por hectárea y una rentabilidad bruta del 32,5%, sin incluir recuperación de los costos de implantación del cultivo (Ver Cuadro No.2).

2. Financiación

Parte de los costos de producción del cultivo de cacao son financiados por la Caja Agraria a través de las líneas crediticias del Fondo Financiero Agropecuario y recursos ordinarios de la entidad; igualmente por el INCORA mediante crédito integral otorgado a beneficiarios de la Reforma Agraria.

Es de anotar que el INCORA también utiliza los recursos del Fondo Financiero Agropecuario (FFA) para sus usuarios, dándoles garantía institucional.

G. Aspectos de Mercadeo

1. Análisis del mercadeo

a. Historia

Hasta época reciente, febrero de 1984, el mercadeo de cacao se efectuaba por comercializadores particulares, como agentes locales de las fábricas procesadoras. El agricultor vendía a dichos intermediarios y recibía el pago a través de "vales" que le permitía solamente adquirir los artículos necesarios hasta cubrir el monto total de dicho "vale", aunque para ello tuviera que hacer repetidos mercados semanales. No recibía dinero en efectivo. El pesaje del cacao era manipulado con desventaja para el productor. Los compradores locales siempre pagaban precios muy por debajo de los oficiales, empleando estrategias caprichosas basadas en factores de calidad.

Estas circunstancias adversas al productor incidieron negativamente en el incremento de la producción. Por ser el cultivo de cacao la principal fuente de empleo y de ingresos, la producción se mantenía estable con pequeñas variaciones.

A raíz de este comercio irregular y con el propósito de corregirlo, nace la Asociación de Cacaoteros del Carare "ASOCAR" que ha logrado en corto tiempo corregir en buena parte las anomalías mencionadas, obteniendo por ejemplo una regulación del precio a niveles más cercanos al valor oficial.

b. Oferta y demanda

La oferta está constituida por un volumen de 3.500

CUADRO No.2 GASTOS E INGRESOS ACTUALES DE UNA HECTAREA DE CACAO EN EL MUNICIPIO DE LANDAZURI

CONCEPTOS	INSTALACION		MANTENIMIENTO				SOSTENIMIENTO	
	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4 y subsiguientes	
	No.Unidad	Valor ($)	No.Unidad	Valor ($)	No.Unidad	Valor ($)	No.Unidad	Valor ($)
A. Labores								
Preparación tierra								
-Tumba rastrojo, matorrales	30 Jorn.	24.000						
-Podas-deschuponadas	8 Jorn.	64.000	16 Jorn.	12.000	16 Jorn.	12.800	15 Jorn.	12.600
-Desyerbes (Manual:3)	36 Jorn.	28.000	32 Jorn.	25.600	32 Jorn.	25.600	24 Jorn.	19.200
-Control malezas (Bomba:3)	12 Jorn.	9.600						
-Llenado bolsas	3 Jorn.	2.400						
-Regulación sombrio							9 Jorn.	7.200
Siembra								
-Trazado y ahoyado (Manual)	30 Jorn.	24.000						
-Instalación sombrio temporal	5 Jorn.	4.000						
-Partida, fermentación y secado mazorcas.							30 Jorn.	24.000
SUB-TOTAL	124 Jorn.	156.000	48 Jorn.	38.400	48 Jorn.	38.400	78 Jorn.	63.000
B. Insumos								
Semillas cacao	1.200 Unid.	3.600						
Cicatrizantes: Plomex	1/2 galón	350	1/2 galón	350	1/2 galón	350		
Colinos plátano	800 Unid.	20.000						
Cal			500 Kgr.	7.500				
SUB-TOTAL		23.950		7.850		350		
C. Cosecha								
Recolección (Manual: 23.000 mazorcas)							35 Jorn.	28.000
SUB-TOTAL							35 Jorn.	28.000
D. Otros Costos								
Transporte							4 Cargas	1.600
Interés (21%)								15.200
Administración (5%)								5.390
SUB-TOTAL								22.190
E. Total Costos		179.950		46.250		38.750		113.190
F. Valor Producción								
Rendimiento/Ha.(400 Kgrs)								
Valor Kilo ($375,oo)								
TOTAL								150.000
G. Utilidad Operacional Neta($)								
F-E :150.000-113.190=36.810								
H. Rentabilidad								
$\frac{G - E}{E} \times 100 = 32,52\%$								

toneladas/año con posibilidades de incrementarse, en consideración a metas que se han propuesto las entidades que trabajan en el ramo, como INCORA, FEDECACAO, ICA y ASOCAR.

En cuanto a la demanda, el mercado actual absorbe la totalidad de la oferta, pues ésta no satisface las necesidades del consumo del país.

c. Indices económicos

Las actuales condiciones de pago evidencian modificaciones favorables al productor, efectuándose cancelaciones totales al momento de entrega del grano y en algunas ocasiones anticipos parciales hechos por compradores particulares. Sin embargo, los precios siguen siendo inferiores hasta en un 6,2% respecto a los establecidos por el gobierno mediante resolución del Ministerio de Agricultura. En diciembre de 1986 el precio por kilo en puestos de compra fue fijado a razón de $371,oo, en junio de 1987 fue de $400,oo (Ver Tabla No.1). En cambio, los intermediarios pagaron $355,oo y $375,oo respectivamente.

H. Canales de Comercialización

1. Identificación

Como se aprecia en el "Flujograma del Mercadeo del Cacao en la Zona de Landázuri" (Fig.No.1), en términos generales existen tres canales de comercialización:

-Productor-compradores particulares-Procesadoras-Detallistas-Consumidores.

-Productor-ASOCAR-Procesadores-Detallistas-Consumidores

-Productor-Compradores particulares (pasilla)-Compradores particulares-Procesadores-Detallistas-Consumidores.

Es de anotar que el 85,7% del volumen total de producción es comercializado a través de los compradores particulares y el 14.3% restante se comercializa por medio de ASOCAR a quienes los productores le venden, en la mayoría de los casos, en razón a que son sus asociados en consideración a la mayor exactitud en su pesa.

2. Cuantificación del mercadeo

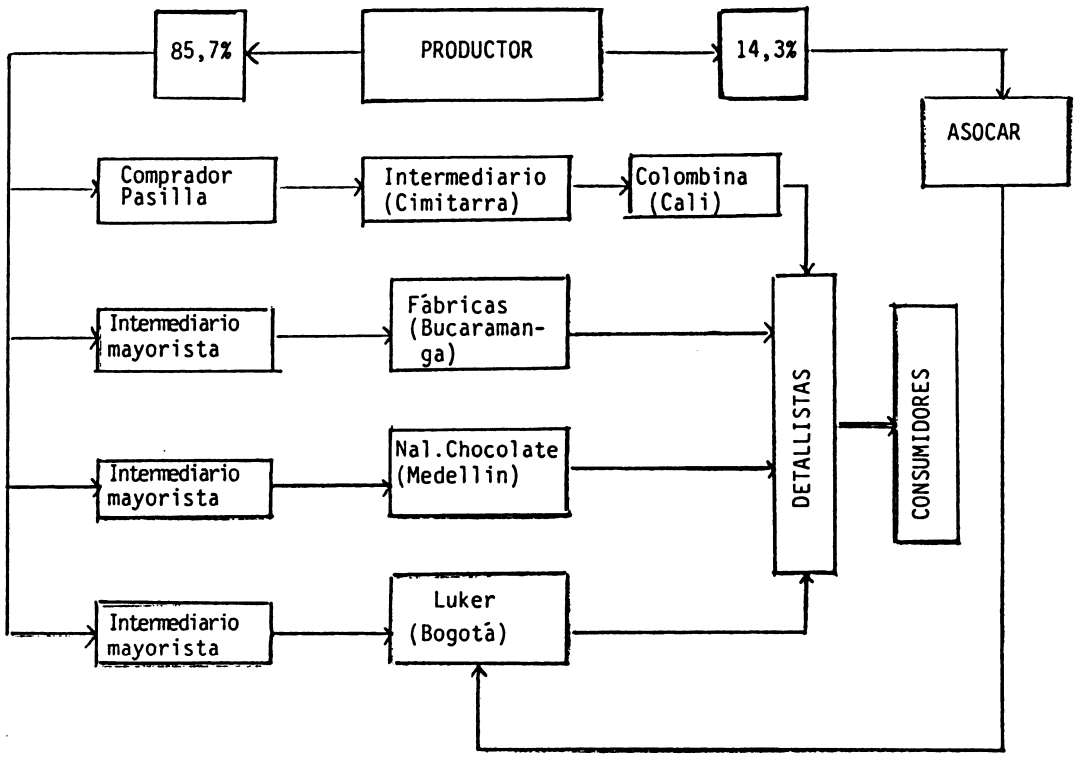
De las 3.500 toneladas de cacao que se producen durante el año en la zona de Landázuri, 3.000 toneladas son comercializadas

TABLA No. 1 PRECIOS OFICIALES DE CACAO EN GRANO
AÑOS 1976-1987

No.Resolución	Fecha	En puesto de compra	En Fábrica
144	Mayo 20/76	41.20	42.00
112	Marzo 16/77	76,oo	76,80
564	Noviembre 24/78	95,oo	96,oo
453	Septiembre 24/80	114,oo	116,oo
256	Junio 15/82	135,oo	137,oo
388	Septiembre 9/83	162,oo	165,oo
245	Mayo 10/84	187,50	192,50
509	Octubre 9/84	225,oo	231,oo
148	Abril 3/85	259,oo	265,oo
419	Septiembre 27/85	299,oo	305,oo
N.D.	Octubre /85	324,oo	330,oo
534	Diciembre 15/86	371,oo	377,oo
323	Junio 30/87	400,oo	406,oo

Fuente: Resoluciones Ministerio de Agricultura

FIGURA No.1 **FLUJOGRAMA DEL MERCADEO DE CACAO EN LA ZONA DE LANDAZURI**



Fuente: Grupo de Trabajo

27

por intermediarios particulares y 500 a través de ASOCAR. Los primeros, conformados por un número de tres compradores del grano, quienes a su vez lo venden a las fábricas procesadoras Luker y Nacional de Chocolates de Bogotá, Medellín, Bucaramanga y un comprador de pasilla cuya venta se realiza a Colombina en Cali, a través de un intermediario en Cimitarra.

CAPITULO IV

MERCADEO Y COMERCIALIZACION

A. Proyección de las Compras

Para cumplir con los objetivos de ASOCAR de mejorar las condiciones de comercialización en la región del Carare en beneficio de los agricultores de la misma, el proyecto consideró la necesidad de ampliar su capacidad de comercialización y de aptitud empresarial, de manera que se hiciera posible cumplir con los objetivos propuestos.

En tal sentido, la Asociación necesita realizar un tránsito del volumen comercializado en la actualidad de 500.0 toneladas a 1.100 toneladas en los cinco años de duración del proyecto, buscando alcanzar una cobertura del 30% de las actividades de este tipo que tienen lugar en la región. Para lograr tal objetivo y teniendo en cuenta las actuales condiciones económicas de la misma, se debe producir el siguiente movimiento anual:

Movimiento Anual de Compras del Proyecto

Año	Comercialización (Ton)
0	500.0
1	700.0
2	800.0
3	900.0
4	1.000.0
5	1.100.0

1. Participación mensual en compras

Dado el comportamiento diferencial de la producción de cacao en la región de influencia, que se presenta a través del año, los volúmenes a comercializar mensualmente se pueden estimar, teniendo en cuenta el comportamiento histórico de las compras de la Asociación durante los últimos tres años y se presentó como sigue:

Promedio de Compras Mensual durante los Tres Ultimos Años

Mes	Participación mensual en el total de compras(%)
Enero	11.0
Febrero	8.4
Marzo	7.7
Abril	8.1
Mayo	7.2
Junio	5.6
Julio	4.4
Agosto	4.1
Septiembre	5.3
Octubre	9.1
Noviembre	13.8
Diciembre	15.3
TOTAL	100.0

De acuerdo con la participación anterior, la proyección de los volúmenes comercializados mensualmente año por año se pueden observar en el Cuadro No.3.

2. Volúmenes semanales a comercializar

Las operaciones de compra-venta de cacao en la región del Carare que adelanta ASOCAR, tiene un período de duración de una semana en términos promedios. En este sentido, las operaciones semanales típicas en cada mes presentaron los siguientes volúmenes en los años del proyecto:

Proyección Volúmenes semanales a Comercializar durante el Proyecto

	Ton/año				
	1	2	3	4	5
Enero	19.3	22.0	24.8	27.5	30.3
Febrero	14.7	16.8	18.9	21.0	23.1
Marzo	13.5	15.4	17.3	19.3	21.2
Abril	14.2	16.2	18.2	20.3	22.3
Mayo	12.6	14.4	16.2	18.0	19.8
Junio	9.8	11.2	12.6	14.0	15.4
Julio	7.7	8.8	9.9	11.0	12.1
Agosto	7.2	8.2	9.2	10.3	11.3
Septiembre	9.3	10.6	11.9	13.3	14.6
Octubre	15.9	18.2	20.5	22.8	25.0
Noviembre	24.2	27.6	31.0	34.5	38.0
Diciembre	26.8	30.6	34.4	38.3	42.1

Los volúmenes comercializados no sólo cuentan con una buena fuente de suministro (3.500 ton/año producidas en la región) sino además con una demanda permanente por parte de la compañía Luker ubicada en la ciudad de bogotá.

3. Períodos anuales de comercialización

De acuerdo con la información recibida en la zona se presentan dos grandes períodos de comercialización del producto (Gráfico No.2), que permiten organizar las acciones a desarrollar de la siguiente forma:

-Período de baja operación: abril 1-Septiembre 30 (Semestre A).

-Período de alta operación: octubre 1-marzo 30 (Semestre B).

Los volúmenes comercializados en cada uno de estos dos períodos se aprecian en el cuadro No.4.

CUADRO No.3 VOLUMEN DE COMPRAS MENSUAL (Ton)

MES	ANOS 1	2	3	4	5
Enero	77.0	88.0	99.0	110.0	121.0
Febrero	58.8	67.2	75.6	84.0	92.4
Marzo	53.9	61.6	69.3	77.0	84.7
Abril	56.7	64.8	72.9	81.0	89.1
Mayo	50.4	57.6	64.8	72.0	79.2
Junio	39.2	44.8	50.4	56.0	61.6
Julio	30.8	35.2	39.6	44.0	48.4
Agosto	28.7	32.8	36.9	41.0	45.1
Septiembre	37.1	42.4	47.7	53.0	58.3
Octubre	63.8	72.8	81.9	91.0	100.0
Noviembre	96.6	110.4	124.2	138.0	151.8
Diciembre	107.1	122.4	137.7	153.0	168.3
TOTAL	700.0	800.0	900.0	1.000.0	1.100,0

CUADRO No. 4 PROYECCION COMPRAS SEMESTRAL
5 AÑOS
(Tons)

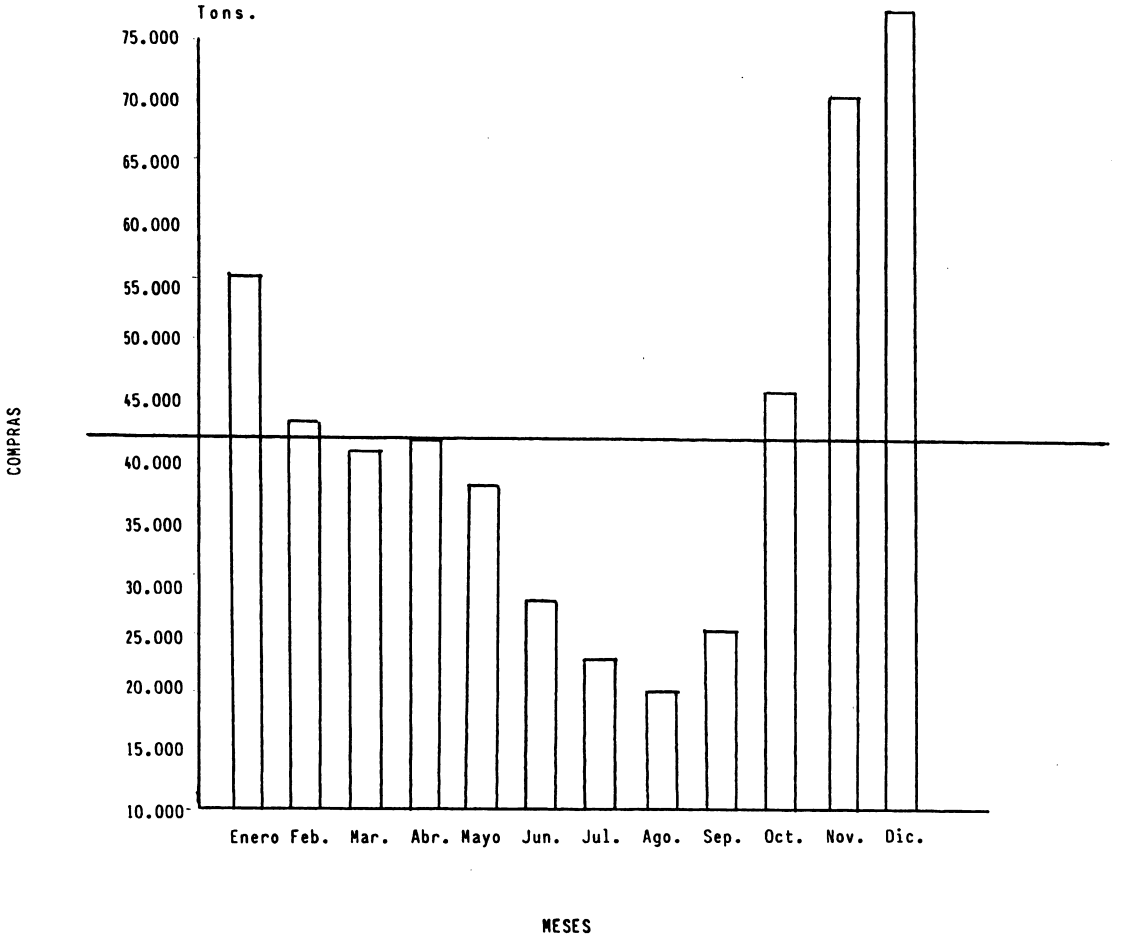
AÑO	SEM A	SEM B	TOTAL
1	242.9	457.1	700
2	277.6	522.4	800
3	312.3	587.7	900
4	347.0	653.0	1.000
5	381.7	718.3	1.100

PROYECCION VENTAS SEMESTRAL
5 AÑOS
(Tons)

AÑO	SEM A	SEM B	TOTAL
1	241.7	454.8	696.5
2	276.2	519.8	796.0
3	310.7	584.8	895.5
4	345.3	649.7	995.0
5	379.8	714.7	1.094.5

Se considera una disminución del 5/1000 por secamiento, al total de compras.

GRAFICO No.2 COMPORTAMIENTO HISTORICO DE COMPRAS MENSUALES (1984-1986)



CAPITULO V

INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO

A. Inversiones Fijas

1. Adecuación bodega

Se estimó para el proyecto la necesidad de ampliar y adecuar la bodega de Landázuri a una capacidad de 40 toneladas.

El valor por metro cuadrado para adecuación en la zona de Landázuri es $10.600,oo para un total de $1'600.000,oo. El área a adecuarse son 150 metros cuadrados.

2. Equipo de oficina y de compras

Dentro del proyecto de ampliación de mercadeo de la Asociación de Cacaoteros del Carare "ASOCAR", es indispensable dotarla del siguiente equipo:

Equipo de Oficina	**Landázuri Cantidad**	**Bajo Jordan Cantidad**	**Valor Total Inversión**
Calculadora	1	1	$ 70.000
Caja Fuerte	1	1	57.000
De Compra:			
Registradora	1	1	150.000
Romana de Reloj	1	1	20.000
TOTAL EQUIPO			$ 297.000

Las calculadoras requeridas tienen las siguientes especificaciones: Marca Facit, Referencia 3300-D de rollo y pantalla de 12 dígitos.

Caja Fuerte ECCE SAFE SPECIAL de 71 centímetros de alto por 45 centímetros de ancho y 45 centímetros de fondo.

Registradora marca Olivetti, parcializadora, por zonas de compra. Capacidad de registro: 999 millones.

Romana de Reloj marca Búfalo, con capacidad de 200 kilos.

B. Inversiones Corrientes

1. Capital de trabajo

Para el cálculo del presupuesto de caja se tuvieron en cuenta el total de ingresos por semestre, estableciendo las necesidades de capital de trabajo en términos quincenales, en razón a que el movimiento de flujos semanales no permite la recuperación de capital efectivo en el mismo período, haciéndose necesario que las provisiones de capital sean para dos semanas. Los montos correspondientes de capital financiable se detallan en el Cuadro No.6.

C. Necesidades de Crédito y Fuentes de Financiación

Las necesidades de crédito inherentes a la ejecución del proyecto dadas las actuales condiciones de ASOCAR se observan en el Cuadro No.5. La fuente de financiación, teniendo en cuenta el carácter fundamentalmente social del proyecto, se reduce a: a) crédito FFAP (Ley 21/85) con pago de intereses anticipados del 32% anual; b) crédito INCORA, con pago de intereses vencidos al 18% anual y c) crédito de "Plan Nacional de Rehabilitación", con condiciones similares a las del crédito INCORA pero con mayor volumen de crédito tope. Sin embargo, dado el reducido patrimonio líquido de que dispone ASOCAR, las posibilidades se reducen a las dos últimas fuentes.

CUADRO No. 5 PROYECTO REACTIVACION "ASOCAR"
NECESIDADES DE CAPITAL DE TRABAJO FINANCIADO POR SEMESTRE ($ 000)

AÑO	1		2		3		4		5	
SEMESTRE	1 A	1 B	2 A	2 B	3 A	3 B	4 A	4 B	5 A	5 B
Egresos Semestre	94.445.1	176.218.8	108.079.5	203.599.5	121.511.4	228.440.6	134.694.1	253.046.7	148.452.3	279.221.6
Capital de trabajo/quin.	7.870.4	14.684.9	9.006.6	16.966.6	10.126.0	19.036.7	11.224.5	21.087.2	12.371.0	23.368.5
Caja Inicial	-	1.308.7	4.750.2	6.975.4	11.722.1	14.745.5	20.294.9	24.004.0	31.370.1	35.149.2
Necesidades Financiación	7.870.4	13.376.2	4.300.	10.000	-	4.600.0	-	-	-	-

CUADRO No. 6 CONTROL DE CREDITOS PARA EL PROYECTO

Semestre	Valor del crédito	Amortización	Valor intereses al 18.0%	Cancelación Intereses
0 B	1.897.0			
1 A	7.870.4	7.870.4	1.076.9	1.076.9
1 B	13.376.2	13.376.2	1.250.0	1.250.0
2 A	4.300.0	4.300.0	743.3	743.3
2 B	10.000.0	10.379.4	934.4	934.4
3 A			273.2	273.2
3 B	4.600.0	4.979.4	429.8	429.8
4 A			204.9	204.9
4 B		379.4		
5 A			136.6	136.6
5 B		758.8		
	42.043.6	42.043.6	5.049.1	5.049.1

CAPITULO VI

ANALISIS FINANCIERO DEL PROYECTO

A. Ingresos

Para la formulación de ingresos por ventas durante los cinco (5) años de vigencia del proyecto, se estimó las ventas semestrales partiendo de un precio en puesto de fábrica de $ 406,oo descontando a éste el 3% como cuota de fomento; una vez descontada esta cuota, las fábricas pagan adicionalmente $7,oo por kilo como comisión de ventas.

Para las cantidades compradas se considera una disminución del 5/1000 por pérdidas de humedad.

Ingresos por Ventas

Año	Semestre A	Semestre B	Total Año
1	96.878.2	182.292.9	279.171.1
2	110.706.5	208.346.2	319.052.7
3	124.534.8	234.419.8	358.954.6
4	138.403.2	260.412.8	398.816.0
5	152.231.4	286.466.1	438.697.5

B. Egresos

La relación de costos está conformada así:

Año	Semestre A	Semestre B	Total Año
1	94.445.1	176.218.8	270.663.9
2	108.079.5	203.599.5	311.679.0
3	121.511.4	228.440.6	349.952.0
4	134.694.1	253.046.1	387.740.8
5	148.452.3	279.221.6	427.673.9

39

1. Compras

El precio de compra al productor en la zona es establecido por la Junta Directiva de ASOCAR, tomando como bases el precio de sustentación, dado por la Federación Nacional de Cacaoteros, el costo de transporte y el costo de administración. La Asociación estableció para 1987 un precio de $375,oo kilo puesto en los centros de acopio. Dicho precio fue el utilizado para los cálculos de egresos por compras en el proyecto.

C. Punto de Equilibrio Económico

A partir del Cuadro No.9, el cual contiene la información sobre ingresos y costos del proyecto, se determinó el punto de equilibrio económico.

Como se puede observar en el Cuadro No.7, se establecieron dos indicadores que permiten obtener una mejor apreciación del punto en que el proyecto no obtiene ganancias ni incurre en pérdidas.

El primer indicador se refiere a las ventas de nivelación o sea aquel nivel de ingresos en que se logra el equilibrio con los costos. Se estima a través de la fórmula:

$$P.E = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}}$$

CF= costos fijos
CV= costos variables
V = ventas netas

Los resultados de este indicador se aprecian en el Cuadro No.7 para todos los años de operación del proyecto, notándose cómo la tendencia es hacia el desarrollo; a medida que transcurre el tiempo de operación, la empresa necesita cada vez menores niveles de venta para equilibrarse con sus costos y consecuentemente hay un incremento en sus utilidades, permitiendo ver el crecimiento progresivo de la eficiencia del proyecto (Ver Gráfico 1).

D. Presupuesto de Caja

El presupuesto de caja (Ver Cuadro No.8) muestra el flujo de recurso que permite ver el movimiento de efectivo creciente año a año, iniciando con un monto de $1'308.700,oo en el semestre A del año 1 hasta llegar a $42'242.200,oo en el semestre B del 5 año.

E. Estado de Pérdidas y Ganancias

En los rubros del Estado de Pérdidas y Ganancias (Ver Cuadro No.9), se consideran los siguientes conceptos de costos:

1. Gastos Generales

Contiene los gastos de papelería, fotocopias, comunicaciones, y lo correspondiente a servicios públicos y gastos de aseo.

2. Depreciaciones

El método utilizado para obtener la depreciación fue el de línea recta, de acuerdo con normas tributarias.

3. Honorarios

Incluye el pago al contador y auditor de la empresa.

4. Seguros

Corresponde al pago del seguro de transportar el producto de Landázuri a Bogotá.

5. Arrendamientos

Como en el proyecto se van a utilizar las instalaciones y equipos de ASOCAR, se consideró como arrendamiento el valor de depreciación de dichos activos.

6. Capacitación

A partir del tercer año del proyecto, dados los volúmenes alcanzados de comercialización, se requiere que la empresa capacite a sus empleados en aspectos de Comercio y Finanzas.

7. Publicidad

En razón al incremento de los volúmenes de comercialización, propuestos en el proyecto, se requiere la colocación de cuatro vallas publicitarias en el primer año y reforzar en el tercer año con folletos y volantes para distribuir en la zona.

8. Comisión por ventas

Se maneja a manera de reservas para eventualidades cuando las fábricas no reciben el producto en forma inmediata. Es la comisión que se cancela al intermediario por la colocación rápida del producto.

9. Arrendamientos bodega

Pago del arrendamiento que la Asociación adquirió por la bodega que tiene en Bajo Jordán.

10. Intereses préstamo

Se consideró que el proyecto debe ser financiado con créditos que posean intereses dados, para lo cual se calculó con una tasa del 18% anual vencida sobre saldos.

Finalmente, el resumen de las utilidades netas obtenidas durante los años de vigencia del proyecto se pueden observar en el Gráfico No.3.

F. Balance General

El Balance General se encuentra resumido en el Cuadro No.10.

CUADRO No.7 PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PROYECTO

Rubros / Anos	1	2	3	4	5
Ventas ($M)	279.171,1	319.052,7	358.954,6	398.816	438.697,5
Costos fijos ($M)	7.519,0	6.619,8	6.095,1	5.247	5.578,7
Costos variable ($M)	267.195,5	305.375,2	344.231,8	382.438,9	422.118,7
Punto Equilibrio ($M)	175.280,4	154.419,0	148.604	127.775,2	147.620
Relación de Aportación (%)	4,29	4,29	4,10	4,10	3,78
Punto de equilibrio (en tons)	439,5	387,2	372,6	320,4	370,0

CUADRO No. 8 PRESUPUESTO DE CAJA

PROYECTO REACTIVACION "ASOCAR" - 1983 a 1992 ($000)

AÑO	0	1		2		3		4		5	
SEMESTRE	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
INGRESOS											
Por venta de cacao (Ton)		98.130.2	184.648.8	112.137.2	211.038.8	126.144.2	237.423.8	140.191.8	263.778.2	150.198.8	290.169.2
Comisión por Ventas		1.691.9	3.183,6	1.933.4	3.638.6	2.174.9	4.113.9	2.417.7	4.547.9	2.658.6	5.002.9
Cuota de Fomento		(2.943.9)	(5.539.5)	(3.364.1)	(6.331.2	(3.784.3)	(7.122.9)	(4.205.7)	(7.913.3)	(4.626.0)	(8.705.0)
Préstamo capital trabajo		7.870.4	13.376.2	4.300.0	10.000.0		4.600.0				
Préstamo inversión	1.897.0										
TOTAL INGRESOS	1.897.0	104.748.6	195.669.1	115.006.5	218.346.2	124.534.8	239.019.8	138.403.2	260.412.8	152.231.4	286.466.1
EGRESOS											
Compra de Cacao		91.087.5	171.412.5	104.100.0	195.900.0	117.112.5	220.387.5	130.125.0	244.875.0	143.137.5	269.362.5
Gastos de Nómina		1.105.5	1.105.4	1.105.5	1.105.4	1.327.1	1.327.0	1.327.1	1.327.0	1.586.2	1.588.1
Gastos de Representación		243.0	243.0	243.0	243.0	243.0	243.0	243.0	243.0	243.0	243.0
Gastos Generales		116.8	116.7	116.8	116.7	140.0	140.0	140.0	140.0	342.0	342.0
Gastos Asamblea			25.0		25.0		30.0		30.0		35.0
Mantenimiento Equipo Of.		25.0	25.0	25.0	25.0	35.0	35.0	40.0	40.0	45.0	45.0
Honorarios		125.0	125.0	125.0	125.0	125.0	125.0	125.0	125.0	140.0	140.0
Patentes			11.2		11.2		11.2		11.2		11.2
Póliza de Manejo			60.0		68.6		77.2		85.8		94.9
Reparaciones Locativas			100.0		100.0		100.0		100.0		100.0
Seguros Transporte		59.0	111.0	67.4	126.9	75.8	142.8	84.2	158.6	92.6	174.5
Fletes		1.450.2	2.749.8	1.657.2	3.118.8	1.864.2	3.508.8	2.071.8	3.898.2	2.278.8	4.288.2
Trasegada		51.0	96.0	58.3	109.7	65.6	123.4	72.9	137.1	80.2	150.8
Empaques			142.8		163.2		170.0		187.0		205.0
Publicidad			250.0				250.0			100.0	200.0
Comisión por Ventas (Almac.)		71.4	134.3	81.6	153.5	91.8	172.7	102.0	191.8	112.2	211.0
Capacitación							200.0		100.0		200.0
Intereses Capital Trabajo		735.4	1.250.0	401.8	934.4		429.8				
Intereses Préstamo Med.Plazo		341.5		341.5		273.2		204.9		136.6	
Pago Préstamo Capital Trabajo		7.870.4	13.376.2	4.300.0	10.000.0		4.600.0				
Prestaciones Sociales		-	735.5		735.5		859.4		859.4		1.292.8
Arrendamiento Bodega Principal		110.0	110.0	110.0	110.0	110.0	110.0	110.0	110.0	110.0	110.0
Arrendamiento Bodega Veredal		48.2	48.2	48.2	48.2	48.2	48.2	48.2	48.2	48.2	48.2
Amortización Préstamo Med.Plazo		-			37[illegible].4		379.4		379.4		758.8
Adecuación y compra de equipo	1.897.0	-									
Liquidación Cesantías Definit.											1.120.6
TOTAL EGRESOS	1.897.0	103.439.9	192.227.6	112.781.3	213.599.5	121.511.4	233.470.4	134.694.1	253.046.7	148.452.3	280.721.6
SALDO DE CAJA /Periodo		1.308.7	3.441.5	2.225.2	4.746.7	3.023.4	5.549.4	3.709.1	7.366.1	3.779.1	5.744.5
Recuperaciones Liquid.Proy.											1.348.5
AGREGAR CAJA INICIAL			1.308.7	4.750.2	6.975.4	11.722.1	14.745.5	20.294.9	24.004.0	31.370.1	35.149.2
SALDO FINAL CAJA		1.308.7	4.750.2	6.975.4	11.722.1	14.745.5	20.294.9	24.004.0	31.370.1	35.149.2	42.242.2

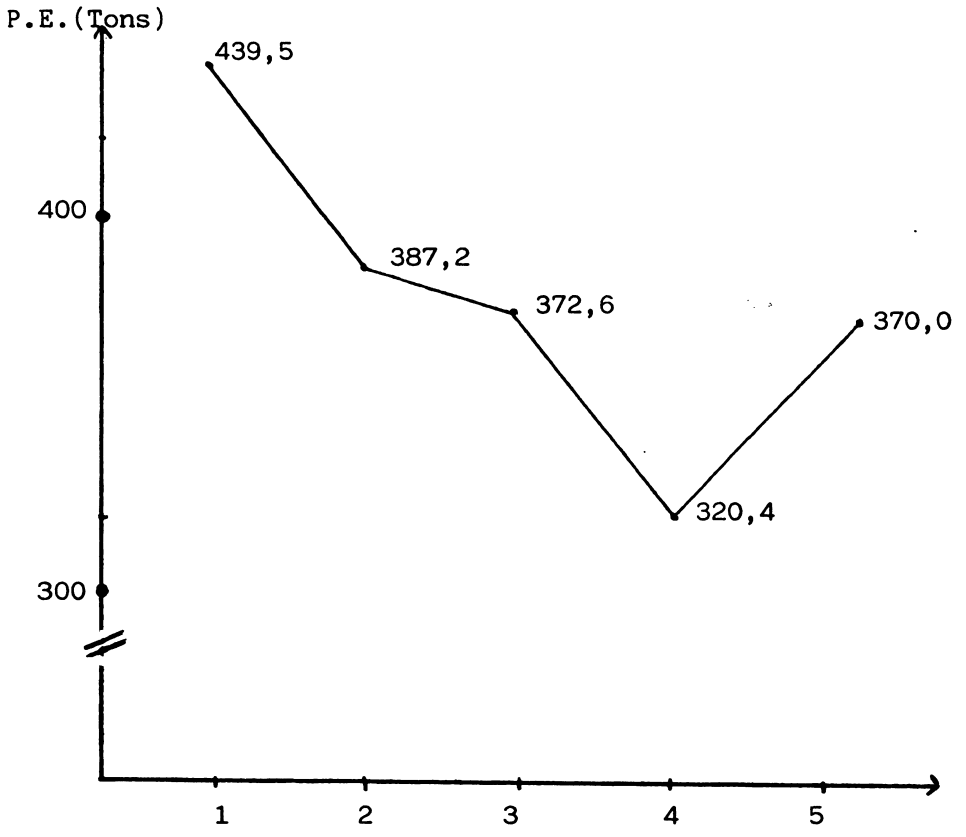
CUADRO No. 9 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
PROYECTO COMERCIALIZACION "ASOCAR"
(En miles de pesos)

Cuentas/Año	1	2	3	4	5
INGRESOS					
Ingresos por Ventas	282.779.0	323.176.0	363.573.0	403.970.0	444.367.0
Comisión por Ventas	4.875.5	5.572.0	6.288.8	6.965.0	7.671.0
Menos Cuota Fomento	8.483.4	9.695.3	10.907.2	12.119.0	13.331.0
Ingresos por Ventas Vr/Neto	279.171.1	319.052.7	358.954.6	398.816.0	438.697.5
DEDUCCION COSTOS COMERCIALIZACION					
Compra de cacao	262.500.0	300.000.0	337.500.0	375.000.0	412.500.0
UTILIDAD BRUTA	16.671.1	19.052.7	21.454.6	23.816.0	26.197.5
DEDUCCION COSTOS ADMINISTRACION					
Gastos Nómina	2.210.9	2.210.9	2.654.1	2.654.1	3.174.3
Prestaciones	919.4	919.4	1.074.2	1.074.2	1.616.0
Gastos de Representación	486.0	486.0	486.0	486.0	486.0
Gastos Generales	233.5	233.5	280.0	280.0	684.0
Mantenimiento Equipos de Oficina	50.0	50.0	70.0	80.0	90.0
Gastos Asamblea	25.0	25.0	30.0	30.0	35.0
Depreciaciones	109.7	109.7	109.7	109.7	109.7
Honorarios (Auditor y Contador)	250.0	250.0	250.0	250.0	280.0
Patentes	11.2	11.2	11.2	11.2	11.2
Póliza de Manejo	60.0	68.6	77.2	85.8	94.9
Reparaciones Locativas	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Seguros	170.0	194.3	218.6	242.8	267.1
Arrendamientos	96.4	96.4	96.4	96.4	96.4
Capacitación	-	-	200.0	100.0	200.0
Total Costos Administración	4.722.1	4.755.0	5.657.4	5.600.2	7.244.6
DEDUCCION COSTOS VENTAS					
Fletes	4.200.0	4.776.0	5.373.0	5.970.0	6.567.0
Trasegado	147.0	168.0	189.0	210.0	231.0
Empaques	142.8	163.2	170.0	187.0	205.0
Publicidad	250.0	-	250.0	-	300.0
Comisión por ventas	205.7	235.1	264.5	293.8	323.2
Arrendamiento Bodega	220.0	220.0	220.0	220.0	220.0
Total Costo Ventas	5.165.5	5.562.3	6.466.5	6.880.8	7.845.2
Total Costos Operacionales	9.887.6	10.317.0	12.123.9	12.481.0	15.090.8
Utilidad Operacional	6.783.5	8.735.4	9.330.7	11.335.0	11.106.7
DEDUCCION COSTOS FINANCIEROS					
Intereses Préstamo Capital Trabajo	1.985.4	1.336.2	429.8	-	-
Intereses Préstamo Capital Mediano Plazo	341.5	341.5	273.2	204.9	136.6
Total Costos Financieros	2.326.9	1.677.7	703.0	204.9	136.6
Utilidad antes de Impuestos	4.456.6	7.057.7	8.627.7	11.130.1	10.970.1
IMPUESTOS	-	-	-	-	-
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	4.456.6	7.057.7	8.627.7	11.130.1	10.970.1

CUADRO No. 10 **BALANCE GENERAL - MARZO 30**

Cuentas del Balance/Año	0	1	2	3	4	5
1. Activos Corriente						
Caja y Bancos		4.750.2	11.722.1	20.294.9	31.370.1	42.242.2
2. Activos Fijos						
Instalaciones Vr/Neto	1.600.0	1.520.0	1.440.0	1.360.0	1.280.0	-
Equipo Oficina y Compra	297.0	267.3	237.6	207.9	178.2	-
Sub-total Activos Fijos	1.897.0	1.787.3	1.677.6	1.267.9	1.458.2	-
TOTAL ACTIVOS	1.897.0	6.537.5	13.399.7	21.862.8	32.828.3	42.242.2
PASIVOS						
1. Pasivo Corriente	-	- -	-	-	-	-
2. Pasivo Mediano Plazo						
Préstamo para adecuación v/neto	1.897.0	1.897.0	1.517.6	1.138.2	758.8	-
Valor Prestaciones Sociales		183.9	367.8	582.6	797.4	-
Sub-total Pasivo Mediano Plazo	1.897,0	2.080.9	1.885.4	1.720.8	1.556.2	-
PATRIMONIO						
Reserva Legal		445.7	1.151.5	2.014.3	3.127.3	4.224.3
Utilidad Retenida		-	4.010.9	10.362.8	18.127.7	28.144.8
Utilidad del Ejercicio		4.010.9	6.351.9	7.764.9	10.017.1	9.873.1
Sub-total Patrimonio		4.456.6	11-514.3	20.142.0	31.272.1	42.242.2
TOTAL PASIVOS MAS PATRIMONIO	1.897.0	6.537.5	13.399.7	21.862.8	32.828.3	42.242.2

GRAFICO No.1 VARIACION DEL P.E. (En Tons.)



CAPITULO VII

ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

El análisis financiero del proyecto muestra la bondad del mismo en tanto produce unas utilidades. La situación anterior indica la posibilidad de adoptar una de las alternativas de organización administrativa del proyecto.

A. Asociación

Este tipo de organización administrativa que es la que se encuentra en funcionamiento, si bien permite un margen de acción más amplio no resulta el más conveniente, ya que no permite una capitalización de las utilidades obtenidas en el proyecto, comprometiendo la posibilidad de mejorar su infraestructura de funcionamiento y una mejor posición de competencia frente a los intermediarios que trabajan en la región.

B. Cooperativa

Este tipo de organización administrativa del proyecto presenta las siguientes ventajas sobre el anterior:

- No causa impuestos.
- Permite un mayor control administrativo.
- Facilita la recapitalización de las utilidades (o parte de ellas)
- Permite distribuir una parte de las utilidades bien directamente o a través de un mejoramiento en los precios, facilitando la ampliación progresiva de su base social.
- Promueve la capacitación tecnológica y administrativa de los afiliados, proyectando un desarrollo integral de la región a través del aumento de los ingresos y del mejoramiento de las condiciones de vida.
- Obliga a una capacitación suficiente del staff directivo, reduciendo la posibilidad de errores administrativos como los que se vienen presentando en el manejo actual de ASOCAR.
- Amplía la base de financiación que requiere el proyecto (y ASOCAR en general) y también las fuentes de crédito actualmente disponibles.

48

En la actualidad, la administración cuenta con un gerente, un comprador, un pagador, una secretaria, un contador, un auditor y un ayudante de bodega temporal, para comercializar un volumen de 500 toneladas/año.

En la visita realizada a la asociación se observó una subutilización de este staff administrativo dado que se trabaja regularmente sólo el sábado y domingo y en los demás días las labores se reducen considerablemente. Por esta razón para los dos primeros años de funcionamiento del proyecto no se justifica la ampliación de la planta de personal.

A partir del año tres, dado el volumen de comercialización proyectado, se recomendó contratar adicionalmente un comprador y dos auxiliares bodega. Así mismo, en el año 5 para comercializar un volumen de 1.100 toneladas, se debe contratar una secretaria adicional y un auxiliar de bodega; además se reajustarán los ingresos del Gerente y el Auditor.

CAPITULO VIII

EVALUACION DEL PROYECTO

A. Con Financiación

Al evaluar el proyecto se encontró un valor presente neto, actualizado al 18% que es el costo explícito del capital invertido, de $ 21'034.000,oo que es el excedente adicional total producido por el proyecto (Cuadro No.12).

Adicionalmente calculada la relación beneficio/costo se da 1.024 lo cual indica que el proyecto debe ser realizado pues rinde algo más del costo de oportunidad. Dado que el flujo de fondos neto del proyecto presentó siempre valores positivos, por la elevada utilización del crédito, no es posible calcular la tasa interna de retorno, al no presentarse cambios de signo en los valores presentes anuales de dichos flujos. (Ver Cuadro No.11 y Gráfico No.4).

B. Sin Financiación

Para sensibilizar el proyecto se realizó el cálculo de flujo de fondos neto sin utilizar el recurso crédito (Ver Cuadro No.13 y Gráfico No.5) y por tanto sin pagar costo financiero. Una vez realizado este ejercicio, su tasa interna de retorno fue de 66.02% (Ver Cuadro No.14). El valor presente neto calculado al 36% que es el costo de oportunidad del capital invertido si se tratase de crédito, arroja una ganancia producida por el proyecto de $6'083.000,oo (Ver Cuadro No.14). Finalmente, la relación beneficio/costo de 1.024 que indica que el proyecto rinde un poco más del costo de oportunidad (Ver Cuadro No.14).

Todo lo anterior indica que el proyecto es tan aceptable que aún sin recurrir al uso de crédito permite obtener unos ingresos adicionales considerables, superiores al costo de oportunidad.

CUADRO No. 11 FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO
($000)

	0	1	2	3	4	5
1. FLUJO DE FONDOS DE INV.						
a) Inversiones Fijas:						
-Adecuación Bodega	(1.600.0)					
-Equipo compra y Of.	(297.0)					
-Préstamo mediano plazo	1.897.0					
-Amortización prest.med.plazo			(379.4)	(379.4)	(379.4)	(758.3)
b) Inversiones Corrientes:						
-Recursos propios		(1.308.7)	(3.441.5)	(6.971.9)	(8.572.8)	(11.075.2)
-Préstamo capital trabajo		21.246.6	14.300.0	4.600.0		
-Amortizac.prést.cap.trab.		(21.246.6)	(14.300.0)	(4.600.0)		
c) Recuperación:						
-Recuperación Activos Fijos						1.348.5
-Recup.Capital de Trabajo						31.370.1
TOTAL FLUJO DE FONDOS DE INV.		(1.308.7)	(3.820.9)	(7.351.3)	(8.925.2)	20.884.6
2. FLUJO DE FONDOS DE OPERACION						
a) Ingresos:		279.171.1	319.052.7	358.954.6	398.816.0	438.697.5
b) Egresos:						
Costos Fijos:						
Nómina		2.210.9	2.210.9	2.654.1	2.654.1	3.174.3
Prestaciones		735.5	735.5	859.4	859.4	1.292.8
Gastos Representación		486.0	486.0	486.0	486.0	486.0
Gastos Generales		233.5	233.5	280.0	280.0	684.0
Mantenim.Equipo Of.		50.0	50.0	70.0	80.0	90.0
Gastos Asamblea		25.0	25.0	30.0	30.0	35.0
Honorarios		250.0	250.0	250.0	250.0	280.0
Patentes		11.2	11.2	11.2	11.2	11.2
Póliza Manejo		60.0	68.6	77.2	85.8	94.9
Reparaciones Locativas		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Arrendamientos		316.4	316.4	316.4	316.4	316.4
Publicidad		250.0		250.0		300.0
Capacitación				200.0	100.0	200.0
TOTAL COSTOS FIJOS		4.728.5	4.487.1	5.584.3	5.252.9	7.064.6
Costos Variables:						
Compra cacao		262.500.0	300.000.0	337.500.0	375.000.0	412.500.0
Fletes		4.200.0	4.776.0	5.373.0	5.970.0	6.567.0
Trasegado		147.0	168.0	189.0	210.0	231.0
Empaque		142.8	163.2	170.0	187.0	205.0
Comisión Ventas		205.7	235.1	264.5	293.8	323.2
Intereses Préstamos		2.326.9	1.677.7	703.0	204.9	136.6
Seguros Transporte		170.0	194.3	218.6	242.8	267.1
TOTAL COSTOS VARIABLES		269.692.4	307.214.3	344.418.1	382.108.5	420.299.9
COSTOS TOTALES		274.420.9	311.701.4	350.002.4	387.361.4	427.294.5
UTILIDAD BRUTA		4.750.2	7.351.3	8.952.2	11.454.6	11.403.0
FLUJO DE FONDOS DE OPERACION		4.750.2	7.351.3	8.952.2	11.454.6	10.282.4
FLUJO DE FONDOS DE INVERSION		1.308.7	3.820.9	7.351.3	8.952.2	20.884.6
FLUJO DE FONDOS NETOS		3.441.5	3.530.4	1.600.9	2.502.4	31.167.0

51

CUADRO No.12 INDICADORES DE EVALUACION DEL PROYECTO

a) VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO ($M)

(Con financiación)

AÑO	FFN	VPN(.18)
0	0.0	0.0
1	3.441.5	2.916.5
2	3.530.4	2.536.5
3	1.600.9	974.4
4	2.502.4	1.290.7
5	31.167.0	13.623.4
		$ 21.341.5

$VPN_{(.18)}$ = $21.341.5

b) RELACION BENEFICIO/COSTO DEL PROYECTO

$$B/C = \frac{VPI}{VPB}$$

$$B/C = \frac{1.794.691.9}{1.751.901.2} = 1,024$$

CUADRO No.18 FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO
(Sin financiamiento)

	0	1	2	3	4	5
1. Flujo de Fondos de Invers.						
a. Inversiones Fijas:						
-Adecuación Bodegas	(1.600.0)					
-Compra equipo y Oficina	(297.0)					
b. Inversiones Corrientes:						
-Capital de trabajo		(14.684.9)	(2.281.7)	(2.070.1)	(2.071.2)	(2.181.3)
c. Recuperación						
-Recuperación Activos Fijos						1.348.5
-Recuperación Capital Trabajo						23.289.2
-Flujo Fondos de Inversión	(1.879.0)	(14.684.9)	(2.281.7)	(2.070.1)	(2.071.2)	22.456.4
2. Flujo Fondos Operación						
a. Ingresos:		279.171.1	319.052.7	358.954.6	398.816.0	438.697.5
b. Egresos:						
-Costos fijos:						
Mómina		(2.210.9)	(2.210.9)	(2.654.1)	(2.654.1)	(3.174.3)
Prestaciones		(735.5)	(735.5)	(859.2)	(859.4)	(1.292.8)
Gastos Representación		(486.0)	(486.0)	(486.0)	(486.0)	(486.0)
Gastos Generales		(233.5)	(233.5)	(280.0	(280.0)	(684.0)
Mantenim.Equipo y Oficina		(50.0)	(50.0)	(70.0)	(80.0)	(90.0)
Gastos Asamblea		(25.0)	(25.0)	(30.0)	(30.0)	(35.0)
Honorarios		(250.0)	(250.0)	(250.0)	(250.0)	(280.0)
Patentes		(11.2)	(11.2)	(11.2)	(11.2)	(11.2)
Póliza Manejo		(60.0)	(68.6)	(77.2)	(85.8)	(94.9)
Reparaciones Locativas		(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)
Arrendamientos		(316.4)	(316.4)	(316.4)	(316.4)	(316.4)
Publicidad		(250.0)		(250.0)		(300.0)
Capacitación				(200.0)	(100.0)	(200.0)
Total Costos Fijos		(4.728.5)	(4.487.1)	(5.584.3)	(5.252.9)	(7.064.6)
-Costos variables:						
Compra cacao		(262.500.0)	(300.000.0)	(337.500.0)	(375.000.0)	(412.500.0)
Fletes		(4.200.o)	(4.776.0)	(5.373.0)	(5.970.0)	(6.567.0)
Trasegado		(147.0)	(168.0)	(189.0)	(210.0)	(231.0)
Empaque		(142.8)	(163.2)	(170.0)	(187.0)	(205.0)
Comisión Ventas		(205.7)	(235.1)	(264.5)	(293.8)	(323.2)
Seguros Transporte		(170.0)	(194.3)	(218.6)	(242.8)	(267.1)
Total Costos Variables:		(267.365.5)	(310.023.7)	(343.715.1)	(381.903.3)	(420.093.3)
COSTOS TOTALES		(272.094.0)	(314.510.9)	(349.299.4)	(387.156.5)	(427.157.9)
Liquidación Cesantías						(1.120.5)
Flujo Fondos Operación		7.077.1	4.541.9	9.655.2	11.659.5	10.419.0
Flujo Fondos Inversión	(1.897.0)	(14.684.9)	(2.281.7)	(2.070.1)	(2.071.2)	23.456.4
Flujo de Fondos Neto	(1.897.0)	(7.607.8)	2.260.2	7.585.1	9.588.3	33.875.4

CUADRO No.14 INDICADORES DE SENSIBILIDAD DEL PROYECTO

a) VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO

(Sin financiación)

AÑO	FFN	VPN (.18)	VPN (.36)	VPN (.60)	VPN (.70)
0	(1.897.0)	(1.897.0)	(1.897.0)	(1.897.0)	(1.897.0)
1	(7.607.8)	(6.447.3)	(5.594.0)	(4.754.9)	(4.474.2)
2	2.260.2	1.623.2	1.222.0	882.9	782.1
3	7.585.1	4.616.5	3.015.4	1.851.8	1.543.9
4	9.588.3	4.945.5	2.802.8	1.463.1	1.148.0
5	33.875.4	14.807.3	7.281.0	3.230.6	2.385.8
		$ 17.648.2	$ 6.830.2	$ 776.5	$ - 512.4

b) TASA INTERNA DE RETORNO

$$TIR = 60 + 10 \left(\frac{776.5}{776,5 + 512,3} \right)$$

$$= 60 + 10\ (0.6025)$$

$$= 60 + 6.024 = 66.02\%$$

c) RELACION COSTO BENEFICIO

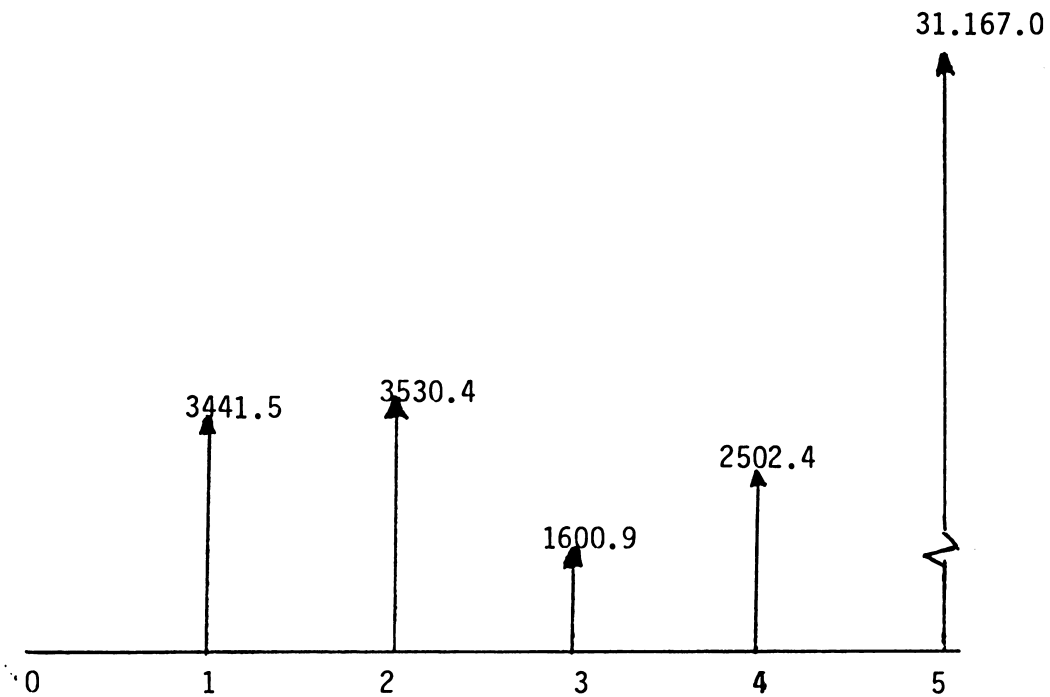
$$\text{Relación } B/C = \frac{VPI}{VPB}$$

$$R\ B/C = \frac{1.794-691.9}{1.751\ .\ 887.7} = 1.024$$

(i=0,18)

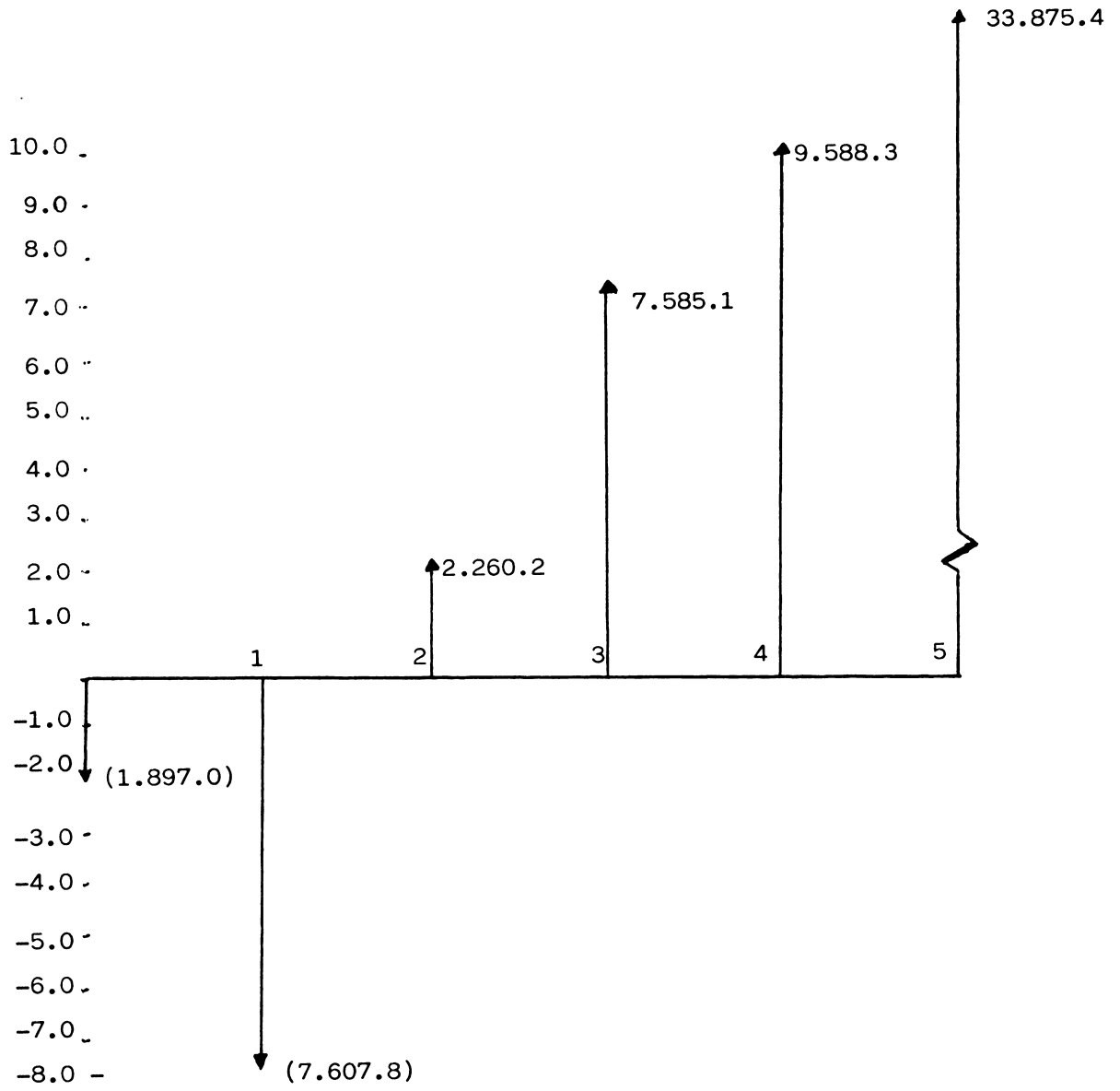
GRAFICO No.4 DIAGRAMA DEL FLUJO DE FONDOS NETO DEL PROYECTO **(CON FINANCIACION)**

($000)



Fuente: Cuadro No.11

GRAFICO No.5 DIAGRAMA DEL FLUJO DE FONDOS NETO DEL PROYECTO **(SIN FINANCIACION) $000**



CAPITULO IX

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Para superar la limitación operacional de ASOCAR originada por la insuficiencia de capital de trabajo, se considera necesario desarrollar el proyecto de ampliación de las operaciones de mercadeo de ASOCAR, consistente en comprar durante el primer año 700 toneladas con un incremento anual de 100 toneladas hasta alcanzar la meta de 1.100 al finalizar el quinto año de vigencia del proyecto.

2. La existencia de un precio de sustentación, el incremento de las operaciones de comercialización y la racionalización de los gastos de administración, permitirán mejorar notablemente las condiciones económicas de la organización.

3. Dado el volumen de crédito y capital a manejar, es necesario:

   a. Promover la participación de los socios en la evaluación y manejo administrativo de la organización.

   b. Propiciar la capacitación de los funcionarios de ASOCAR en las áreas de administración, contabilidad y finanzas.

4. El tipo de organización recomendable para esta empresa es el de cooperativa multiactiva, que permita acumular utilidades, ampliar las posibilidades financieras, el apoyo técnico y administrativo, la capacitación de los socios y funcionarios y redistribución de utilidades.

5. La asociación debe dedicar un alto porcentaje de los recursos de crédito a capital de trabajo, lo que le permitirá ampliar sus operaciones de comercialización, sin descuidar la ampliación necesaria de sus instalaciones y equipo de oficina para su correcto funcionamiento.

6. Es conveniente que en el mediano plazo se ofrezca a los socios un precio de compra mayor que a los no asociados, con el fin de estimular el espíritu asociativo; además establecer y organizar los servicios de venta de insumos y asistencia técnica a los productores.

BIBLIOGRAFIA

1. AGUIRRE, J.A. 1985. Introducción a la Evaluación Económica y Financiera de Inversiones Agropecuarias: Manual de Instrucción programada. San José, Costa Rica. IICA (IICA: Serie de libros y materiales educativos No.6). 191 p.

2. COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA, 1983. Diagnóstico Agropecuario del Departamento de Santander. Bucaramanga. URPA. 2v.

3. COLOMBIA. MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO. 1971. Diccionario geográfico de Colombia, Bogotá. IGAC-Banco de la República. 2 v.

4. ENCISO ENCISO, N.A.; GOMEZ USECHE, G.A. 1984. Estudios de Factibilidad para el montaje de una planta procesadora de cacao en el Meta. Bogotá, INCORA. 111p.

5. INFANTE VILLARREAL, A. 1977. Evaluación Económica de Proyectos de Inversión. 3ra. ed. Cali, Colombia. Banco Popular. 237 p.

6. JARAMILLO CARDONA, R.D. 1985. Diagnóstico General a octubre 1985: área Carare-Opón. Bogotá, INCORA. 98 p.

7. LOPEZ AGUDELO, S. 1985. Manual de proyectos de inversión. Biblioteca de Desarrollo -DNP. Bogotá. 427 p.

8. MONTAÑO MONTES, A.H. 1980. Diagnóstico sobre el cultivo de cacao en el Departamento de Santander. Bucaramanga, ICL. 53 p.

9. MIRAGEN, S. et al. 1982. Guía para la elaboración de Proyectos de Desarrollo Agropecuario. San José, Costa Rica, IICA. 382 p. (IICA: Serie desarrollo institucional, No.14).

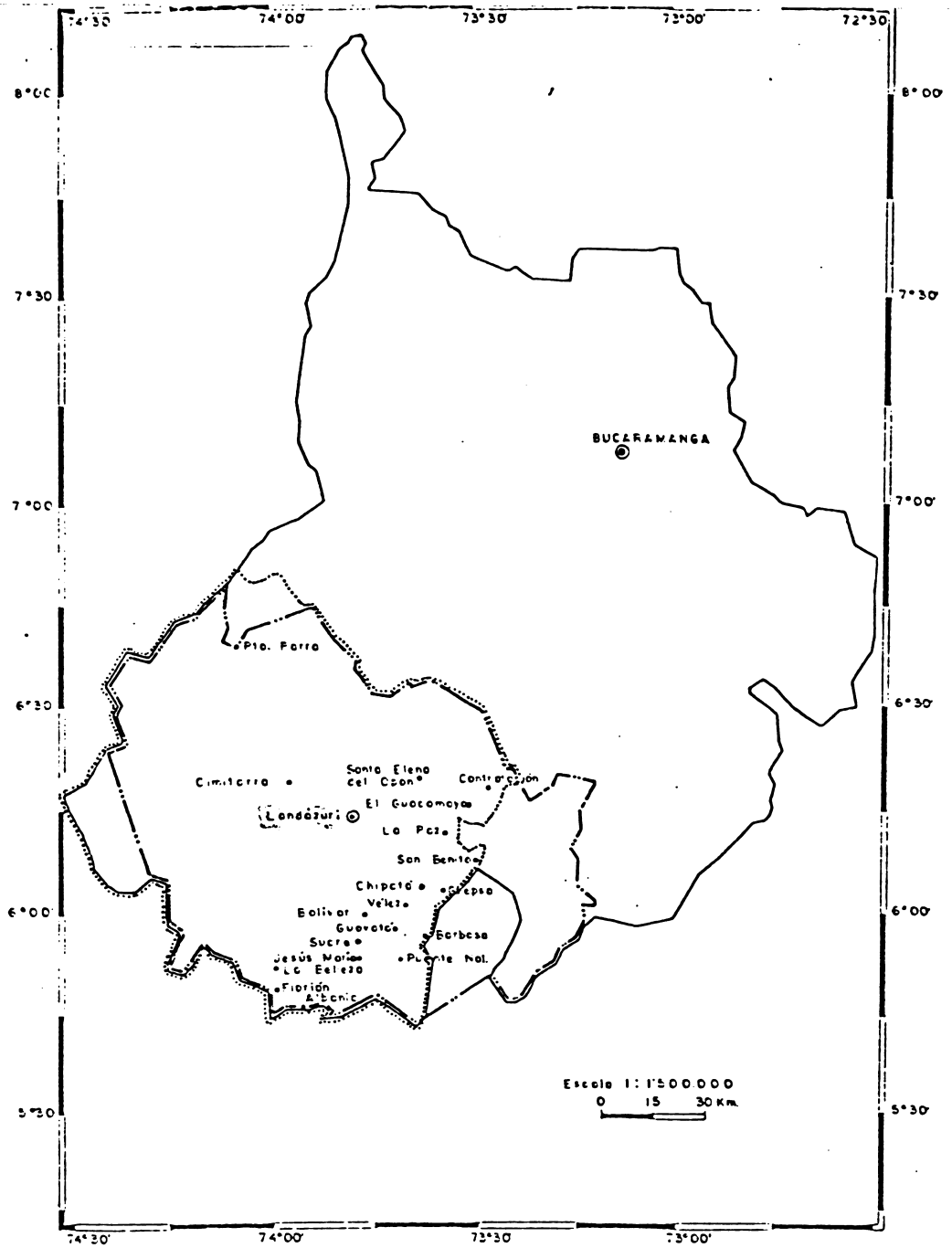
10. SUESCA, G.; et al. 1986. Plan de desarrollo regional Carare-Opón. Vélez, INCORA. 74 p.

11. VERGARA GARCIA, N. Comp. 1986. Formulación y Evaluación de Proyectos. Bogotá, Colombia. IICA. 427 p. (IICA: Resultados y recomendaciones de eventos técnicos en Colombia, No.004).

58

ANEXO No.1

AREA CARARE-OPON



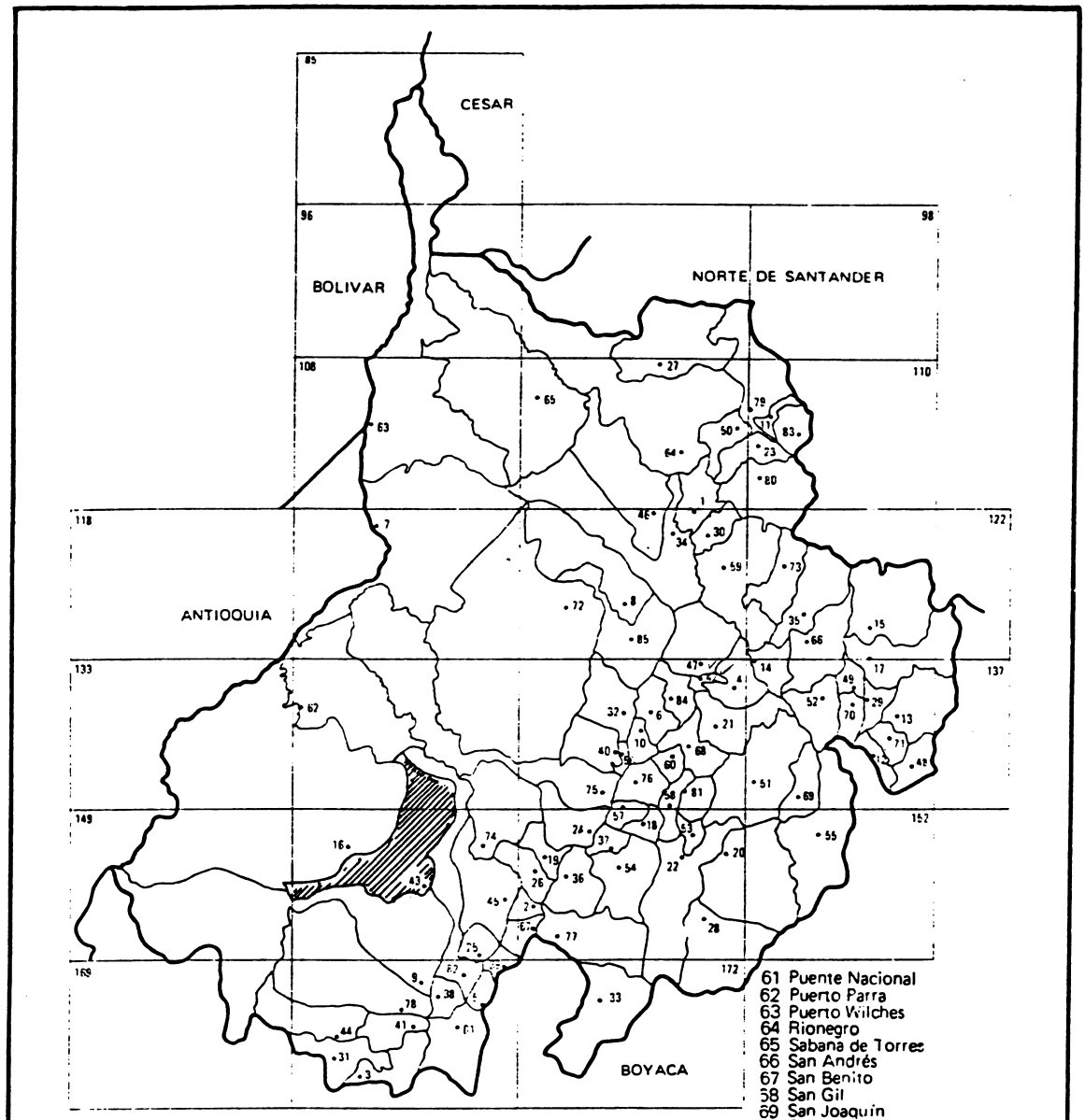
CONVENCIONES

PROPUESTA AREA CARARE OPON

DELIMITACION ORIGINAL DEL AREA

ANEXO No.2

DEPARTAMENTO DE SANTANDER
DIVISION POLITICO-ADMINISTRATIVA

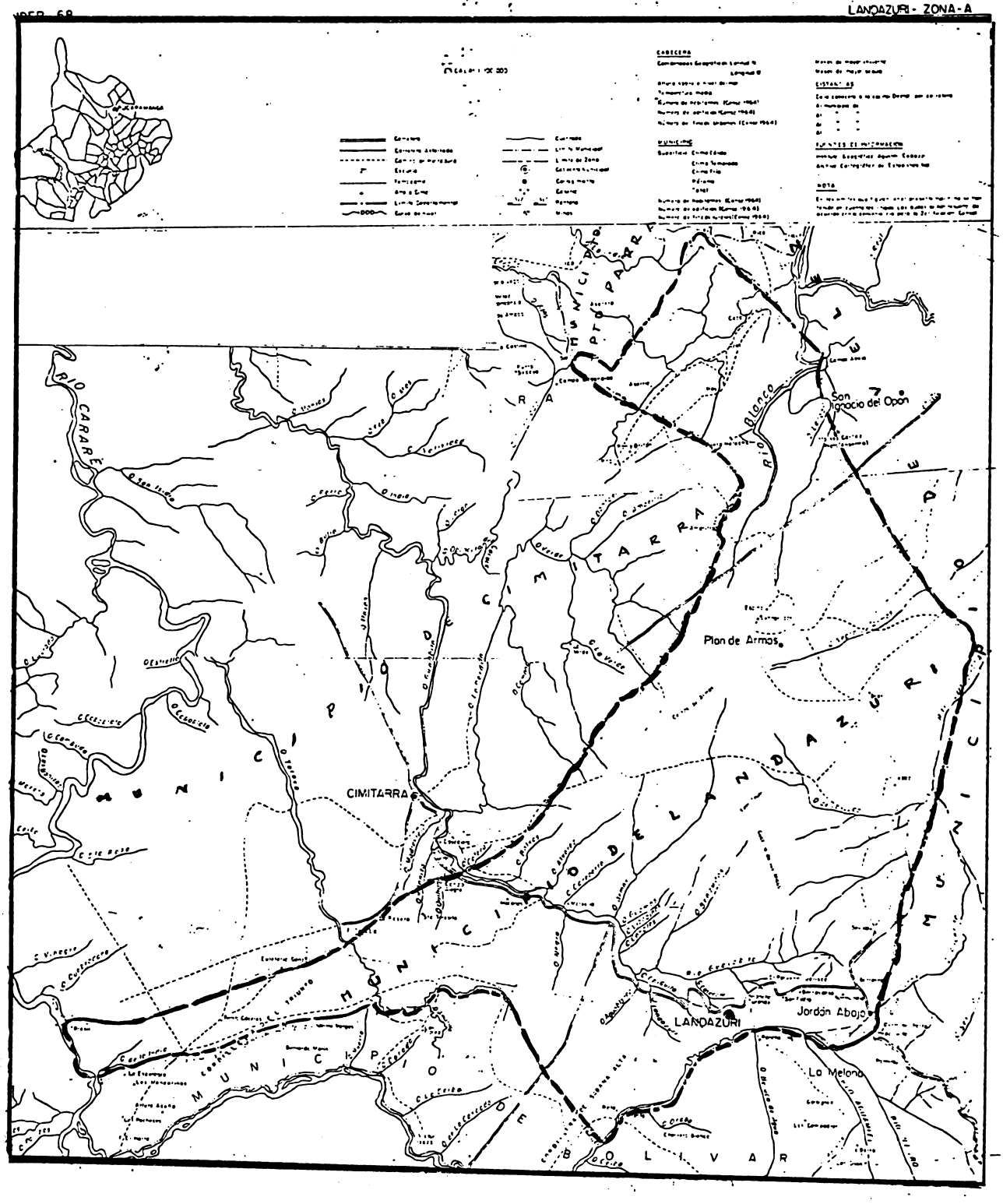


1 BUCARAMANGA
2 Aguada
3 Albania
4 Aratoca
5 Barbosa
6 Barichara
7 Barrancabermeja
8 Betulia
9 Bolívar
10 Cabrera
11 California
12 Capitanejo
13 Carcasí
14 Cepitá
15 Cerrito
16 Cimitarra
17 Concepción
18 Confines
19 Contratación
20 Coromoro
21 Curití
22 Charalá
23 Charta
24 Chima
25 Chipatá
26 El Guacamayo
27 El Playón
28 Encino
29 Enciso
30 Floridablanca
31 Florián
32 Galán
33 Gámbita
34 Girón
35 Guaca
36 Guadalupe
37 Guapotá
38 Guavatá
39 Güepsa
40 Hato
41 Jesús María
42 Jordán
43 Landázuri
44 La Belleza
45 La Paz
46 Lebrija
47 Los Santos
48 Macaravita
49 Málaga
50 Matanza
51 Mogotes
52 Molagavita
53 Ocamonte
54 Oiba
55 Onzaga
56 Palmar
57 Palmas del Socorro
58 Páramo
59 Piedecuesta
60 Pinchote
61 Puente Nacional
62 Puerto Parra
63 Puerto Wilches
64 Rionegro
65 Sabana de Torres
66 San Andrés
67 San Benito
68 San Gil
69 San Joaquín
70 San José de Miranda
71 San Miguel
72 San Vicente de Chucurí
73 Santa Bárbara
74 Santa Helena del Opón
75 Simacota
76 Socorro
77 Suaita
78 Sucre
79 Suratá
80 Tona
81 Valle de San José
82 Vélez
83 Vetas
84 Villanueva
85 Zapatoca

ESCALA 1:1'500.000

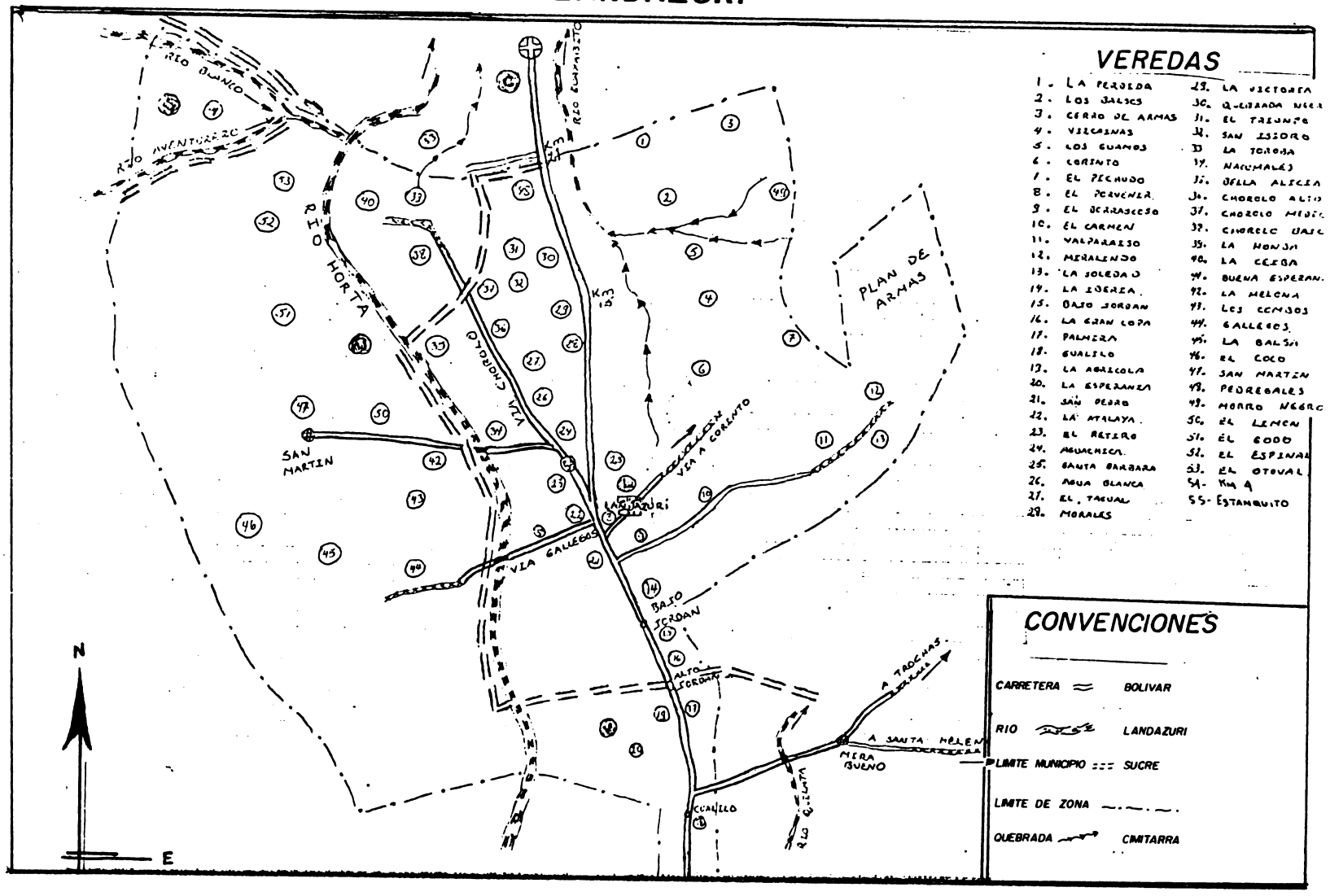
1986

ANEXO No.3 MUNICIPIO DE LANDAZURI



ANEXO No.4

MAPA ZONAL DE LANDAZURI



ANEXO No.5 POSIBILIDAD DE ADQUISICION DE VEHICULO PARA ASOCAR

Durante la visita realizada al Municipio de Landázuri, para toma de información, la Gerencia de ASOCAR planteó la posibilidad de adquirir un vehículo para el transporte de cacao a comercializar desde los puestos de compra al sitio de venta, buscando reducir los gastos de transporte, prestar un mejor servicio a los asociados y contribuir a la capitación de la entidad.

En la actualidad ASOCAR paga a transportadores particulares $6,oo por kilo de cacao transportado desde Landázuri hasta la fábrica de chocolatería Luker en Bogotá.

Inicialmente se buscaron en el mercado automotor de Bogotá, vehículos con capacidad de carga de 10 toneladas y motor Diesel.

Se encontraron vehículos de 7 toneladas y motor a gasolina cuyas cotizaciones pertinentes se anexan (Ver Tabla No.2).

Obtenidos los gastos de inversión financiera, administración y explotación (Cuadros No.1 y 2) se obtuvo un valor de $7,51 por kilogramo movilizado (Tabla No.1), $1.51 más que lo actualmente pagado por ASOCAR a los transportadores particulares, lo que implicaría un egreso adicional por transporte de 1'014.720,oo en el año uno.

En razón a esto, se determinó no incluir en el proyecto la alternativa de adquisición del vehículo. Igualmente en razón a que implica un manejo administrativo mayor y una capacidad de endeudamiento también mayor lo que actualmente ASOCAR no tiene.

ANEXO No.5.1 COSTOS DE EXPLOTACION DE UN CAMION C-70 (A GASOLINA)

COSTOS VARIABLES	$/Km	
Combustible	21.83	
Lubricante	3.12	
Filtros	1.53	
Llantas-Neumáticos-protectores	6.86	
Montallantas	0.23	
Mantenimiento (repuestos y mano de obra)	17.06	
Salarios variables y prestaciones	4.94	
Servicios de estación	1.16	
Cargue y descargue	8.39	
Peajes	3.97	
Impuestos	1.72	
TOTAL COSTOS VARIABLES		$ 70.81
COSTOS FIJOS		
Parqueadero	1.18	
Seguro e impuestos	2.88	
Sueldo y prestaciones	4.94	
Depreciación técnica	3.30	
TOTAL COSTOS FIJOS		12.30
SUBTOTAL COSTO EXPLOTACION		83.11
Costos de Administración		12.54
TOTAL COSTOS DE EXPLOTACION		$ 95.65

ANEXO No.5.2 COSTOS INVERSION Y FINANCIACION CAMION C-70

Costos Inversión			$/Km
-Chasis C-70	$ 7.786.089		
-Carrocería(Carpa,estacas)	800.000		
TOTAL		$ 8.586.089	$ 29.71
Costos Financiación (19%)		1.631.356.91	5.64
TOTAL INVERSION + FINANCIACION		10.217.445.91	35.35

ANEXO No.5.3 VALOR KILOMETRO CAMION C-70 A GASOLINA

COSTOS INVERSION	$ 29.71
COSTOS FINANCIACION	5.64
COSTOS EXPLOTACION	83.11
COSTOS ADMINISTRACION	12.54
TOTAL COSTOS	$ 131.00

VALOR TRANSPORTE KILOGRAMO LANDAZURI A BOGOTA
CON CAMION C-70

VALOR KILOMETRO	$ 131.00
RECORRIDO LANDAZURI-BOGOTA	600 Kmts.
CARGA TRANSPORTADA EN RECO-RRIDO (7.000+3.500)	10.500 Kilogrs.

Valor transporte kilogramo Landázuri-Bogotá = $ 7.51
====

ANEXO No.6

MINISTERIO DE AGRICULTURA

RESOLUCION NUMERO 349 DE 1984

(11 Julio 1984)

Por la cual se reconoce una Personería Jurídica

EL MINISTERIO DE AGRICULTURA,

en uso de sus facultades legales y en especial de las que le confieren los Decretos 133 de 1976 y 829 de 1984,

C O N S I D E R A N D O :

Que el señor MIGUEL EDGIDIO MATEUS MATEUS, en su calidad de Presidente de la ASOCIACION DE CACAOTEROS DEL CARARE "ASOCAR", entidad con domicilio en el Municipio de Landázuri, Departamento de Santander, solicita de este Ministerio se le reconozca Personería Jurídica a dicha Asociación.

Que el peticionario acompaña a su solicitud los siguientes documentos:

a) Original y copia autenticados del Acta de la Asamblea de Constitución y elección de dignatarios, celebrada el día 22 de marzo de 1984;

b) Original y copia autenticados de los Estatutos y constancia de su aprobación por la Asamblea preliminar de Asociados;

c) Relación de Asociados con su firma e identificación correspondiente;

d) Originales autenticados de las Actas 002 de mayo 31 y 003 de junio 9 de 1984, de Asamblea General y Junta Directiva respectivamente, en que consta el nombramiento de Representante Legal.

Que del estudio de la documentación se concluye que la Asociación se ajusta a las disposiciones Legales que rigen esta materia tanto en su organización como en los fines que persigue, siendo sus principales objetivos:

1. Mercadear el producto buscando para los cultivadores las mejores condiciones de precio , peso y forma de pago que conlleven al mejoramiento de sus ingresos;

2. Prestar el Servicio de Ahorro y Crédito y aquellos que a juicio de la Asamblea se requieran para el bienestar de la comunidad y el desarrollo regional;

3. Participar en todas las campañas que promuevan tanto para el mejoramiento de los cultivos como para el consumo del grano.

Que la ASOCIACION DE CACAOTEROS DEL CARARE "ASOCAR", entidad con domicilio en el Municipio de Landázuri, Departamento de Santander, gremial agropecuaria sin ánimo de lucro.

Que se han llenado las formalidades exigidas por el Artículo 44 de la Constitución Nacional, por el Título XXXVI del Libro Primero del Código Civil y por Decreto 133 de 1975 y su reglamentario 829 de 1984.

Que por las razones expuestas es del caso habilitar a la Asociación en referencia para que pueda ejercer derechos y contraer obligaciones,

R E S U E L V E :

ARTICULO PRIMERO. Reconocer Personería Jurídica a la entidad denominada "ASOCIACION DE CACAOTEROS DEL CARARE - ASOCAR", con domicilio en el Municipio de Landázuri, Departamento de Santander.

ARTICULO SEGUNDO. El representante legal de la Asociación será el Gerente Encargado, señor MIGUEL ADGIDIO MATEUS MATEUS, quien para entrar a ejercer el cargo ha dado cumplimiento a los requisitos legales y estatutarios quedando inscrito en los libros que para el efecto lleva el Ministerio de Agricultura y se reconocerá como tal hasta tanto no se solicite y obtenga una nueva inscripción.

ARTICULO TERCERO. Los estatutos que regirán la Asociación son los que a continuación se transcriben:

"CAPITULO I

NOMBRE, DOMICILIO, JURISDICCION, NATURALEZA JURIDICA Y DURACION

ARTICULO 1o. La organización se denominará "ASOCIACION DE CACAOTEROS DEL CARARE" y se distinguirá con la sigla "ASOCAR".

ARTICULO 2o. El domicilio principal de la Asociación será el Municipio de LANDAZURI, SANTANDER DEL SUR, y podrá establecer sucursales en sitios distintos del Municipio o domicilio principal.

ARTICULO 3o. La Asociación es una entidad regional sin ánimo de lucro y de carácter agropecuario, abierta a todas las personas productoras de cacao en el territorio del CARARE, sin distingos de profesión, raza, sexo, credo, filiación política y tamaño de explotación, que tiene por objeto promover el desarrollo cacaotero y estimular a los productores para así obtener el bienestar de la comunidad y mejorar su nivel de vida.

ARTICULO 4o. La duración de la Asociación será por un término de noventa y nueve (99) años; sinembargo, podrá disolverse cuando se presenten las causales que al efecto establece la legislación colombiana.

CAPITULO II

OBJETIVOS

ARTICULO 5o. La Asociación de Cacaoteros del Carare tiene los siguientes objetivos específicos:

a) Buscar y mantener la unidad del gremio a través de la Asociación;

b) Mercadear el producto buscando para los cultivadores las mejores condiciones de precio, peso y forma de pago que conlleven al mejoramiento de sus ingresos;

c) Prestar el servicio de ahorro y crédito y aquellos que a juicio de la Asamblea se requieran para el bienestar de la comunidad y el desarrollo regional;

d) Participar en todas las campañas que promuevan tanto para el mejoramiento de los cultivos como para el consumo del grano;

e) Velar porque los dirigentes, afiliados y la comunidad mantengan una conciencia clara de sus deberes y derechos, con la activa participación de todos.

CAPITULO III

DE SUS MIEMBROS, ADMISION Y RETIRO

ARTICULO 6o. Para ser afiliado de la Asociación de Cacaoteros del Carare se requiere:

a) Ser mayor de dieciocho (18) años;

b) Ser afiliado fundador o admitido posteriormente por la Junta Directiva;

c) Ser cultivador de cacao en la región.

ARTICULO 7o. La calidad de afiliado se pierde por:

a) Retiro voluntario;

b) Exclusión;

c) Fallecimiento.

CAPITULO IV

DERECHOS Y DEBERES DE LOS ASOCIADOS

ARTICULO 8o. Serán derechos de los afiliados:

a) Participar con voz y voto en la elección de la Junta Directiva y demás cargos de responsabilidad de la Asociación; cada afiliado tendrá derecho a un (1) voto;

b) Hacer uso de los servicios de la Asociación y realizar las operaciones que autorizan los estatutos y demás reglamentos;

c) Participar en las Asambleas, elegir y ser elegido.

ARTICULO 9o. Son deberes de los afiliados:

a) Cumplir con los presentes estatutos, reglamentos y demás normas que adopta la organización observando siempre el cumplimiento de las disposiciones contenidas en el Decreto 829 del 6 de abril de 1984.

b) Ser leal a la Asociación y propender por su dignidad y progreso.

ARTICULO V

DEL PATRIMONIO

ARTICULO 10o. El patrimonio de la Asociación estará integrado entre otros por los siguientes recursos:

1. Cuotas de afiliación que determine la Asamblea;

2. Cuotas de sostenimiento que determinen los Estatutos;

3. Auxilios o donaciones que le hagan personas naturales o jurídicas, entidades de derecho público o privado;

4. Comisiones o beneficios que obtenga de los servicios que preste a sus afiliados;

5. Bienes muebles e inmuebles que adquiera para la prestación de sus servicios;

6. Por los bienes y rendimientos derivados de cualquiera otras actividades que desarrolle dentro del marco de su objeto social.

PARAGRAFO: El patrimonio de la Asociación es independiente del de cada uno de sus miembros. En consecuencia, las obligaciones de la Asociación, no dan derecho al acreedor para reclamarlas a ninguno de sus afiliados, a menos que éstos hayan consentido expresamente en responder por todo o parte de tales obligaciones.

CAPITULO VI

DE LA ASAMBLEA GENERAL

ARTICULO 11o. La Asamblea General constituye la máxima autoridad y es el organismo supremo de la Asociación. La Asamblea General está conformada por todos sus afiliados activos.

ARTICULO 12o. La Asamblea General se reunirá ordinariamente cada seis (6) meses en la fecha y lugar que determine la Asamblea anterior y extraordinariamente cuando lo estime conveniente la Junta Directiva, el Presidente, el Fiscal o un treinta por ciento (30%) de los socios activos, o el Ministerio de Agricultura; la notificación deberá hacerse con treinta (30) días de anticipación, excepto en caso de emergencia cuando quedará a juicio de la Junta Directiva, indicando el lugar, la fecha y la hora de la reunión.

ARTICULO 13o. Son funciones de la Asamblea General

a) Acordar la política general de la Asociación y de acuerdo con estos estatutos determinar sus reglamentos y programas de trabajo.

b) Aprobar el presupuesto general de la Asociación;

c) Fijar las cuotas ordinarias y extraordinarias que deben aportar los afiliados;

d) Aprobar e improbar el balance presentado por la Junta Directiva;

e) Elegir los miembros de la Junta Directiva y sus suplentes de acuerdo con estos estatutos;

f) Elegir el Revisor Fiscal y su suplente;

g) Reformar, cuando fuere necesario, los estatutos de la Asociación y velar por su cumplimiento;

h) Decretar la disolución y liquidación de la Asociación cumpliendo para ello con los requisitos establecidos en estos estatutos;

i) Decidir sobre el ingreso a la Asociación de quien haya sido excluído de otra agremiación o reintegro de quien haya sido excluído de la misma Asociación con el voto favorable de las dos terceras partes de los miembros.

j) Decidir sobre las solicitudes presentadas por la Junta Directiva acerca de la exclusión de uno o varios afiliados, mediante la aprobación de las dos terceras partes de sus miembros presentes.

ARTICULO 14o. Para que la Asamblea General se pueda declarar en sesión, deberá contar con la participación de la mitad más uno de los afiliados y este requisito constituirá quorum.

ARTICULO 15o. Los acuerdos de la Asamblea se tomarán por mayoría absoluta de votos de los asistentes, salvo para la reforma de estatutos o disolución y liquidación de la Asociación que requiririrá la mayoría de las dos terceras (2/3) partes de todos los afiliados.

ARTICULO 16o. La Asamblea General estará presidida por el Presidente, o a falta de éste, por el Vicepresidente.

ARTICULO 17o. De toda Asamblea General se levantará un Acta, que será firmada por quien la presida y por el Secretario.

CAPITULO VII

DE LA JUNTA DIRECTIVA

ARTICULO 18o. La Junta Directiva estará integrada por cinco (5) afiliados los cuales serán elegidos por la Asamblea General con su respectivo suplente numérico, para un período de un (1) año sin perjuicio de que puedan ser removidos o reelegidos libremente por la Asamblea General.

ARTICULO 19o. Las sesiones de la Junta Directiva serán ordinarias y extraordinarias; las primeras se harán cada quince (15) días y las segundas cuando a juicio del Presidente, el Fiscal, el Gerente o tres miembros de la Junta Directiva lo consideren conveniente.

ARTICULO 20o. La concurrencia de la mayoría de los miembros de la Junta Directiva constituirá "quorum" para deliberar, pero la adopción de decisiones sólo será válida con el voto afirmativo de tres (3) de sus miembros.

ARTICULO 21o. La Junta Directiva se instalará por derecho propio una vez que sea reconocida e inscrita por el Ministerio de Agricultura.

ARTICULO 22o. El Secretario elaborará las actas de las sesiones de la Junta, en las cuales se deberá hacer constar todo lo acordado en cada reunión. Las actas deberán ser suscritas por el Presidente y el Secretario.

ARTICULO 23o. Las resoluciones, acuerdo y decisiones de la Junta Directiva se harán conocer de los socios por conducto del Presidente, del Secretario o del Gerente de la Asociación.

ARTICULO 24o. Ningún miembro de la Junta Directiva podrá entrar a desempeñar cargo alguno en la Asociación, ni recibir emolumento alguno por sus servicios prestados, mientras esté actuando como tal.

ARTICULO 25o. Será considerado dimitente todo miembro de la Junta Directiva que falte tres (3) veces consecutivas a las sesiones ordinarias de la Junta, sin causa justificada; en tal caso la Junta mediante resolución motivada, declarará vacante el cargo y llamará al respectivo suplente numérico para que lo reemplace durante el resto del período.

ARTICULO 26o. Son atribuciones de la Junta Directiva:

a) Elaborar el presupuesto de renta y gastos para el ejercicio siguiente;

b) Fijar la nómina de empleados de la Asociación con sus respectivas asignaciones, de acuerdo con las diferentes recomendaciones y alternativas que para el efecto presente el Gerente;

c) Nombrar al Gerente, Tesorero, Secretario, Contador y demás personal encargado de las compras;

d) Autorizar al Gerente para realizar operaciones que comprometan los activos de la Asociación en cuantía superior a CIEN MIL PESOS ($100.000,oo), aprobando la reglamentación que para el efecto ha de establecerse;

e) Fijar las cuantías de las fianzas que deben otorgar el Gerente, el Tesorero y demás empleados de manejo;

f) Examinar, aprobar o improbar las cuentas, balances y demás estados económicos presentados por el Gerente;

g) Aprobar el plan contable de la Asociación, el cual deberá estar ceñido a las normas contables exigidas por la ley;

h) Convocar la Asamblea General de Socios;

i) En general, todas aquellas funciones que por su naturaleza le corresponda como órgano de Dirección y que no se hallan asignadas a otros organismos.

CAPITULO VIII

DE LA PERDIDA DE LA CALIDAD DE AFILIADO

ARTICULO 27o. La Junta Directiva de la Asociación aceptará el retiro voluntario de un afiliado, siempre y cuando medie solicitud escrita y se encuentre a paz y salvo con las obligaciones contraídas por la Asociación.

ARTICULO 28o. La Junta Directiva dispondrá de un plazo máximo de treinta (30) días para resolver la solicitud de retiro de los afiliados.

ARTICULO 29o. La Junta Directiva someterá a la decisión de la Asamblea General la exclusión de uno o varios afiliados por las siguientes razones:

1) Por infracciones graves a la disciplina social que puedan desviar los fines de la Asociación;

2) Por ejercer dentro de la Asociación actividades de carácter político o religioso que puedan afectar el desarrollo integral de la Asociación o de sus afiliados;

3) Por utilizar el nombre o servicios de la Asociación, sin la debida autorización, en beneficio propio o de terceros;

4) Por entregar a la Asociación bienes de procedencia fraudulenta;

5) Por falsedad o deficiencia en el suministro de información, o en los documentos que la Asociación requiera;

6) Por efectuar operaciones ficticias en perjuicio de la Asociación;

7) Por negarse, sin causa justificada, a cumplir las comisiones o encargos de utilidad general, conferidas por la Asociación.

ARTICULO 30o. A partir de la confirmación de la Resolución de exclusión, cesan para el afiliado sus derechos en la Asociación pero quedan vigentes las obligaciones crediticias que consten en las libranzas, pagarés o cualquier otro documento debidamente firmado por el afiliado excluido.

CAPITULO IX

DEL GERENTE

ARTICULO 31o. El Gerente será el representante legal de la Asociación y el ejecutor de las disposiciones y acuerdos de la Junta Directiva.

ARTICULO 32o. El Gerente será elegido por la Junta directiva para un período de un (1) año y no podrá seguir actuando como tal, si no ha sido reelegido expresamente.

ARTICULO 33o. Para entregar el cargo de Gerente, se requiere cumplir con los siguientes requisitos:

a) Nombramiento hecho por la Junta Directiva;

b) Aceptación del cargo;

c) Otorgamiento y presentación de la fianza por la Junta;

d) Posesión ante la misma Junta.

ARTICULO 34o. Son atribuciones del Gerente, las siguientes:

a) Nombrar los empleados subalternos, de acuerdo con el previo concepto y nómina aprobada por la Junta Directiva;

b) Cumplir y hacer cumplir de sus subalternos los reglamentos de trabajo, suspendiendo en sus funciones a los empleados por faltas comprobadas, dando cuenta de ello a la Junta Directiva;

c) Elaborar y someter a consideración y aprobación de la Junta Directiva, los reglamentos internos de trabajo y de las diferentes actividades de la Asociación;

d) Ordenar el pago de los gastos ordinarios de la Asociación, girar los cheques y firmar los demás comprobantes;

e) Desempeñar todas las funciones propias de su cargo;

f) Rendir informe detallado de su gestión y cuentas comprobadas de su administración a la Asamblea General y a la Junta Directiva cuando éstas así se lo exijan, y cuando se retire del cargo.

CAPITULO X

DEL AUDITOR O REVISOR FISCAL

ARTICULO 35o. La revisión fiscal y contable, estará a cargo de un contador público en ejercicio legal cuando así lo exija la ley, elegido por la Asamblea General de afiliados para período de un (1) año, sin perjuicio de que pueda ser removido o reelegido libremente por la Asamblea General.

ARTICULO 36o. Son funciones del Auditor o Revisor Fiscal las siguientes:

a) Asegurar que las operaciones de la Asociación se ejecuten de conformidad con las decisiones de la Asamblea General, la Junta Directiva y los Estatutos;

b) Verificar que los actos de los órganos de dirección y administración se ajusten a las prescripciones legales, a los estatutos y reglamentos.

c) Exigir que se lleve regularmente la contabilidad, las actas y los registros de la Asociación;

d) Inspeccionar los bienes de la Asociación y exigir que se tomen oportunamente las medidas que tiendan a su conservación y seguridad.

e) Autorizar con su firma los inventarios y balances;

f) Convocar a la Asamblea General extraordinaria en los casos previstos en la Ley o los Estatutos y vigilar por el cumplimiento estricto de las normas y procedimientos de convocatoria, quorum y habilidades en las reunionesde Asamblea General;

g) Colaborar con el Ministerio de Agricultura, en el control y vigilancia de la Asociación, para lo cual rendirá los informes que le sean solicitados;

h) Hacer arqueos de Caja cuando lo juzgue necesario y por lo menos una vez en cada trimestre;

i) Las demás que le señalen la Ley, los Estatutos y la Asamblea General.

PARAGRAFO. No pueden ejercer el cargo de Revisor Fiscal:

1. Los miembros o afiliados de la Asociación;

2. Los parientes de los administradores, funcionarios directivos, cajeros, auditores o contadores de la Asociación, dentro del cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad o primero civil.

3. Los consocios de las personas mencionadas en el numeral anterior.

CAPITULO XI

DE LAS FINANZAS

ARTICULO 37o. La Junta Directiva presentará en toda Asamblea General ordinaria el informe de comportamiento mensual de las finanzas de la Asociación. La Asamblea General podrá designar una comisión especial para revisar y estudiar el informe durante la misma reunión, recomendando luego la acción que estime necesaria, para ser sometida a consideración de la Asamblea General.

ARTICULO 38o. Los fondos de la Asociación de Cacaoteros del Carare, serán manejados en cuentas bancarias siguiendo el reglamento establecido para el caso.

CAPITULO XII

DE LA REFORMA DE ESTATUTOS

ARTICULO 39o. La reforma de estatutos sólo podrá hacerse en Asamblea General citada para tal fin y se requerirá el voto favorable de por lo menos las dos terceras (2/3) partes de todos los afiliados.

ARTICULO 40o. A juicio de la Junta Directiva y por recomendación de la Asamblea General, la Asociación podrá celebrar convenio de mutuo beneficio, con o sin afiliados a organizaciones de carácter nacional o internacional que faciliten el desarrollo y cumplimiento de sus fines.

CAPITULO XIII

DISOLUCION

ARTICULO 41o. La disolución de la Asociación de Cacaoteros del Carare, podrá ser acordada por la Asamblea General, siempre que hubiera sido convocada para tal efecto y además mediante el voto afirmativo de las dos terceras (2/3) partes de los socios.

ARTICULO 42o. En caso de disolución, los haberes de la Asociación de Cacaoteros del Carare, después de cancelar las obligaciones pendientes, serán distribuidos o entregados a entidades u organizaciones sin ánimo de lucro de la región."

ARTICULO CUARTO. La presente Resolución deberá publicarse en el Diario Oficial a costa del interesado y regirá quince (15) días después de cumplido este requisito. Igualmente será de cargo del interesado el pago del impuesto de timbre nacional (Ley 2a. de 1976 y Decreto 3212 de 1979).

COMUNIQUESE, PUBLIQUESE Y CUMPLASE

Dada en Bogotá, a los

EL MINISTRO DE AGRICULTURA

GUSTAVO CASTRO GUERRERO (Fdo)

EL SECRETARIO GENERAL,

JOSE ALFREDO ESCOBAR ARAUJO (Fdo)