

**Diseño de propuesta de plan estratégico para la Asociación de Cacao-Cultores de Maní
Casanare – ASOCACUMANI.**

Osmar Barrera Barrera

Facultad de Ciencias y Tecnologías, Universidad Santo Tomas
Especialización en Gestión para el Desarrollo Empresarial

Dr. Jairo Alejandro Munar Mercado

15 de diciembre de 2021.

CONTENIDO

1. Introducción.....	8
1.1 Generalidades.....	10
1.2 Planteamiento del problema.....	10
1.3 Formulación del problema.....	13
1.4 Justificación.....	14
1.5 Limitaciones de la investigación.....	15
1.6 Objetivos.....	16
1.6.1 Objetivo general.....	16
1.6.2 Objetivos específicos.....	16
1.7 Diseño metodológico.....	17
1.7.1 Tipo de investigación.....	17
1.7.2 Método de investigación.....	17
1.7.3 Fuentes de información.....	17
1.7.4 Instrumentos de recolección de la información.....	18
2. Análisis de Entornos / Sector.....	19
2.1. Análisis del Micro Entorno.....	19
2.2. Análisis del Macro Entorno.....	20

2.3.	Entorno Misional	21
2.4.	Entorno Estratégico	22
3.	Diagnostico Organizacional.....	25
3.1	Aplicación de Herramientas de Diagnostico.....	25
3.1.1.	Matriz DOFA	26
3.1.2.	Análisis PESTEL	28
3.2	Sensibilización y Aceptación del Cambio	31
4.	Propuesta de Solución.....	33
4.1	Referentes Teóricos	33
4.2	Descripción de la Solución	42
4.3.	Implementación de la Propuesta	46
4.3.1.	Filosofía Empresarial	46
4.3.2.	Planificación	47
4.4	Integración a la Arquitectura Organizacional	50
4.4.1.	Organización	50
4.4.2.	Integración	53
5.	Plan de Acción	54
5.1	Balanced Score Card.....	58
5.2	Mapa Estratégico	59
5.3	Cronograma.....	60

5.4 Indicadores	60
5.5 Costos	61
6. Conclusiones y Recomendaciones	63
Bibliografía	65
Anexos	67

RESUMEN

Asocacumani es una micro empresa semi-artesanal que nace en el año 2014 por iniciativa de 32 productores y actualmente está legalmente constituida y cuenta con personería jurídica vigente. Su actividad principal es producir, transformar y comercializar cacao en seco en el Departamento de Casanare y a futuro pretende ampliar su portafolio de productos produciendo tres importantes derivados como son el licor de chocolate, la manteca y el espejuelo de cacao.

El objetivo principal de este trabajo es diseñar una propuesta de un plan estratégico para la Asociación de Cacao-cultores de Maní Casanare que les permita conocer su situación real y basada en esta, tomar decisiones para consolidar este emprendimiento entre los mejores del mercado regional y nacional; y para lograr este objetivo, se hace necesario seguir una metodología de investigación preestablecida. En el desarrollo general de este trabajo se encuentra un primer capítulo que contiene el análisis de la situación interna de la asociación, es decir, las debilidades y fortalezas. Un segundo capítulo que analiza la situación externa de la organización, es decir, sus oportunidades y amenazas. De igual forma, se analiza su entorno misional y estratégico. Finalmente, en el tercer capítulo se propone el diseño de una propuesta de plan estratégico para la Asociación de Cacao-cultores de Maní Casanare que les permita definir sus objetivos y a su vez, determinar las acciones pertinentes que deben llevarse a cabo para alcanzar los objetivos trazados para que de esta manera se proyecte como una de las empresas líderes en la producción, transformación y comercialización de cacao en el mercado regional, nacional e internacional.

Palabras claves: DOFA, plan estratégico, entornos, objetivos, valores, misión, visión, debilidad, oportunidad, fortaleza, amenaza, producción, transformación, comercialización, mercado, exportación, marketing, mercadeo, alianza, cliente.

Abstract.

Asocacumani is a semi-artisanal micro-company that was born in 2014 at the initiative of 32 producers and is currently legally constituted and has current legal status. Its main activity is to produce, transform and commercialize dry cocoa in the Department of Casanare and in the future it intends to expand its portfolio of products by producing three important derivatives such as chocolate liquor, butter and cocoa glass.

The main objective of this Work is to design a proposal for a strategic plan for the Maní Casanare Cocoa Farmers Association that allows them to know their real situation and base on it, make decisions to consolidate this venture among the best in the regional market national; and to achieve this objective, it is necessary to follow a pre-established research methodology. In the general development of this Work we find a first chapter that contains the analysis of the internal situation of the association, that is, the weaknesses and strengths. A second chapter that analyzes the external situation of the organization, that is, its opportunities and threats. Similarly, its missionary and strategic environment is analyzed. Finally, the third chapter proposes the design of a proposal for a strategic plan for the Association of Cocoa Farmers of Maní Casanare that allows them to define their objectives and, in turn, determine the pertinent actions that must be carried out to achieve the objectives traced to in this way project itself as one of the leading companies in the production, transformation and commercialization of cocoa in the regional and national market.

Keywords: SWOT, strategic plan, environments, objectives, values, mission, vision, weakness, opportunity, strength, threat, production, transformation, commercialization, market, export, marketing, Alliance, client.

1. Introducción

El direccionamiento estratégico se apoya en la planeación estratégica la cual permite establecer los logros que se espera obtener luego de la inversión de recursos y el esfuerzo realizado; además, a través de este se pueden definir los indicadores que conllevaran a ejercer el control e identificar aquellas actividades claves dentro de la gestión y el enfoque para que pueda existir coherencia con la misión, visión y los objetivos establecidos.

Las empresas en general diseñan planes estratégicos para asegurar el logro de sus objetivos. La planeación estratégica se define como el proceso de documentar y establecer una dirección para la organización, evaluando donde se encuentra y hacia dónde va. De esta manera, es posible establecer la misión, visión, valores, los objetivos a largo plazo y las acciones que se utilizaran para alcanzarlos. En ese sentido, se convierte en una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización.

Una de las principales herramientas estratégicas de diagnóstico que permite vislumbrar en qué situación se encuentra una organización es la matriz DOFA ya que evalúa los puntos fuertes y débiles dentro de los ambientes internos y externos de la empresa para tomar mejores decisiones, delimitar sus plazos y asignar los recursos para alcanzar sus objetivos.

La Asociación de Cacao-cultores de Maní Casanare ASOCACUMANI con siete años en el mercado regional de Casanare pretende incursionar en el mercado nacional y entrar en el competitivo mundo de las importaciones con un valor diferenciador principalmente de sus tres productos derivados como el licor de chocolate, manteca y espejuelo de cacao. Dada las proyecciones y la oportunidad que tiene la asociación gracias al apoyo de los entes

gubernamentales por lo que no deben perder de vista la planeación para asegurar en el corto y mediano plazo el logro de sus objetivos y el cumplimiento de sus metas.

Para un buen direccionamiento estratégico de ASOCACUMANI se debe conocer muy bien su misión al igual que su visión la cual nos permitirá perfilar sus objetivos, la forma como llegar a sus clientes y sus estrategias de crecimiento y desarrollo futuro. Posteriormente, evaluar su situación interna teniendo en cuenta algunos aspectos como la cadena de valor, análisis de sus productos, los procesos de producción, cultura organizacional, situación financiera y su infraestructura e instalaciones entre otros. Estos resultados, serán objeto de comparación con el análisis externo luego de haber realizado los análisis del macro y microentorno para determinar cómo funciona la organización, todo esto será obtenido del cruce de información de la matriz DOFA.

Finalmente, una vez obtenido el diagnostico organizacional, se diseña una propuesta de plan estratégico para la Asociación de Cacao-cultores de Maní Casanare para encaminar sus operaciones y brindar las directrices a sus directivos para que la organización logre consolidarse como una empresa comercializadora y exportadora de productos derivados del chocolate.

Generalidades.

1.2 Planteamiento del problema.

Colombia cuenta con la Organización de Cadena del Sector Cacao y su Agroindustria, también con el Consejo Nacional Cacaotero, la Federación Nacional de Cacaoteros (FEDECACAO); por medio de estas se busca mejorar la competitividad en el desarrollo económico el país en el sector agropecuario y agroindustrial.

Según FEDECACAO (Federación Nacional de Cacaoteros) existen aproximadamente 52 mil familias productoras en Colombia que derivan su sustento del cultivo de cacao; el grano colombiano es reconocido por su fino aroma y sabor, características las cuales solo poseen el 5% de la producción mundial. En Colombia está conformada en producción primaria (productores de cacao en grano), acopiadores regionales, grandes superficies, distribuidores de chocolates, exportadores de productos semielaborados, exportadores de grano y productores de chocolates y confites.

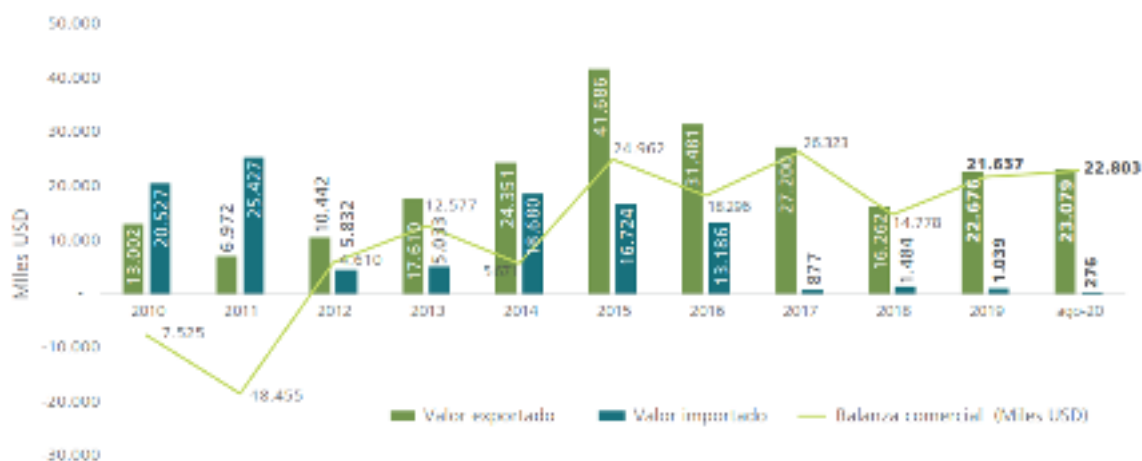
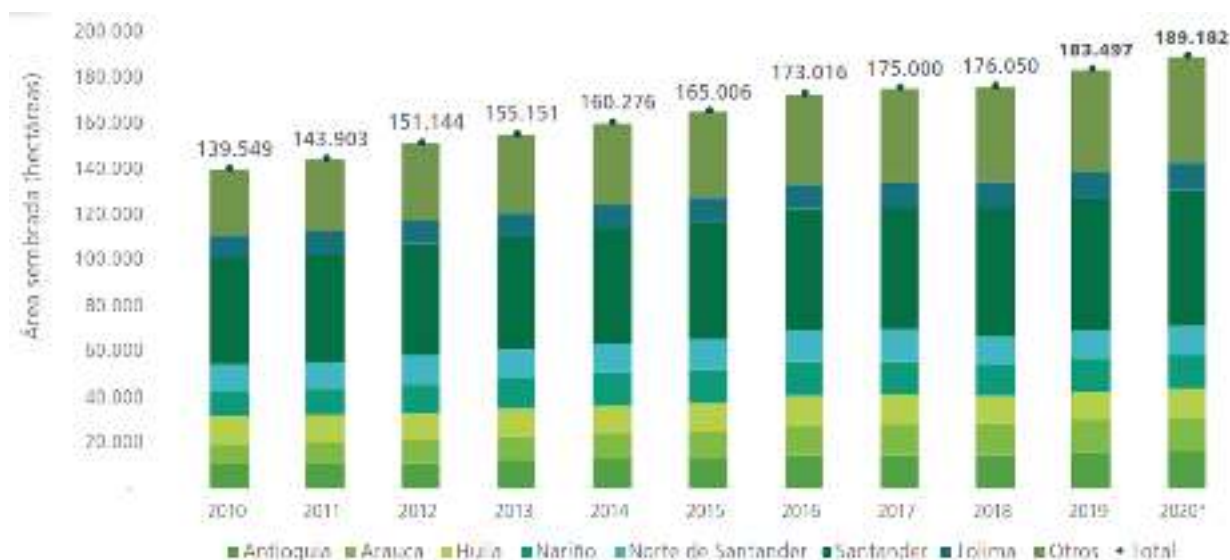


Grafico1 Comportamiento de la balanza comercial del grano de cacao en Colombia

Fuente: base de exportaciones e importaciones DIAN-DANE.

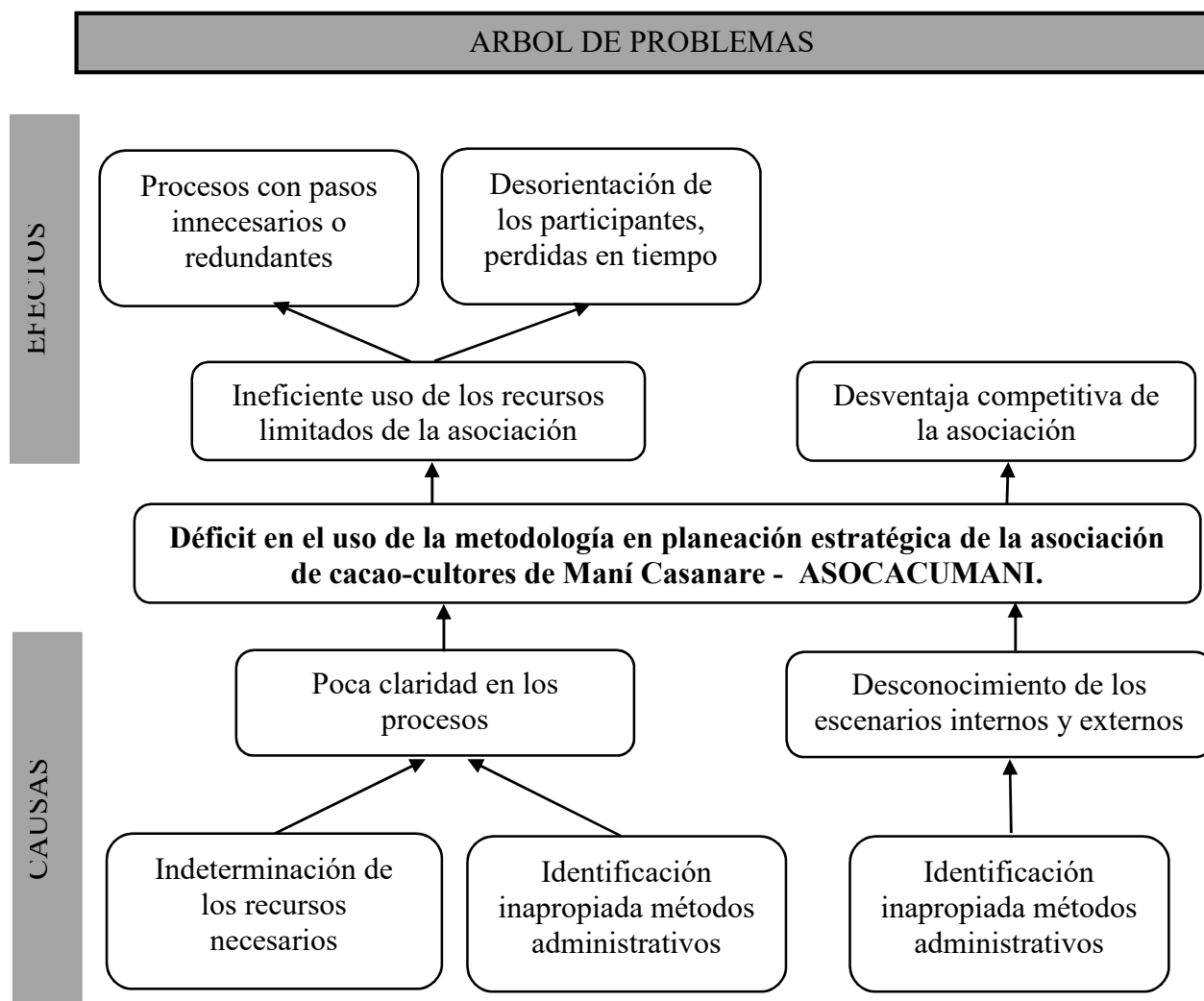
Como se aprecia en el Grafico 1, Colombia ha presentado un comportamiento al alza en los últimos años presentando así un panorama favorable para la producción de cacao en el territorio nacional.



En la gráfica anterior (Gráfica 2) a nivel nacional el Departamento del Casanare se encuentra entre los menores productores del grano por tanto presenta una característica de mercado importante para el desarrollo agropecuario.

Actualmente para sobrevivir en un mercado global cada día más exigente y competitivo, se hace necesario buscar mecanismos que permitan aumentar la productividad y la competitividad de ASOCACUMANI teniendo en cuenta que las exigencias actuales y las tendencias globales en cuanto al consumo de chocolate cada vez son más diversas y cambiantes; es por eso que se deben cumplir con altos estándares de calidad para poder satisfacer las diversas necesidades de los clientes haciendo un uso efectivo de los recursos y lograr la sinergia de todas las actividades que se desarrollan dentro de la empresa para agregar valor y en consecuencia,

para obtener mayores beneficios económicos; por esta razón es que se propone el diseño e



implementación de un plan de direccionamiento estratégico.

Grafico3. Árbol de problemas. Fuente: Propia.

La Asociación de Cacao-cultores de Maní Casanare presenta falencias administrativas y operacionales actualmente, teniendo en cuenta que dentro de su direccionamiento estratégico solamente tiene definida su misión y su visión, por lo tanto, se hace necesario definir de una

manera clara sus objetivos estratégicos, estrategias corporativas, sus valores, estructura organizacional, sus políticas de calidad, sus procesos de producción, de transformación y de distribución empresarial.

1.3 Formulación del Problema.

¿Cómo diseñar un modelo adecuado de plan estratégico para la Asociación de Cacao-Cultores de Maní Casanare con el fin de implementar sus procesos de producción, transformación y gestión empresarial?

1.4 Justificación.

En el mundo competitivo toda organización sin distinguir su tamaño necesita de una planeación estratégica para dar cumplimiento con las metas y objetivos que se presentan para su desarrollo a corto, mediano y largo plazo esto ayuda a alinear los esfuerzos necesarios donde todos los participantes de la organización proporcionen crecimiento siendo la planeación estratégica una herramienta fundamental para la toma de decisiones.

Para la Asociación de Cacao-cultores de Maní Casanare es muy importante diseñar e implementar un plan estratégico que les permita ampliar su horizonte para lograr un reconocimiento de sus productos y su marca y buscar un posicionamiento y consolidación en el mercado actual e incursionar en nuevos mercados bajo lineamientos bien definidos y estrategias de mercadeo adaptadas a sus necesidades reales bajo una visión futurista y estratégicamente diseñada.

Este documento procura mejorar las dificultades administrativas para lo cual se hace necesario recopilar información de los elementos internos y externos, así se podrá desarrollar un marco real donde los miembros de la organización empleen un lenguaje común garantizando su rendimiento y el logro de los objetivos permitiendo rentabilidad y crecimiento empresarial.

Con la formulación de este plan estratégico, la Asociación de Cacao-cultores podrá tener una mejor visión empresarial, contribuirá con el mejoramiento de sus procesos de producción, transformación y distribución; adicionalmente, se convierte en una herramienta valiosísima para enfrentar los cambios de su entorno y también para aprovechar sus oportunidades; asimismo, aumentar la capacidad para realizar una gestión más eficiente por parte de sus directivas ya que

se aprovechan mejor los recursos humanos y materiales contribuyendo a optimizar los niveles de productividad y rentabilidad de la organización.

1.5 Limitaciones de la investigación.

El alcance de este proyecto será la formulación y diseño de una propuesta de plan estratégico para la Asociación de Cacao-cultores de Maní Casanare. Es importante aclarar que en esta investigación académica solo se diseñará la alternativa y será la organización la encargada de su implementación si a bien lo consideran.

La organización puede presentar resistencia interna al sistema de planeación formulado lo que puede impedir y generar perjuicios en su ejecución; será por parte de la organización la acción de introducción de la planeación estratégica, entendido esto solo se contempla la posibilidad de encontrar detractores, pero la asociación estará encargada de desempeñar actividades de divulgación, capacitación y generar actividades para la aceptación al cambio.

Una de las principales limitaciones encontradas en esta organización es la gestión documental, pérdida de documentos, falta de comunicación, duplicidad de la información además de que no cuenta con mucha información ni estadísticas debido a su desorganización administrativa que actualmente presenta.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General.

Diseñar una propuesta de plan estratégico para la Asociación de Cacao-cultores de Maní Casanare – ASOCACUMANI, con el fin de implementar sus procesos de producción, transformación y gestión empresarial.

1.6.2 Objetivos Específicos.

- Realizar el análisis del macro entorno y micro entorno de la Asocacumani.
- Plasmar un análisis del sector en entorno misional y estratégico de Asocacumani.
- Aplicar herramientas de diagnóstico organizacional para Asocacumani.
- Establecer la interacción de los asociados para la sensibilización y aceptación al cambio.
- Describir y diseñar la solución para la integración del plan estratégico a la organización.
- Formular el plan estratégico para la Asocacumani.
- Establecer el plan de acción con mapeo estratégico, cronograma, indicadores y costos de la implementación.

1.7 Diseño Metodológico.

1.7.1 Tipo de Investigación.

El tipo de investigación es de tipo descriptivo; de acuerdo a este tipo de estudio se identificaron situaciones y características de la investigación y con base en estas se diseñará el plan estratégico. La investigación se guio por la pregunta formulada y se desarrollara principalmente a través de encuestas, entrevistas, observación directa como fuente primaria y también, con la revisión de la documentación de la Asocacumani y otras estadísticas del Departamento de Casanare.

1.7.2 Método de Investigación.

El método de investigación es cualitativo-inductivo: el método usa el razonamiento de manera que se puedan concluir postulados que parten de los hechos particulares válidos, esto en el fin de partir de lo particular a lo general, por ende, por este método se da inicio al estudio de hechos individualmente para iniciar a finiquitar proposiciones de forma general aplicados a toda la organización.

1.7.3 Fuentes de Información.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron fuentes de información primaria como encuestas, entrevistas personales y la observación directa; y fuentes de información secundaria como la Cámara de Comercio de Casanare, documentación y registros de la Asocacumani y publicaciones, artículos e informes sobre el cacao en Colombia.

1.7.4 Instrumentos de recolección de la información.

Los instrumentos utilizados en la investigación principalmente serán realizados mediante matrices metodológicas para diseñar planes estratégicos de Serna (2010) como:

- Matriz del Micro entorno de Porter
- Matriz del Macro entorno de PESTEL
- Análisis DOFA

2. Análisis de Entornos / Sector.

2.1. Análisis del Microentorno.

La matriz de evaluación de factores internos se ha propuesto identificar fortalezas y debilidades y colocarlas por encima de otras posiciones. Todo el proceso de análisis conduce a una lista de variables que deben sopesarse identificando plenamente a quienes tienen mayor peso en todo el sistema organizativo.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
1. Estructura organizacional informal 2. Limitada capacidad productiva 3. Limitación de recursos económicos 4. Carencia de conocimientos en mercadeo, marketing y finanzas. 5. No cuenta con permisos sanitarios del INVIMA. 6. Ausencia de medición y evaluación de resultados. 7. Altos costos de producción por la baja escala de producción. 8. Escasa implementación de procesos de producción. 9. Falta sede propia para montaje planta de producción.	1. La empresa está legalmente constituida ante la Cámara de Comercio de Casanare. 2. Oferta de productos de óptima calidad. 3. Variedad de productos transformados. 4. Recurso humano suficiente para el proceso productivo. 5. Directivas comprometidas 100% con la empresa. 6. Implementación en sus cultivos de buenas prácticas agrícolas enfocadas en la producción orgánica.

10. Falta diseño de brochure, empaque, presentación, nombre del producto y slogan de etiqueta.	
--	--

2.2. Análisis del Macroentorno.

La evaluación externa de esta matriz se concentra en las oportunidades y amenazas de la Asociación. Esta matriz permite evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. (Fred, 2003) (Brenes Bonilla, 1998). Se considera oportunidad al conjunto de opciones externas que el objeto de estudio puede aprovechar y, por el contrario, es una amenaza el conjunto de opciones que atentan contra el bienestar, la supervivencia o el logro de los objetivos.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
1. Creación de nuevos competidores 2. Poder de negociación de los clientes 3. Elevados costos de las materias primas 4. Mal estado de las vías de acceso del área rural al casco urbano del Municipio. 5. Regular aceptación de algunos consumidores por ser un producto 100% producido y transformado en la región. 6. Desinformación del cliente en cuanto a las bondades del chocolate artesanal comparado	1. Alta demanda de clientes actuales y existencia de clientes potenciales. 2. Incorporación de nuevas tecnologías 3. Capacidad para desarrollar o transformar nuevos productos. 4. Favorables perspectivas e incentivos para el sector agroindustrial por parte de los entes gubernamentales. 5. Posibilidad de ampliación de cobertura a nivel regional, nacional e internacional.

con el chocolate comercial.	6. Integrar la cadena productiva del chocolate con el sector turismo, gastronomía y artesanías entre otros. 7. Incentivar la creación de nuevas empresas complementarias del sector (repostería, panadería) con el fin de propiciar alianzas estratégicas.
-----------------------------	--

2.3. Entorno Misional.

La Asociación de Cacao-cultores de Maní Casanare “ASOCACUMANI” es una asociación de primer grado que está conformada por 32 asociados, con personería jurídica de acuerdo con la constitución nacional y demás disposiciones en la materia legal. Su domicilio principal está en la Carrera 3 No. 16 - 58 del Municipio de Maní y cuenta con legítima disposición de crear sucursales y agencias a nivel nacional y fuera del país.

La Asociación tiene como objetivo fomentar el cultivo, la producción y la comercialización principalmente de cacao, así como también de plátano y maderables. Esta asociación cuenta con un término de duración de 20 años la cual solo será disuelta por decisión de mayoría de los asociados como está provisto por la ley.

Cuenta con principios institucionales:

- Libertad de ingreso y retiro de sus miembros.
- Igualdad de derechos y obligación para todos los asociados
- Patrimonio variable e ilimitado

- Participación democrática en la toma de decisiones
- Ausencia de toda discriminación por razones políticas, religiosas, sociales o radicales.

El órgano de dirección es la asamblea general siendo este el máximo y está constituido por los asociados donde tienen reuniones ordinarias y extraordinarias las cuales se realizan en los tres (3) primeros meses del año para tratar asuntos imprevistos o de urgencia; las reuniones extraordinarias son convocadas en cualquier época del año en las asambleas extraordinarias y solo se tocarán temas urgentes. La elección de la junta directiva se realizará a través de voto secreto por un periodo de elección de un (1) año.

2.4. Entorno Estratégico.

Colombia cuenta con la Organización de Cadena del Sector Cacao y su Agroindustria, también con el Consejo Nacional Cacaotero, la Federación Nacional de Cacaoteros (FEDECACAO); por medio de estas se busca mejorar la competitividad en el desarrollo económico del país en el sector agropecuario y agroindustrial.

Según FEDECACAO (Federación Nacional de Cacaoteros), existen aproximadamente 52 mil familias productoras en Colombia que derivan su sustento del cultivo de cacao, pues el grano colombiano es reconocido por su fino aroma y sabor, características las cuales solo poseen el 5% de la producción mundial. En Colombia está conformada en producción primaria (productores de cacao en grano), acopiadores regionales, grandes superficies, distribuidores de chocolates, exportadores de productos semielaborados, exportadores de grano y productores de chocolates y confites.



Gráfico 1 Comportamiento de la balanza comercial del grano de cacao en Colombia Fuente: base de exportaciones e importaciones DIAN-DANE

Como se aprecia en el Gráfico 1 Colombia ha presentado un comportamiento al alza en los últimos años presentando así un panorama favorable para la producción de cacao en el territorio nacional.



Gráfico 2 Áreas sembradas a nivel nacional y por departamento Fuente:

FEDECACAO-MADR

En la gráfica anterior (2) a nivel nacional, el Departamento del Casanare se encuentra entre los menores productores del grano por tanto presenta una característica de mercado importante para el desarrollo agropecuario.

Actualmente para sobrevivir en un mercado global cada día más exigente y competitivo se hace necesario buscar mecanismos que permitan aumentar la productividad y la competitividad de ASOCACUMANI teniendo en cuenta que las exigencias actuales y las tendencias globales en cuanto al consumo de chocolate cada vez son más diversas y cambiantes; es por eso que se deben cumplir con altos estándares de calidad para poder satisfacer las diversas necesidades de los clientes haciendo un uso efectivo de los recursos y lograr la sinergia de todas las actividades que se desarrollan dentro de la empresa para agregar valor y en consecuencia, para obtener mayores beneficios económicos; por esta razón es que se propone el diseño e implementación de un plan de direccionamiento estratégico.

La Asociación de Cacao-Cultores de Maní Casanare presenta falencias administrativas y operacionales actualmente teniendo en cuenta que dentro de su direccionamiento estratégico solamente tiene medianamente definida su misión y su visión, por lo tanto, se hace necesario definir de una manera clara sus objetivos estratégicos, estrategias corporativas, sus valores, estructura organizacional, sus políticas de calidad, sus procesos de producción, de transformación y de distribución empresarial.

3. Diagnostico Organizacional.

3.1 Aplicación de Herramientas de Diagnóstico.

El diagnostico debe ser un verdadero aporte en la toma de decisiones acertadas en beneficio de los objetivos de supervivencia, crecimiento y unidad de empresa.

La herramienta utilizada para la elaboración del diagnóstico fue una encuesta de caracterización y charlas personalizadas con sus directivas y sus asociados que permitió obtener información relevante sobre el desarrollo de los procesos administrativos y operativos para lograr detectar las falencias que impiden una verdadera gestión empresarial óptima.

De otra parte y por motivos de la emergencia sanitaria COVID 19, se realizó una reunión virtual y acercamientos telefónicos con la Asociación con el propósito de llevar a cabo un análisis de los factores internos y externos; de la misma manera, enterarnos y describir los comportamientos de las diferentes actividades que actualmente la empresa desarrolla; dentro de estos, los procesos administrativos y comerciales.

De conformidad con el Decreto 1074 de 2015 y la Resolución 2225 de 2019 del DANE, el tamaño de esta organización jurídica sin ánimo de lucro es una pequeña empresa o micro empresa que pertenece al sector secundario de la economía, más específicamente a la producción y transformación de cacao y que por su razón social debe conocer todo lo relacionado con procesos de comercialización, demanda y comportamiento de los clientes y consumidores finales; de igual forma, se debe estar muy atentos a la competencia del día a día lo que le permitirá establecer estrategias acordes a las necesidades de los consumidores y del mercado actual.

ASOCACUMANI actualmente cuenta con una planeación estratégica medianamente definida por lo que aún hay ciertos desconocimientos de algunas de sus funciones administrativas y esto en cierta manera no le permite evolucionar y expandirse hacia otros mercados convirtiéndose en una gran desventaja para la empresa ya que no le permite el cumplimiento a cabalidad de sus metas propuestas. Por esta y otras razones más es que se hace necesario proponer estrategias para que logre ser más competitiva en el mercado y logre alcanzar sus objetivos trazados.

3.1.1. Matriz DOFA.

Dentro del proceso de diagnóstico organizacional, la metodología de análisis DOFA es una de las herramientas más utilizadas para el análisis de la situación actual de una empresa.

La sigla DOFA se refiere a los conceptos de Debilidades, Oportunidades, Fortaleza y Amenazas. De esta manera, dicho análisis permite conocer en un momento dado a la empresa por dentro determinando sus factores internos (fortalezas y debilidades) y por fuera determinando su entorno (oportunidades y amenazas). Esto supone entender a la empresa como un sistema abierto y que actúa con su entorno aprovechando sus oportunidades y defendiéndose de sus amenazas a través de sus atributos internos.

El objetivo del análisis DOFA es identificar y enumerar aquellos factores que son claves para el desempeño organizacional y que permitirán emprender las estrategias de negocios que ayuden a alcanzar los objetivos planteados.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	F2, O1, F3, O5; Aprovechar la variedad y la calidad de los productos para incorporarse en nuevos mercados locales regionales, nacionales e internacionales. F1, O4, F6, O6; Beneficiarse de las consecuencias positivas fundando alianzas con entidades estatales para tener más acceso a créditos agropecuarios acogiendo también alianzas con el sector turístico y gastronómico. F5, O2, O3 F4; Comprometer a las directivas con la incorporación de nuevas tecnologías para el desarrollo de productos usando mano de obra local.	F5, F6, A3; Desarrollar por parte de la dirección capacitaciones en buenas prácticas agrícolas con el fin de disminuir los costos tanto de materias primas como de producción. A5, A6, F2, F3; Gestionar con entidad gubernamentales asesorías, ferias empresariales, personal técnico y tecnología para mejorar resultados del desarrollo productivo.

DEBILIDADES	D9, D8, O7, O6; Motivar a los socios implementando un Plan Estratégico para robustecer la planta productiva para integrarla con otros sectores (turístico y gastronómico) incentivando la producción de nuevas empresas complementarias. D10, D4, F1; Mejorar la gestión de comercialización creando una marca impartiendo conocimiento en mercadeo y marketing para atraer clientes potenciales y fidelizar clientes actuales.	D1, D5, A5. Favorecer los asociados con la aceleración de un plan estratégico para robustecer su actividad económica, con esto, tramitar el registro INVIMA para mejorar la aceptación de los consumidores. A3, A2, D6, D7; Reforzar estrategias de mejoramiento en las negociaciones con la selección de proveedores de materias primas para asegurar los costos neutralizados y además garantizar la medición y evaluación de los resultados.
--------------------	---	---

3.1.2. Análisis PESTEL.

3.1.2.1. Análisis Político.

Existen políticas creadas para la producción de cacao donde nace Ferecracio, esto con el fin de sostener los cultivos de cacao a nivel nacional; este tiene una cuota de fomento que equivale al 3% sobre el precio de venta del kilogramo de cacao (esta liquidación se hace en base al precio que se efectúa la transacción) la federación a cambio de esta cuota debe prestar los servicios de asesorías técnicas, agropecuarias y comerciales; de esta cuota también se debe establecer los gastos de inversión regulando las normas y los derechos propios de cada cultivo, regulando la exportación, estas acciones son en conjunto con el Ministerio de Agricultura (Fedecacao, s.f.).

Además de esto no se presentan a nivel nacional otras políticas encaminadas a este sector de la agricultura por esto se presente una falencia en el fortalecimiento de los gremios para impulsar más políticas públicas que lo favorezcan.

3.1.2.2. Económico.

Se considera el cultivo de cacao como una de las seis actividades más destacadas según el Ministerio de Comercio, estas exportaciones cuentan con un aumento en los cinco últimos años de 31.5%, por esto, a nivel nacional se debería fortalecer la inversión en la investigación por que presenta un gran potencial.

En Colombia, Santander es el Departamento con las mayores producciones de cacao en grano, para diferenciar esto es necesario que territorialmente se le de valor con innovación en el producto ya sea para fomentar otros sectores como el turismo o apuntar a mercados exclusivos o especializados; sin embargo, los precios del cacao son gravámenes dados por las bolsas de valores internacionales (bolsas de valores de Londres y New York).

3.1.2.3. Social.

El municipio de Maní es uno de los 19 municipios que conforman el Departamento del Casanare, ubicado en la región de la Orinoquia; cuenta con una extensión territorial de 386.000 hectáreas. A continuación se presentará un cuadro que contiene información sobre las características sociales del municipio.

INDICADORES	% COBERTURA	SITUACION DEL MUNICIPIO
Cobertura neta educación media	123.47%	El municipio se encuentra porcentualmente por encima del Plan Nacional de Desarrollo.
Índice de		El municipio está desarrollando acciones transversales

desempeño institucional	54.6%	en sus dependencias acortando las brechas con el porcentaje nacional.
Cobertura total de acueducto	55.7%	Existe un déficit de cobertura 44.3% en el servicio de acueducto del municipio.
Cobertura total de alcantarillado	72.8%	Existe un déficit de cobertura 27.2% en el servicio de alcantarillado urbano del municipio.
Déficit Cualitativo de Vivienda	41.43%	El municipio cuenta con un déficit alto en vivienda teniendo en cuenta sus características físicas.
Déficit Cuantitativo de Vivienda	9.3%	El municipio cuenta con gran cantidad de unidades de vivienda pero su déficit es relativamente bajo.

Se busca que el crecimiento de la producción de cacao y sus derivados aumente la cantidad y calidad de mano de obra en el municipio; es decir, aumente la empleabilidad de los maniceños para que estos mejoren su calidad de vida y así mantener un desarrollo social continuo.

3.1.2.4. Tecnológico y Ambiental.

Siendo necesario ligar la tecnología con la mitigación en los impactos ambientales, se establecen algunos postulados donde se tratan los elementos y herramientas necesarias.

- Diseño, institución y equipamiento de la planta de transformación.
- Existe una gran variedad de tecnología en procesos de innovación para el sector agropecuario.

- Cultivos que se desarrollen dentro de las buenas prácticas de agricultura.
- Protección del suelo contra la erosión.
- El cacao es un cultivo que se puede desarrollar de manera propicia dentro de los sistemas agroforestales.
- El cultivo de cacao requiere una baja cantidad de insecticidas, fertilizantes, fungicidas y pesticidas.

3.1.2.5. Legal.

A través del Decreto 1485 de 2008 por el cual se establece el fondo de estabilización de precios de exportación del cacao llamado “fondo de estabilización de precios del cacao”.

En la ley 67 de 1983, la cuota de fomento cacaotero será del 3% en base al precio de venta de cada kilogramo producido nacionalmente.

Se reglamenta la creación de las organizaciones de la cadena productiva del sector agropecuario donde se establece la articulación económica y técnica de todas las actividades de elaboración, producción y comercialización del producto establecido por la ley 811 de 2003.

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural con la resolución 0329 de 2009 reconoce la organización de la cadena del cacao y su agroindustria donde también se consolida el Consejo Nacional Cacaotero.

3.2 Sensibilización y Aceptación del Cambio.

Las empresas requieren constantemente de cambios frecuentes que les permitan estar a la vanguardia del mercado tecnológico y competitivo, es por ello que estas deben adaptarse continuamente al cambio si quieren seguir siendo competitivas en el mercado ya que de no ser así pierden su total efectividad sin casi notarse al interior de la misma empresa, en muchos casos

solo se percatan de esta situación cuando se ve afectado su propio capital y sus ingresos producto de su actividad comercial.

Dicho lo anterior, se hace necesario seguir fortaleciendo a la Asociación de Cacao-cultores de Maní Casanare formulando algunos componentes del direccionamiento estratégico como su estructura organizacional, valores corporativos, política organizacional y de calidad, los procesos de producción, transformación y gestión empresarial; igualmente la matriz DOFA e identificación de estrategias corporativas ya que de esta manera se direcciona hacia dónde quiere llegar la organización en un futuro.

La adaptación a estos cambios en algunos casos ocasiona cierta inconformidad y tensión porque se trazan unas metas a cumplir y ante esta situación, los directivos de la organización deben mantener una buena comunicación que les permita dar a entender a todo el equipo de trabajo la importancia de realizar cambios y mejoras en la empresa, además de estar abiertos a recibir sugerencias de todos los miembros de la empresa y para esto, se deben apoyar en la realización de capacitaciones que ayuden en la formación del talento humano y permitiéndoles adaptarse al cambio que la empresa necesita.

4. Propuesta de Solución.

4.1 Referentes Teóricos.

Planeación estratégica. La planeación estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el proceso mediante el cual las empresas toman decisiones, delimitan plazos y asignan sus recursos para el logro de sus objetivos. La planeación estratégica es un proceso que involucra a la organización en todos sus niveles para la consecución de las metas establecidas.

Como ya se dijo, tener una buena planeación estratégica permite actuar de forma proactiva en lugar de reactiva, y, puede representar muchos beneficios en la dinámica de una empresa: fomenta la disciplina, la comunicación y el trabajo en equipo; asienta las responsabilidades individuales, facilita la identificación de prioridades, incrementa la eficiencia en sus procesos, reduce las probabilidades de riesgo e incertidumbre, distribuye mejor, optimiza los recursos de la empresa y mejora la toma de decisiones hacia el cumplimiento de sus objetivos entre otros aspectos.

Para Chiavenato (1995), “la planeación estratégica en una planeación global y a largo plazo” se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos.

Según Porter, la planificación estratégica es el camino que guía a la empresa durante un periodo determinado y la misma está compuesta por estrategias y objetivos estratégicos que permiten el logro eficaz y eficiente de lo planificado.

Y Peter Drucker define la planificación estratégica como el proceso continuo de adopción de decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento

posible de su carácter futuro; organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones y medir sus resultados.

Principios de la planeación estratégica.

- Universalidad. La planeación debe comprender suficiente cantidad de factores de tal forma que al desarrollar el plan abarque toda la organización.
- Racionalidad. Todo plan debe estar fundamentado lógicamente, debe contener unos objetivos que puedan lograrse y los recursos necesarios para lograrlos.
- Precisión. Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas ni genéricas, sino con la mayor precisión posible ya que van a regir acciones concretas.
- Flexibilidad. Todo plan preciso debe prever en lo posible, los varios supuestos o cambios que puedan ocurrir.
- Unidad. Que exista un plan general, un solo plan por cada departamento y cuantos planes se apliquen dentro de la organización; deben estar integrados.
- Factibilidad. Lo que se planea se debe realizar.
- Compromiso. La planeación a largo plazo es la más conveniente para la empresa ya que asegura que los compromisos de la organización encajen en el futuro.
- Inherencia. La programación es necesaria en cualquier organización humana y es propia de la administración, se debe planificar la forma de alcanzar los objetivos fijando metas inmediatas o a largo plazo.
- Cuantificación. Todo plan debe expresarse en cantidad, volumen y porcentaje.

Cultura organizacional. Cada vez existe una mayor evidencia sobre la importancia de la cultura organizacional y el papel determinante de la misma para lograr mejores niveles de desempeño y competitividad de las empresas. Es por esto que las estrategias y la cultura de una empresa deben estar ligadas para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados para convertirse en un factor clave del éxito.

Y es que la cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema de una empresa. Una cultura adecuada atrae, motiva y retiene a los mayores talentos y prepara a la organización para que pueda adaptarse a las condiciones cambiantes.

El plan estratégico y la cultura organizacional están directamente relacionados. Por un lado, el plan estratégico destaca las direcciones de desarrollo de la cultura organizacional lo que significa que la cultura organizacional esta estratégicamente orientada (cultura estratégica).

De otra parte, la cultura organizacional se ha convertido en un componente de relevante importancia estratégica y ventaja competitiva para aquellas empresas que buscan un mayor crecimiento.

La cultura organizacional para Chiavenato (1999) es un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización; mientras que para Stephen Robbins es un sistema de significado compartido entre sus miembros que distingue a una organización de las otras, descartando aquellas características que tienen las mejores intenciones pero que de fondo no aportan a los objetivos y metas de la organización.

Entorno general. El entorno organizacional son todos los elementos que existen fuera de las fronteras de la organización y que tienen el potencial de afectarla total o parcialmente; en otras palabras, son factores no tan directamente vinculados a la empresa pero que en muchas ocasiones tienen una influencia decisiva.

Algunos componentes del entorno general:

- **Económicos.** Un buen análisis de entorno económico le permite a una empresa adelantarse a las situaciones de crisis y prepararse para afrontar los momentos difíciles. Tasa de desempleo, inflación, tipos de interés son algunos factores de tipo económico.
- **Tecnológicos.** Las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) como internet han cambiado la forma de hacer negocios; por eso, las empresas deben estar a la vanguardia de estas tecnologías para posicionarse cada vez mejor en el mercado. El factor de la tecnología hace más fácil el trabajo, abren más oportunidades de negocio y en ocasiones hasta reduce costos.
- **Político-legales.** Las nuevas regulaciones sobre contratos laborales causan un impacto directo sobre las empresas. Normas legales sobre impuestos, contratación de trabajadores.
- **Demográficos.** El abandono del sector rural en favor de las grandes urbes se ha convertido en oportunidad para muchas empresas como las grandes superficies comerciales. Factores como la edad, sexo, nivel de ingresos influyen en la localización de las empresas y en los productos que buscan ofertar.
- **Socioculturales.** Los inmigrantes procedentes de diferentes países demandan productos propios de su cultura de acuerdo con su estilo de vida, hábitos alimentarios o religión

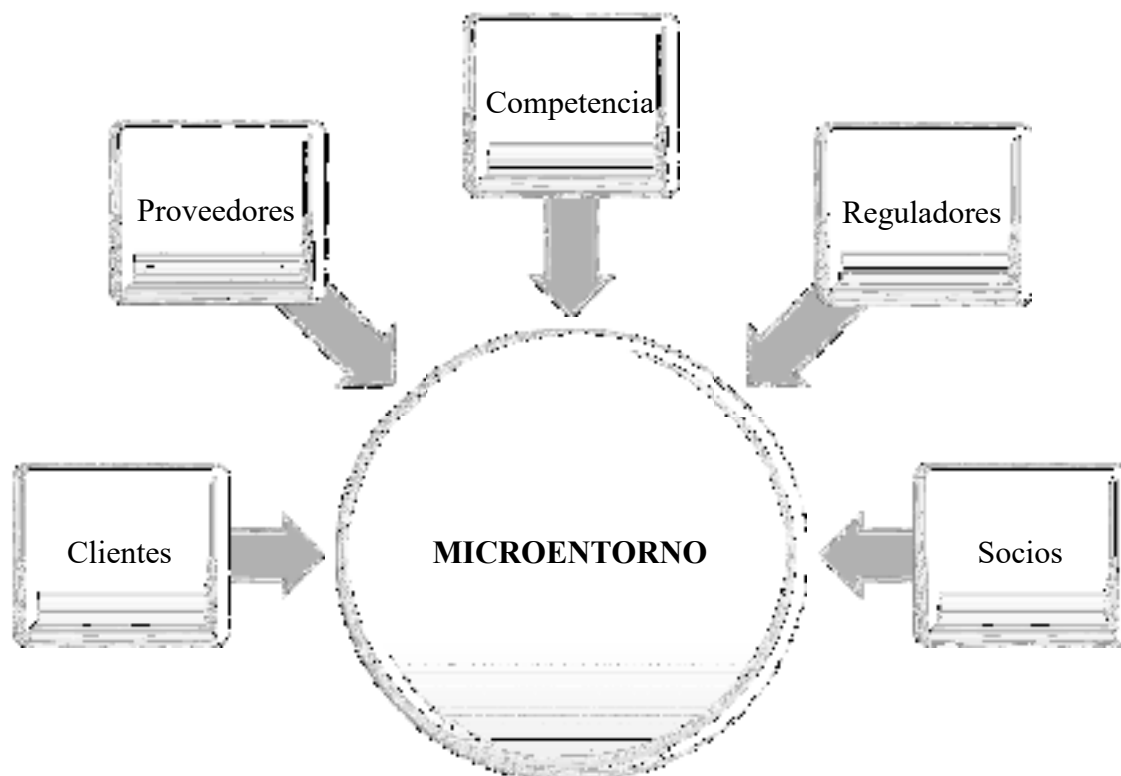
entre otros son factores que condicionan el comportamiento de las personas y, en consecuencia, sus hábitos de consumo.

- Medioambientales. Las empresas de hoy deben adaptar sus sistemas productivos para que sean menos contaminantes, esto, porque la ley lo exige o porque los consumidores la castigarían acudiendo a la competencia que tenga más respeto por el medio ambiente.

Ningún negocio existe y opera sin que le afecten agentes externos e internos por eso, una buena estrategia siempre tendrá en cuenta tanto el macroentorno como el microentorno de una empresa.

Microentorno. El microentorno de una empresa comprende los factores en el área inmediata de operación que afectan su desempeño y la libertad de toma de decisiones.

Los elementos que influyen en el microentorno de una empresa son importantes para cualquier negocio y entender bien cuáles son y cómo le afectan es básico para afinar la planificación, mejorar la eficiencia operativa y lograr el éxito financiero.

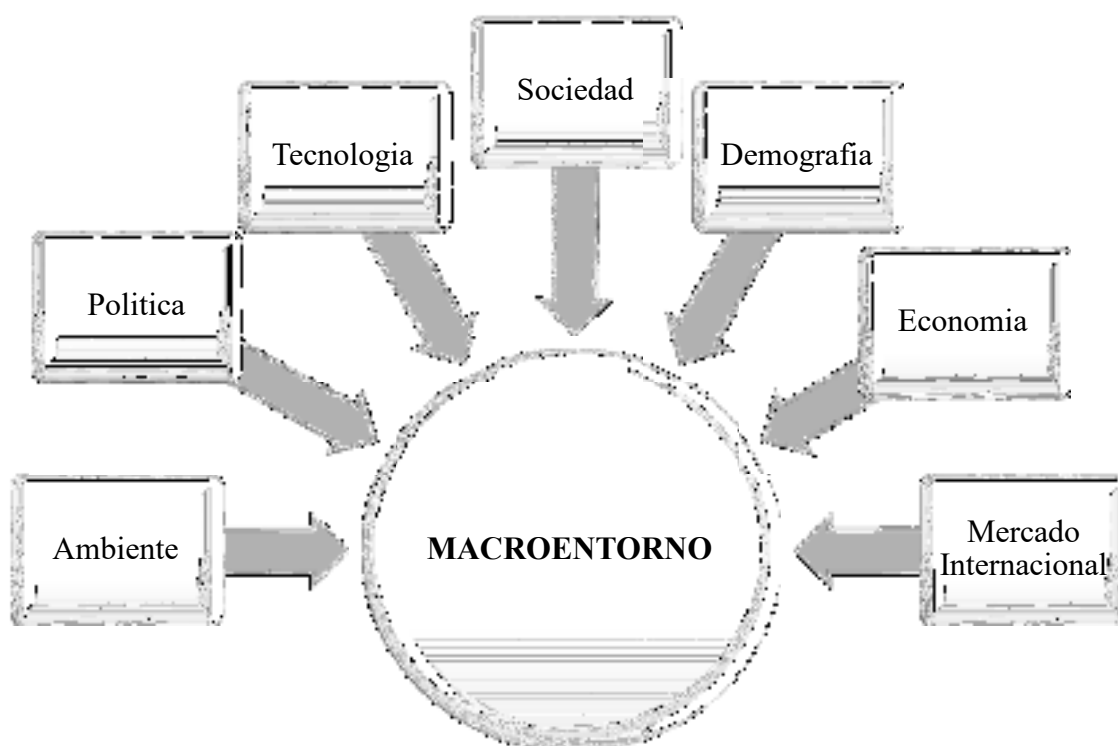


- Los proveedores. Son personas u organizaciones que ofrecen servicios, materias primas o insumos que son indispensables para el éxito laboral de la empresa y tienen que ver directamente con su producción. Los proveedores pueden controlar el éxito del negocio cuando tienen poder.
- Los competidores. Son aquellos que venden los mismos productos o servicios similares que la organización y son su competencia en el mercado.
- Los clientes. Constituyen los últimos elementos del microentorno y son uno de los más importantes ya que de ellos depende la producción de la empresa.
- Los reguladores. Son organizaciones que utiliza la empresa para legislar, influir y controlar las decisiones, tanto de la propia empresa como las de las organizaciones aliadas.

- Los socios. Son las organizaciones o personas aliadas de la empresa con las que se trabaja conjuntamente para facilitar la producción y las ventas de la empresa.

Macroentorno. Son aquellos elementos externos que pueden influir sobre la producción de una empresa; es decir, aquellas que van a tener un impacto indirecto sobre la organización.

Las empresas deben dedicar tiempo al estudio del macroentorno porque de ello dependerá que se cree una buena planificación y estrategia que le permita afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades. El macroentorno está compuesto por las siguientes fuerzas:



- Factor demográfico. Tendencias de comportamiento de la población clasificadas por los criterios como sexo, edad, tasas de natalidad y mortalidad, nivel de estudios y población entre otros.

- Factor económico: Tendencias relacionadas con el poder adquisitivo de las familias y los países como las crisis económicas, el nivel de la renta, el PIB, el desempleo, la inflación, tasas de interés y políticas monetarias entre otras, etc.
- Factores internacionales. Todos los cambios y factores que pueden influir en el mercado internacional.
- Factores medioambientales. Elementos relacionados con el medio ambiente que influyen sobre la producción como las normativas, desechos etc.
- Factores políticos. Las empresas se ven influenciadas por los sistemas políticos, las legislaciones que dictan los gobiernos, así como las políticas monetarias y fiscales.
- Factores tecnológicos. Recursos a los que acceden los miembros de una sociedad relacionadas con las nuevas tecnologías.
- Factores socioculturales. Estilo de vida de las personas, cambios e intereses de la población. Aspectos como el nivel de desarrollo, las tradiciones, las costumbres y las diferentes formas de interacción entre los miembros de una sociedad.

Se dice que la posibilidad de supervivencia de una especie depende de su capacidad para adaptarse a los cambios del entorno y para investigar cuales son los factores del entorno general (macroentorno) que han tenido o tienen una especial influencia, así como para saber qué cambios se están produciendo y cuáles de estos cambios serán más o menos importantes en el futuro de la empresa y su competencia, se utiliza una herramienta básica de análisis llamada PESTEL.

- Entorno político. Analiza los factores políticos que condicionan la forma en que se desarrollan los negocios, ya sea por la ideología del gobierno en cuestión o por aspectos

electorales de la política que fomentan medidas que pueden favorecer o desfavorecer las estrategias de las empresas. Entre los más relevantes están los cambios de gobierno con política social, tratados de libre comercio, cambios fiscales y legales, entre otros.

- Entorno económico. Esta es una de las dimensiones más relevantes dentro del análisis del entorno general ya que los cambios económicos afectan por su propia naturaleza a toda la sociedad y modifican estructural o coyunturalmente las reglas de los mercados. Las principales variables y factores macroeconómicos que se deben identificar en este análisis están el crecimiento del PIB, variación de precios, fluctuaciones de tipos de cambio, cambios tasa de desempleo, cambios en el tipo de interés, renta per cápita y políticas monetarias y fiscales entre otras.

Tras la reciente crisis económica vivida por la emergencia sanitaria del COVID 19 en todo el mundo, las empresas han visto como la situación del entorno económico puede determinar sus movimientos estratégicos, siendo por ello, un factor clave para hacer frente a las amenazas o aprovechar las oportunidades que cada empresa ve en ello.

- Entorno social. La sociedad en la que vivimos está continuamente sometida a numerosos cambios, por ello, el modelo social está evolucionando y las escalas de valores están variando claramente. Algunos de los cambios sociodemográficos del entorno que rodea a la empresa son los nuevos hábitos de consumo y estilo de vida, incremento de la inmigración, nivel de endeudamiento de la familia, incorporación de la mujer en la vida laboral, entre otros.

- Entorno tecnológico. Las empresas deben estar a la vanguardia de los cambios tecnológicos ya que muy seguramente ofrecen nuevas oportunidades de negocios. Aspectos

como la tasa de desarrollo tecnológico, la penetración de internet, nuevos medios de comunicación y telefonía móvil deben ser considerados dentro de este entorno.

- Entorno ecológico o medioambiental. Ante la gran preocupación de las personas, los gobiernos y las empresas por el cuidado del medio ambiente, las empresas principalmente deben colaborar por un desarrollo sostenible en sus sectores de actividad. Aspectos como emisiones atmosféricas, ruidos, aguas residuales, consumo de recursos, generación de residuos y situación de emergencias son los que debemos identificar.
- Entorno legal. Identificación de aspectos legales relevantes del entorno que más pueden afectar el desarrollo normal de la actividad de la empresa y desarrollar estrategias que le permitan aprovechar la legislación.

4.2 La internacionalización, una alternativa de solución.

Partiendo de la ventaja comparativa que tiene Colombia, su grano de cacao es reconocido por su fino aroma y sabor, características que solo poseen el 5% de la producción mundial. En nuestro país está conformada en producción primaria (productores de cacao en grano), acopiadores regionales, grandes superficies, distribuidores de chocolates, exportadores de productos semielaborados, exportadores de grano y productores de chocolates y confites. El cacao es una de las riquezas agrícolas que tiene el país y cabe resaltar que Colombia hasta ahora está en su acogida del producto del cacao en el extranjero por lo que hasta ahora se está aprovechando este gran potencial y también se ha logrado posicionarse en el exterior y a su vez, atrayendo nuevos mercados internacionales, uno de ellos es el de Holanda, destacando que este es uno de los países con mayor demanda de cacao en el continente Europeo, por lo que es un escenario positivo para la exportación, recalcando que ya existe un acuerdo de libre comercio que es una gran oportunidad para exportar dicho producto ya que Holanda es un país que

requiere mucho de este producto por su transformación final y su consumo de los derivados del producto.

Y es que para lograr un producto premium como lo exige este país, la asociación de cacaoteros de Maní primero debe organizar la estructura de su asociación, es decir, tener todo en regla tanto su misión, visión, permisos y/o licencias sanitarias de INVIMA, documentos que exigen para las exportaciones, los estándares exigidos del producto y sus objetivos para que tengan un horizonte claro y específico; posteriormente, invertir en su recurso humano a través de programas de formación a sus trabajadores, adquirir bienes y servicios para mejorar la productividad y calidad del producto para obtener mayores beneficios, con esta estructura la asociación tendría la oportunidad de dar a conocer su producto a mayor escala. También, la asociación tiene una ventaja ya que instituciones como las Cámaras de comercio de Casanare y la de los países bajos apoyan y brindan acompañamiento a las pequeñas y medianas empresas, con ello la asociación puede determinar la participación de la empresa utilizando el modelo que plantea Johansson y Mattson que es la comunicación proveedor- fabricante directamente con el comprador; así las cosas, el principal objetivo de largo plazo de Asocacumani es exportar su producto a Holanda entrando a la era de la globalización anticipando las tendencias y así mismo gestionando e innovando.

Esta idea de negocio cuenta con importantes oportunidades como las perspectivas e incentivos favorables para el sector agroindustrial por parte de los entes gubernamentales. La organización requiere invertir en bienes y servicios y proponer una estructura y equipamientos con sus respectivos registros sanitarios, para esto, se puede apalancar en fundaciones, ONG y entidades del sector financiero. También, entre otros objetivos a implementar es la investigación e innovación para mejorar el plan estratégico del negocio.

Con este plan estratégico que se quiere implementar en la asociación de cacao-cultores para mejorar los procesos administrativos, operativos y financieros para así incrementar los estándares de ventas y obtener mejores utilidades y poder satisfacer a proveedores y consumidores. Este plan estratégico se centra en la orientación de la asociación con el fin de guiarla paso a paso hacia el reconocimiento de su producto tanto regional, nacional e internacionalmente; así mismo, la asociación de cacao-cultores de Maní-Casanare quieren exportar sus principales derivados del producto ya que es de indiscutible calidad ofreciendo a sus consumidores un producto exclusivamente formulado con la mejor materia prima, produciendo cacao de exportación y así buscar la eliminación de los intermediarios, con ello se entraría compitiendo con precios justos aun producto de calidad y de buen sabor y aroma comparable con las grandes marcas que existen a nivel internacional principalmente el país que mayor produce cacao como lo es Costa de marfil que ha venido disminuyendo su producción por el factor de escases como las sequias que han venido sufriendo.

Hablar de Asocacumani es hablar de su crecimiento, dedicación y constante disciplina para salir adelante y posicionarse en los grandes mercados. Este proyecto ofrece al consumidor un producto de calidad a un precio justo, se incorporará nueva tecnología para seguir los estrictos procesos productivos de transformación del producto que se requiere exportar a Holanda y así garantizar los más altos estándares de calidad.

No va a hacer una tarea muy fácil ni muy rápida pero tampoco imposible, la disciplina que tiene la asociación de cacao-cultores es constante y una vez se tenga todo en regla se empezaría a dar trámite a la propuesta que se pretende implementar, paso a paso con dedicación, paciencia y mucho trabajo se lograra estas estrategias para una buena acogida tanto a nivel nacional como internacional.

Actualmente para sobrevivir en un mercado global cada día es más exigente y competitivo por lo que se hace necesario buscar mecanismos que permitan aumentar la productividad y la competitividad de ASOCACUMANI teniendo en cuenta que las exigencias actuales y las tendencias globales en cuanto al consumo de chocolate cada vez son más diversas y cambiantes; es por eso que se deben cumplir con altos estándares de calidad para poder satisfacer las diversas necesidades de los clientes haciendo un uso efectivo de los recursos y lograr la sinergia de todas las actividades que se desarrollan dentro de la empresa para agregar valor y en consecuencia, para obtener mayores beneficios económicos.

Como punto de partida hacia la estructuración estratégica, se debe construir los contenidos en misión, visión, principios y valores corporativos que son componentes básicos para la integración del direccionamiento estratégico, para que la organización se centre en la búsqueda de resultados; los anteriores deben mostrar una ventana sobre lo que la organización quiere conseguir en su actividad económica.

Dicho esto, se presenta la solución para la asociación de cacao-cultores ASOCACUMANI de un plan estratégico en donde se le darán herramientas para que la organización sea proactiva siendo esto necesario para su desarrollo y preparación en eventos futuros, dando así un sentido de dirección estableciendo objetivos y metas realistas, aumentando la eficiencia operativa ya que este documento orienta a la administración sobre la toma de decisiones.

4.3. Implementación de la Propuesta.

4.3.1. Filosofía Empresarial

Desarrollo empresarial logrando hacer el bien, ofrecer a los consumidores productos de excelente calidad a precios justos y liderando alianzas con proveedores locales y regionales fortaleciendo el desarrollo agroindustrial de la región siempre con las mejores materias primas; emplear procesos productivos con la mejor tecnología cumpliendo así con los estándares de calidad.

4.3.1.1 Visión.

Ser la marca líder, competitiva y mejor posicionada de productos derivados del cacao con la mayor distinción en el mercado regional, nacional e internacional siendo una organización responsable, sólida y eficiente, ofreciendo los mejores estándares de calidad, amigable con el medio ambiente y siempre comprometidos con el desarrollo económico de la región y de nuestros colaboradores.

4.3.1.2. Misión.

Ofrecer al público la mejor alternativa de productos derivados del mejor cacao maniceño, buscado siempre la excelencia con el desarrollo de una cultura de trabajo, crecimiento y servicio enfocado siempre apuntado a la calidad e inocuidad y contribuyendo al bienestar social de nuestros colaboradores.

4.3.1.3. Valores

Confianza. Ofrecer productos que cumplan con las más altas expectativas de producción, calidad y conocimiento empleando principios, calidad y respeto articulando las aptitudes de los actores de la organización.

Excelencia. Gestión para que los productos generen impacto que contribuya al cumplimiento de los objetivos corporativos.

Compromiso. Asumir responsabilidades y desafíos vinculando a los asociados de la organización a los procesos para promover y proveer el conocimiento de los productos elaborados a partir del cacao maniceño.

Integridad. Realizar las acciones de manera honesta, responsable y austera teniendo en cuenta siempre el valor de los recursos que son utilizados en la organización.

4.3.1.4. Lema.

Cacao maniceño, su sabor y aroma son nuestra pasión, calidad bajo formula exclusiva.

4.3.2 Planificación.

Con ASOCACUMANÍ se planifica alcanzar metas y objetivos de gran tendencia, por esto, se identificaron anteriormente los factores críticos para el éxito definiendo procedimientos y planes que aprueben la implementación para generar el desarrollo empresarial.

4.3.2.1. Objetivos.

Situar la empresa como la más alta y con la mejor innovación en el mercado de productos elaborados a base de cacao para exportación, ubicados en el municipio de Maní Casanare.

Generar fuentes de trabajo para niveles técnico, tecnólogo y profesional apoyando el crecimiento económico municipal.

Obtener la más alta calidad de los productos elaborados a base de cacao.

Buscar el liderazgo a nivel nacional en exportación de productos elaborados con cacao elevando el fruto del esfuerzo colectivo de la asociación

Velar por el desarrollo de talento humano manteniendo el bienestar de este recurso como uno de los más valiosos en la organización.

4.3.2.2. Metas.

Generales y del producto. Identificar en la asociación los mejores productores de cacao que mantengan buenas prácticas agrícolas asegurando un abastecimiento de materias primas constante, además de utilizar tecnología que certifique el procesamiento y la calidad del cacao en sus diferentes derivados para cumplir los estándares mundiales.

Operacionales. Contar con recurso humano calificado que sea capaz y que tenga las mejores aptitudes laborales sabiendo cuáles son sus alcances e incentivando a la capacitación continua en sus conocimientos, mantener canales de comunicación de las diferentes dependencias encaminados siempre a los mismos objetivos desde sus diferentes áreas de experticia optimizando los recursos financieros, materias primas, mantenimiento y desarrollo de productos.

Comerciales. Después de conocer el estudio de mercado, cumplir con el objetivo de ventas delimitado estableciendo un rigor máximo en las salidas de los productos conociendo los parámetros, métodos y tiempos de producción para contemplar los tiempos de distribución para mantener una buena imagen obteniendo un seguimiento de las ventas para ofertar no solo por la calidad del producto si no por el compromiso y la responsabilidad de entregas de los productos; establecer una base de gestión de clientes que tenga una segregación por clientes actuales, potenciales y fieles para establecer políticas de incentivos por la compra de los productos.

Recurso humano. Definir directrices en la selección del recurso humano y en el plazo de construcción de la planta de producción elaborando manuales de procedimientos para las dependencias de la organización.

Acercamiento al cliente. Conseguir acercarse a los canales de venta antes del inicio de la producción estableciendo una entrega de incentivos para los consumidores al por mayor de los productos que cumplan con características como lealtad, eficiencia y efectividad.

Financieras. Orientar sistemas administrativos y financieros para la eficiencia de los flujos de caja disponiendo siempre de la información de forma oportuna para la toma de decisiones que influyen en el manejo de los estados financieros; conocer de manera diaria información financiera del mercado para controlar los gastos y costos.

Lineamientos Estratégicos. Realizar alianzas estratégicas para extraer experiencias de organizaciones que ya produzcan y exporten productos derivados del cacao, conocimiento que servirán para tener los mejores aciertos y asegurar el éxito; establecer alianzas con federaciones nacionales de cacao con el fin de desarrollar mejores prácticas productivas y agrícolas generando una agroindustria en el municipio capaz de competir con macroempresas de este sector.

Al brindar las condiciones adecuadas a los colaboradores se asegura la lealtad y el sentido de pertenencia por la organización, esto refleja la buena actitud en la operación productiva buscando permanentemente la excelencia en calidad y efectividad de la actividad misional.

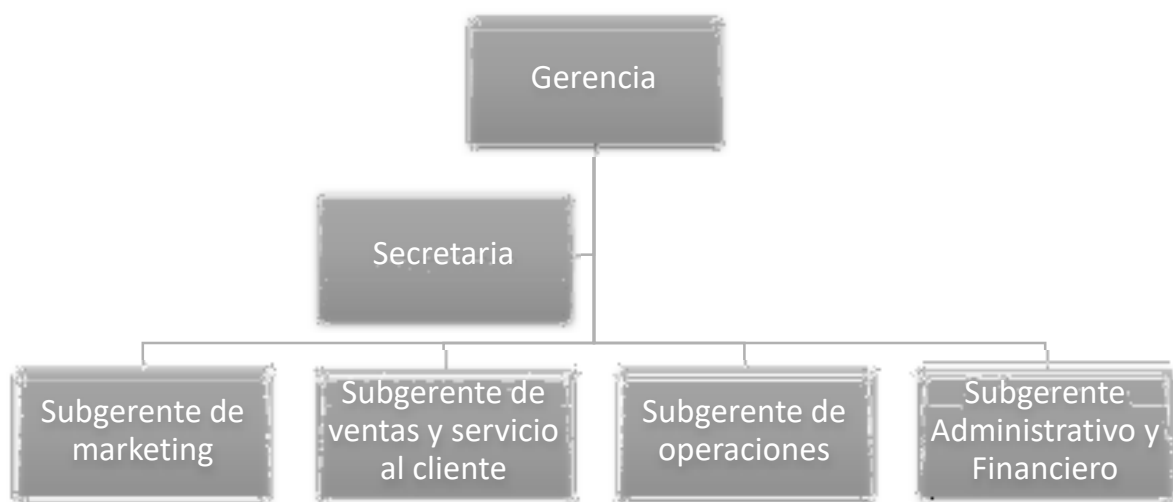
Aprovechar los beneficios tributarios para disminuir las cargas sujetas por leyes en la producción agrícola e industrial buscando permanentemente la optimización de los recursos financieros.

4.4 Integración a la Arquitectura Organizacional.

4.4.1. Organización.

Se busca la coordinación de los recursos estratégicos como son los humanos, tangibles e intangibles; esta acción se realiza para alcanzar y lograr los objetivos determinados en la empresa. En esta fase del proceso gerencial se formaliza la estructura organizacional, además, se delimitan las funciones, obligaciones y responsabilidades para lograr una medición al equipo de trabajo y los colaboradores dentro de la organización.

4.4.1.1. Organigrama.



4.4.1.2. Manual de Funciones.

Principales funciones de la gerencia:

- Acrecentar la rentabilidad de la empresa.
- Conservar el liderazgo en el sector cacaotero

- Ser gestores de cambio, actualizando la organización a las necesidades del entorno cambiante.
- Vigilar y velar por el bienestar y desarrollo del recurso humano.
- Verificar y cumplir con el estado y la sociedad de acuerdo con la ley.
- Velar siempre por cumplir de elevar la calidad de los productos.

Principales funciones de la subgerencia de marketing:

- Conseguir un crecimiento continuo y sostenible para lograr ventajas competitivas.
- Posicionar la organización como líder del sector
- Alcanzar reputación asociada a la marca desarrollando nuevos productos.
- Diseñar e implementar un plan o herramienta que permita conocer y entender mejor a los clientes.
- Elaborar y gestionar los presupuestos de mercadeo del departamento optimizando los recursos sin perder de vista los estándares de exigencia.
- Estudiar, encontrar y planear soluciones creativas a las tendencias del cliente y los competidores en el mercado.
- Planear, ejecutar y organizar eventos y campañas publicitarias.

Principales funciones de la subgerencia de ventas y servicio al cliente:

- Definir un plan de ventas sujeto al presupuesto, suministrando los datos para trazar y conocer los rubros pertenecientes a compras, producción y gastos de ventas.
- Predecir datos en ventas empleando herramientas para la elaboración de pronósticos.

- Ser leales y fidelizar a los clientes buscando su lealtad y creando sentido de pertenencia y buen gusto por la marca.

Principales funciones de la subgerencia de operaciones:

- Coordinar la eficiente distribución de recursos y tareas evitando errores de retrasos y percances en la logística.
- Desarrollar estrategias para la optimización de los procesos logrando la máxima eficacia con mínimos costes.
- Vigilar la viabilidad de los procesos; toda la tarea realizada dentro de la empresa debe generar aportes significativos tanto para el cliente como para la empresa.
- Analizar los procesos examinando el rendimiento de las operaciones para la creación y planificación de medidas preventivas y correctivas.

Principales funciones de la subgerencia Administrativo y Financiero:

- Elaborar y proponer políticas y procedimientos administrados para controlar el registro contable preparando estados y balances financieros de acuerdo con las normas vigentes.
- Analizar y realizar procesos de gestión presupuestal para contribuir al cumplimiento de las ventas proyectadas.
- Hacer control interno de los procesos contables y financieros.
- Desarrollar y aplicar indicadores de control de gestión administrativa de los recursos de la empresa.

4.4.2. Integración.

Saber coordinar e integrar los diferentes recursos críticos del proceso de dirección de tal forma que permitan lanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

4.4.2.1 Recursos cuantitativos y cualitativos.

De los recursos cuantitativos, todos los bienes de naturaleza material que son susceptibles, por lo tanto, la asociación debe disponer de sus activos tangibles; terrenos, maquinaria y equipo, oficinas, mobiliario, materias primas en stock, caja y bancos.

En cuanto a los recursos intangibles que son bienes de naturaleza no material como son; marca, franquicias y alianzas estratégicas.

Marca: En cuanto al desarrollo de la marca esta será “CACAONI”, esta debe crear una experiencia en el cliente generando una sensación de buena imagen con calidad y servicio, en este caso serán los productos finos elaborados de cacao maniceño.

Franquicias: Con el fin de promocionar los productos producidos es necesario crear puntos de venta con un modelo parecido a las tiendas de productos de venta como el café ya que estos han demostrado ser una gran estrategia para la venta directa de los productos.

Alianzas estratégicas: se prevé establecer alianzas con empresas afines a los productos fabricados, además de los productores asociados a ASOCACUMANI; también con empresas proveedoras de empaques y también con empresas de transporte, esto permite una integración de la cadena productiva y de comercialización para así poder ampliar y llegar a todos los segmentos de mercado a los cuales se puede atacar.

4.4.2.2 Recursos Humanos.

Talento por competencias: Con el apoyo de todos los trabajadores se aspira a mantener el equipo de trabajo bien preparado, capacitado y calificado para el desarrollo de sus competencias, con esto se establecen unos principios necesarios para el fomento y bienestar de los colaboradores:

- Trabajo en equipo; estableciendo un compromiso profundo con el desarrollo de la empresa y el cuidado del otro como el yo mismo.
- Comunicación efectiva; establecer canales de comunicación donde se identifiquen los participantes, este uso correcto de la comunicación permite armonizar el ambiente laboral, además los clientes podrán entender con claridad el modelo de negocio.
- Motivación; motivación creada a través del incentivo a los mejores empleados-
- Liderazgo; en la organización se fomentará el liderazgo en cada persona ya que esto permite forjarse metas individuales, pero a su vez, direccionadas y comprometidas con la organización.

5. Plan de Acción.

Instituir los planes de acción dentro de la asociación permite ejecutar actividades que mejoren, refuercen y orienten el desarrollo interno y externo de la organización y se hace necesario ya que permite el enfoque claro de la organización.

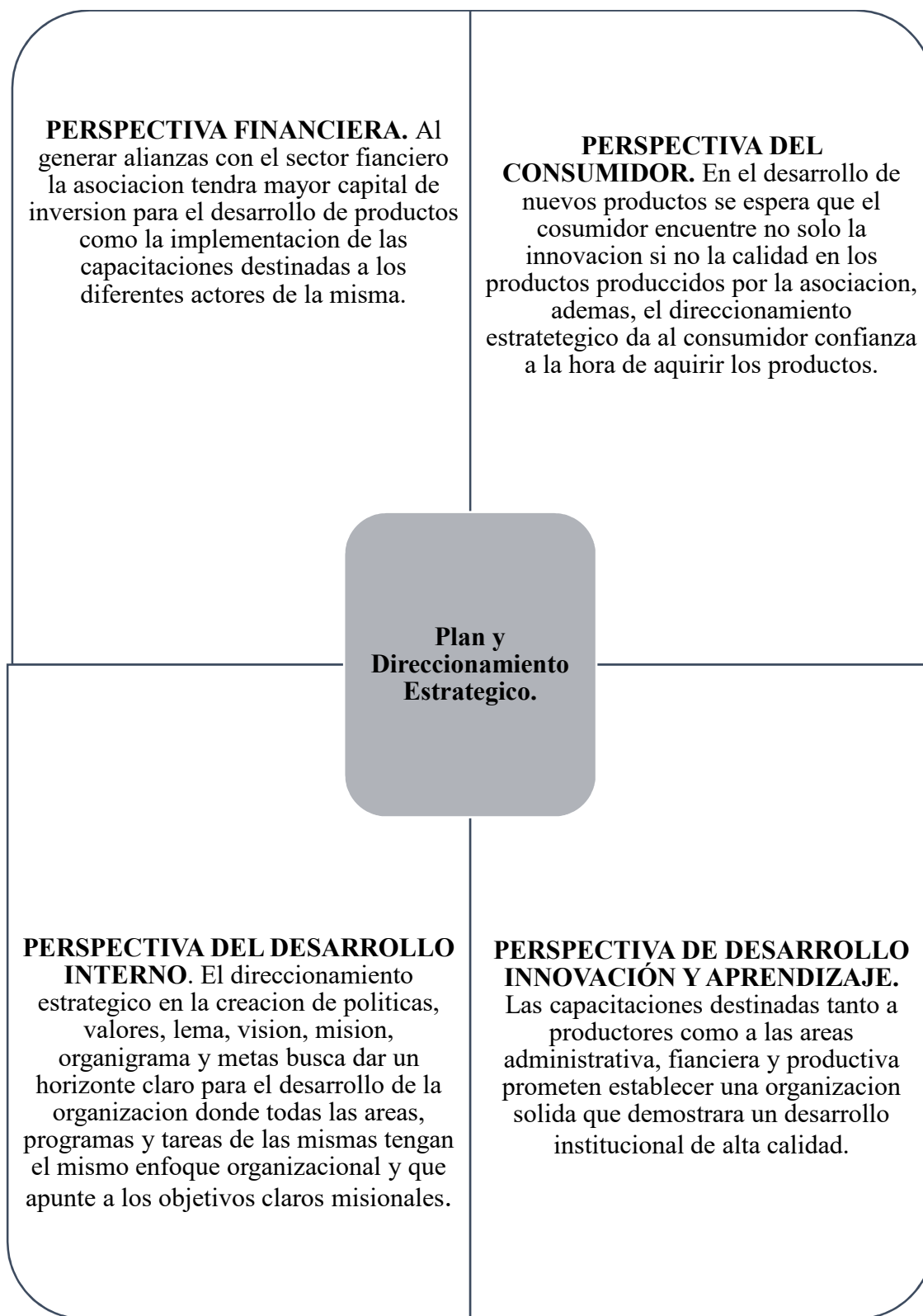
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROGRAMAS	ACCIONES	RECURSOS	RESPONSABLES
Concentrar esfuerzos en	Buscar alianzas con los propietarios	Situando a los interesados para	Humano Didáctico	Presidente y/o Vicepresidente de

nuevos mercados nacionales e internacionales.	de establecimientos reconocidos a nivel nacional y mundial conociendo sus dinámicas.	ofrecerles conocimiento de la calidad y seguridad en los productos producidos por la Asociación para establecer alianza.		la Asociación
Generar y fortalecer alianzas con el sector financiero.	Diseñar e implementar formatos escritos que demuestren la trazabilidad de los productos y proyectos productivos	Recopilar y analizar información financiera que demuestre éxito de los proyectos y sus productos.	Humano Financiero Tecnológico Didáctico	Secretaria y Tesorero.
Motivación en la formulación y uso adecuado de las estrategias.	Capacitación a todos los asociados que están vinculados y posibles colaboradores sobre planeación estratégica.	Generar conocimiento a los asociados activos sobre la importancia de la planeación estratégica y los beneficios que tiene esta herramienta dentro de la Asociación.	Humano Tecnológico Financiero Didáctico	Junta Directiva
Mejorar la gestión en la comercialización y	Capacitación para generar conocimiento	Asesorar a los directivos sobre técnicas, herramientas y utilidad	Financiero Humano Tecnológico	Presidente de la Junta Directiva.

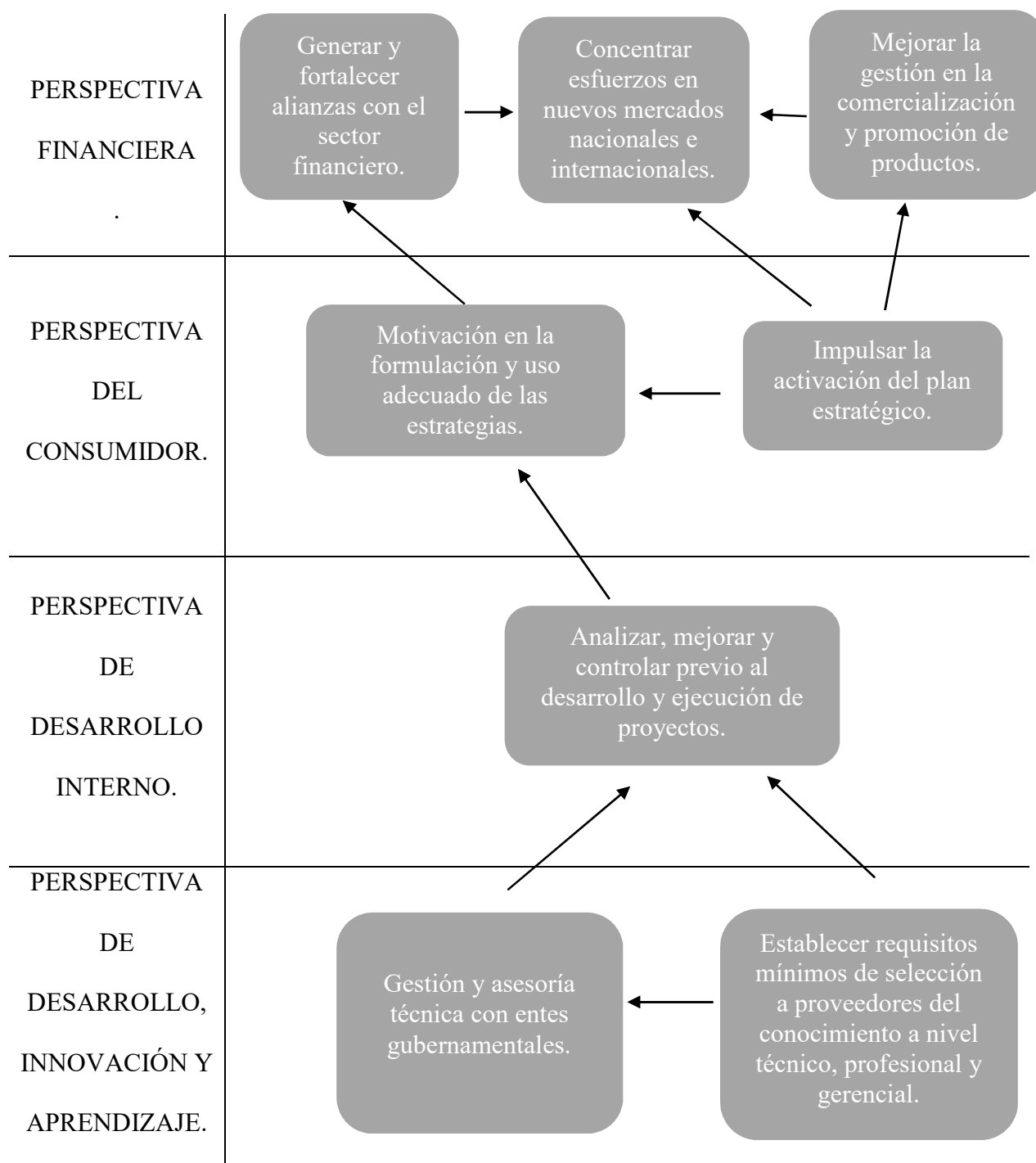
promoción de productos.	sobre mercadeo y comercialización a sus directivos.	de las buenas prácticas de comercialización y Mercadeo.	Didácticos	
Analizar, mejorar y controlar previo al desarrollo y ejecución de proyectos.	Desarrollo de los programas de diseño e implementación del avance para la dirección de proyectos productivos.	Generar formularios para garantizar el desarrollo de informes escritos de divulgación para cada uno de los proyectos a desarrollar.	Humano Financiero Tecnológico Didáctico	Presidente Vicepresidente Secretaria y Tesorero
Gestión de asesorías técnicas con el Gobierno Municipal.	Concientizar a las administraciones locales sobre la necesidad de apoyar a los productores de cacao con asesorías técnicas en cada uno de los proyectos a ejecutar.	Conseguir una orientación a los colaboradores como a los asociados empezando desde la dirección administrativa hasta los pequeños cultivadores de ASOCACUMANÍ para tratar las falencias presentadas por la poca orientación técnica en los proyectos.	Humano Tecnológico Financiero	Presidente de la Junta Directiva.
Impulsar la activación del plan	Generar conocimiento a	Capacitar sobre el desarrollo, puesta en	Financiero	

Estratégico.	través de capacitaciones a los asociados vinculados a los planes de acción y el nuevo enfoque estratégico planteado.	marcha tanto de los planes como del nuevo direccionamiento estratégico en asambleas generales extraordinarias controlando la asistencia de todos sus participantes	Tecnológico Humano	Junta directiva
Establecer requisitos mínimos de selección a proveedores de conocimientos a nivel técnico, profesional y gerencial.	Caracterizar a los posibles proveedores para la adquisición de asesorías técnicas profesionales y gerenciales.	Emparejar las cotizaciones y experiencias de los proveedores previos a las asesorías para la incorporación de conocimiento a los proyectos productivos.	Humano Tecnológico Financiero	Presidente Secretaria y Tesorero

5.1 Balanced Score Card.



5.2 Mapa Estratégico.



5.3 Cronograma.

ACTIVIDAD	2022												2023											
Objetivos estratégicos	E N E	F E B	M A R	A B R	M A Y	J U N	J U L	A G O	S E P	O C T	N O V	D I C	E N E	F E B	M A R	A B R	M A Y	J U N	J U L	A G O	S E P	O C T	N O V	D I C
Concentrar esfuerzos en los nuevos mercados.	X	X	X																					
Generar y fortalecer alianzas con el sector financiero	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X												
Motivación en la formulación y uso adecuado de estrategias	X	X	X																					
Mejorar la gestión en la comercialización y promoción de productos	X	X	X	X																				
Analizar, mejorar y control previo al desarrollo y ejecución proyectos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X												
Gestión de asesoría técnica con entes gubernamentales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Impulsar la activación del plan estratégico	X	X	X																					
Establecer requisitos mínimos de selección a proveedores del conocimiento.	X	X	X	X	X	X																		

5.4 Indicadores.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR
Concentrar esfuerzos en nuevos mercados nacionales e internacionales.	$\frac{\# \text{ de alianzas pactadas}}{\# \text{ de alianzas ejecutadas}}$
Generar y fortalecer alianzas con sector financiero.	$\frac{\# \text{ de alianzas con el sector financiero}}{\# \text{ de alianzas ejecutadas con el sector financiero}}$
Motivación en la formulación y uso adecuado de las estrategias.	$\frac{\# \text{ de proyectos formulados}}{\# \text{ de proyectos ejecutados}}$
Mejorar la gestión en la comercialización y	$\frac{\# \text{ de capacitaciones programadas}}{\# \text{ de capacitaciones realizadas}}$

promoción de productos.	
Gestión asesoría técnica con entes gubernamentales.	$\frac{\# \text{ de socios activos}}{\# \text{ de socios capacitados}}$
Analizar, mejorar y control previo al desarrollo y ejecución de proyectos.	$\frac{\# \text{ informes realizados}}{\# \text{ de procesos de mejoramiento}}$
Impulsar la activación del plan Estratégico.	$\frac{\# \text{ de asociados capacitados}}{\# \text{ de asociados a capacitar}}$
Establecer requisitos mínimos de selección a proveedores del conocimiento a nivel técnico, profesional y gerencial.	$\frac{\# \text{ de proveedores enlistados}}{\# \text{ de proveedores seleccionados}}$

5.5 Costos.

Se establecen los costos de implementación de las estrategias mencionadas anteriormente con el fin de dar a la asociación un punto de partida para la inversión que se tienen que realizar en el desarrollo de las estrategias:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR
Concentrar esfuerzos en nuevos mercados nacionales e internacionales.	Humano: \$ 3.200.000,00 * 3 Didáctico: \$ 600.000,00
Generar y fortalecer alianzas con el sector financiero.	Humano: \$ 2.200.000,00 * 12 Tecnológico: \$ 900.000,00 Didáctico: \$ 150.000,00 * 12
Motivación en la formulación y uso adecuado de las estrategias.	Humano: \$ 1.200.000,00 * 3 Tecnológico: \$ 900.000,00

	Didáctico: \$ 400.000,00 * 3
Mejorar la gestión en la comercialización y promoción de productos.	Humano: \$ 3.200.000,00 * 4 Tecnológico: \$ 950.000,00 Didácticos: \$ 300.000,00 * 4
Gestión asesoría técnica con entes gubernamentales.	Tecnológico: \$ 1.500.000,00 Didáctico: \$ 100.000,00 * 24
Analizar, mejorar y control previo al desarrollo y ejecución de proyectos.	Humano: \$ 3.200.000,00 * 12 Tecnológico: \$ 1.200.000,00
Impulsar la activación del plan Estratégico.	Tecnológico: \$ 2.000.000,00 Humano: \$ 3.000.000,00 * 2
Establecer requisitos mínimos de selección a proveedores del conocimiento a nivel técnico, profesional y gerencial.	Humano: \$ 900.000,00 * 6 Tecnológico: \$ 600.000,00
TOTAL	\$ 117.450.000,00

6. Conclusiones y Recomendaciones.

Se realiza un plan de direccionamiento estratégico para la Asociación de Cacao-Cultores del Municipio de Maní Casanare ASOCACUMANI donde se coordinó el trabajo con sus directivos y el estudiante interesado en el proceso de mejorar los procesos internos y de internacionalización de los productos derivados del cacao para el desarrollo de la organización.

Dentro de las herramientas de análisis se identifican debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que permiten formular estrategias internas para el desarrollo donde la organización entrara en un proceso de transformación completa; se recomienda al momento de la implementación de este plan abordar las áreas de la mejor manera dándoles a conocer el por qué y las razones que hacen necesario un cambio ya que en toda transformación empresarial siempre va a existir la “resistencia al cambio”.

En primera medida y para su aplicación al desarrollo es necesario generar talleres de divulgación de direccionamiento estratégico para la organización, dando a conocer a todos los actores e interesados el nuevo modelo; desde el porqué de su diseño hasta los objetivos organizacionales a alcanzar con él.

La ejecución de un plan de acción es responsabilidad de la organización al igual que su gestión, diseño e implementación adelantando acciones necesarias para el desarrollo de las estrategias ya que este documento solo establece una base guía para la organización y da una visión clara de los logros a alcanzar; con lo anterior, la organización debe estudiar la posibilidad de contratar a un equipo de no más de tres (3) personas y con el apoyo de la directiva sacar adelante esta propuesta.

Como está constituida la asociación se espera que todos los socios vinculados como los posibles nuevos asociados tengan la capacidad de responder a las necesidades de la organización, estas se crearan no solo después de la implementación, si no que durante el proceso de instauración de las mejoras que siempre deberán estar en cabeza de sus directivas y el equipo designado para sus acciones de culminación.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron fuentes de información primaria, de observación directa y formularios; fuentes de información secundaria como la Cámara de Comercio de Casanare, documentación y registros de la ASOCACUMANI y publicaciones, artículos e informes sobre el Cacao en Colombia.

Una de las principales limitantes que padece la asociación es la falta información documental y tratamiento estadístico debido a su desorganización administrativa que actualmente presenta, ante esto, es necesario que la organización una sus esfuerzos para generar un modelo adecuado de tratamiento documental y datos con la finalidad de generar información que ayude al desarrollo y mejora continua de todas las áreas, procesos y tareas.

Bibliografía.

Ricaurte, H. (2020) *Plan de desarrollo territorial Maní Casanare “Con corazón de pueblo”*, Alcaldía de Maní.

Arboleda Echeverría, R., & González Vásquez Alejandro. (2010). *Análisis Socio Económico del Sector Cacaotero Colombiano*. Envigado: Escuela de Ingeniería de Antioquia.

Comercio, S. I. (2015). *Cadena productiva del Cacao: Diagnóstico de Libre Competencia*. Bogotá.

Consejo Nacional Cacaotero. (2008). *Acuerdo de competitividad de la cadena de cacao y su agroindustria 2009 - 2022*. Bogotá: IICA

Fedecacao. (2019). *Informe de ejecución plan de ingresos, inversiones y gastos del fondo nacional del cacao durante el cuarto trimestre y consolidada vigencia 2018*. Bogotá DC: Fedecacao.

FEDECACAO. (2020). *Informe de Gestión 2019*. Bogotá DC: Federación Nacional de Cacaoteros.

FINAGRO. (2019). *Inteligencia de mercado cacao*. Inteligencia de mercados, 16.

Vásquez Barajas, E. F., García Torres, N. E., Bastos Osorio, L. M., & Lázaro Pacheco, J. M. (2018). *Análisis económico del sector cacaotero en Norte de Santander, Colombia y a nivel internacional*. Duitama: Revista de investigación, desarrollo e innovación.

Piro, C. M. (2020). *Análisis de costos de producción agrícola de cacao blanco en función de los precios de mercado, y la rentabilidad, en el Distrito de Echarati, Provincia de La Convención – Cusco*. Cusco: Universidad Peruana.

Quiroga Ardila, J. A., Torres Gómez, M. P., & Díaz Gómez, J. D. (2020). *Plan de acción para el sector cacaotero del departamento de la meta a partir del análisis de las cinco fuerzas de Porter*. Villavicencio: Universidad Cooperativa de Colombia

Brenes Bonilla, L. (1998). *Dirección estratégica para organizaciones Inteligentes*. Costa Rica: Universidad Estatal a distancia.

Fernandez Romero, A. (2010). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia estratégica - Teoría - Metodología, Alineamiento, implementación y mapas estratégicos - índices de gestión* (Décima ed.). (P. E. Ltda, Ed.) Bogotá D.C: 3R Editores.

Zabala, H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2012). *Plan Nacional De Desarrollo Cacaotero 2012–2021*.

Fedecacao.com.co (2016). *Producción nacional registrada de cacao en grano por departamentos de 2002 – 2014*.

Sectorial. (2016). *El buen desempeño del sector confitería y chocolate colombiano*.

Anexos

	CÁMARA DE COMERCIO DE CASANARE ASOCIACIÓN DE CACAOCULTORES DE MANI CASANARE
	Fecha expedición: 2021/06/07 - 10:12:28 **** Recibo No. 5003501520 **** Num. Operación. 13-CAJZCE4-20210007-0002
CODIGO DE VERIFICACIÓN evyCjAKtd	
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL O DE INSCRIPCIÓN DE DOCUMENTOS.	
Con fundamento en las inscripciones del Registro de Entidades sin Ánimo de Lucro y de la Economía Solidaria,	
CERTIFICA	
NOMBRE, SIGLA, IDENTIFICACIÓN Y DOMICILIO	
NOMBRE o RAZÓN SOCIAL: ASOCIACIÓN DE CACAOCULTORES DE MANI CASANARE SIGLA: ASOCCOMANI ORGANIZACIÓN JURÍDICA: ENTIDAD SIN ÁNIMO DE LUCRO CATEGORÍA: PERSONA JURÍDICA PRINCIPAL NIT: 000740635-6 ADMINISTRACIÓN DIAN: VOPAL DOMICILIO: MANI	
MATRÍCULA - INSCRIPCIÓN	
INSCRIPCIÓN NO: 80503417 FECHA DE INSCRIPCIÓN: JUNIO 09 DE 2014 ÚLTIMO AÑO RENOVADO: 2021 FECHA DE RENOVACIÓN DE LA INSCRIPCIÓN: AGOSTO 12 DE 2021 ACTIVO TOTAL: 2,179,000.00 GRUPO NIIF: GRUPO III - MICROEMPRESAS	
UBICACIÓN Y DATOS GENERALES	
DIRECCIÓN DEL DOMICILIO PRINCIPAL: CARRERA 3 N° 14-58 BARRIO: CENTRO MUNICIPIO / DOMICILIO: 85139 - MANI TELÉFONO COMERCIAL 1: 3103041794 TELÉFONO COMERCIAL 2: 4381148 TELÉFONO COMERCIAL 3: NO REPORTÓ CORREO ELECTRÓNICO No. 1: luisagna@gmail.com	
DIRECCIÓN PARA NOTIFICACIÓN JUDICIAL: CARRERA 3 N° 16-58 MUNICIPIO: 85139 - MANI BARRIO: CENTRO TELÉFONO 1: 3103041794 TELÉFONO 2: 4381148 CORREO ELECTRÓNICO: luisagna@gmail.com	
NOTIFICACIONES A TRAVÉS DE CORREO ELECTRÓNICO	
De acuerdo con lo establecido en el artículo 67 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo, SE AUTORIZA para que se notifiquen personalmente a través del correo electrónico de notificación: luisagna@gmail.com	
CERTIFICA - ACTIVIDAD ECONÓMICA	
ACTIVIDAD PRINCIPAL: A0127 - CULTIVO DE PLANTAS CON LAS QUE SE PREPARAN BEBIDAS ACTIVIDAD SECUNDARIA: A0122 - CULTIVO DE PLÁTANO Y BANANO OTRAS ACTIVIDADES: 04631 - COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS OTRAS ACTIVIDADES: A0240 - SERVICIOS DE APOYO A LA SILVICULTURA	
CERTIFICA - CONSTITUCIÓN	
POR ACTA NÚMERO 1 DEL 21 DE MAYO DE 2014 SUSCRITA POR ASAMBLEA CONSTITUTIVA, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 12436 DEL LIBRO I DEL REGISTRO DE ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO EL 09 DE JUNIO DE	



**CAMARA DE COMERCIO DE CASANARE
ASOCIACION DE CACAO CULTORES DE MANI CASANARE**

Fecha expedición: 2021/09/07 - 10:12:38 **** Recibo No. 9300561523 **** Num. Operación: 13-CA/COEA-20210907-0002

CODIGO DE VERIFICACIÓN cryCjAtId

2014, SE INSCRIBE : LA CONSTITUCIÓN DE PERSONA JURÍDICA DENOMINADA ASOCIACION DE CACAO CULTORES DE MANI CASANARE.

CERTIFICA - ENTIDAD DE VIGILANCIA

QUE LA ENTIDAD QUE EJERCE LA FUNCIÓN DE INSPECCIÓN, VIGILANCIA Y CONTROL ES GOBERNACION DE CASANARE

CERTIFICA - VIGENCIA

QUE LA DURACIÓN DE LA PERSONA JURÍDICA (VIGENCIA) ES HASTA EL 31 DE MAYO DE 2034

CERTIFICA - OBJETO SOCIAL

OBJETO SOCIAL: TENDRA COMO OBJETIVO FUNDAMENTAL EL CULTIVO, PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE CACAO, PLATANO Y MADERABLES.

CERTIFICA

JUNTA DIRECTIVA - PRINCIPALES

POR ACTA NÚMERO 9 DEL 29 DE NOVIEMBRE DE 2020 DE ASAMBLEA EXTRAORDINARIA, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 22122 DEL LIBRO I DEL REGISTRO DE ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO EL 31 DE AGOSTO DE 2021, FUERON NOMBRADOS :

CARGO	NOMBRE	IDENTIFICACION
MIEMBRO JUNTA DIRECTIVA	GUTIERRES MARYNES OLGA INES	CC 23,725,042

POR ACTA NÚMERO 9 DEL 29 DE NOVIEMBRE DE 2020 DE ASAMBLEA EXTRAORDINARIA, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 22122 DEL LIBRO I DEL REGISTRO DE ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO EL 31 DE AGOSTO DE 2021, FUERON NOMBRADOS :

CARGO	NOMBRE	IDENTIFICACION
MIEMBRO JUNTA DIRECTIVA	BELLO ACEVEDO ANGELICA MARIA	CC 1,057,513,088

POR ACTA NÚMERO 9 DEL 29 DE NOVIEMBRE DE 2020 DE ASAMBLEA EXTRAORDINARIA, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 22122 DEL LIBRO I DEL REGISTRO DE ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO EL 31 DE AGOSTO DE 2021, FUERON NOMBRADOS :

CARGO	NOMBRE	IDENTIFICACION
MIEMBRO JUNTA DIRECTIVA	GOMEZ BARRERA MARIA NAREL	CC 46,457,169

POR ACTA NÚMERO 9 DEL 29 DE NOVIEMBRE DE 2020 DE ASAMBLEA EXTRAORDINARIA, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 22122 DEL LIBRO I DEL REGISTRO DE ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO EL 31 DE AGOSTO DE 2021, FUERON NOMBRADOS :

CARGO	NOMBRE	IDENTIFICACION
MIEMBRO JUNTA DIRECTIVA	MACHADO CRUZ LINA YINETE	CC 36,216,361

POR ACTA NÚMERO 9 DEL 29 DE NOVIEMBRE DE 2020 DE ASAMBLEA EXTRAORDINARIA, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 22122 DEL LIBRO I DEL REGISTRO DE ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO EL 31 DE AGOSTO DE 2021, FUERON NOMBRADOS :

CARGO	NOMBRE	IDENTIFICACION
MIEMBRO JUNTA DIRECTIVA	PORRAS AMADO FIDEL ANTONIO	CC 4,156,663

POR ACTA NÚMERO 9 DEL 29 DE NOVIEMBRE DE 2020 DE ASAMBLEA EXTRAORDINARIA, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 22122 DEL LIBRO I DEL REGISTRO DE ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO EL 31 DE AGOSTO DE 2021, FUERON NOMBRADOS :

CARGO	NOMBRE	IDENTIFICACION
--------------	---------------	-----------------------



**CAMARA DE COMERCIO DE CASANARE
ASOCIACION DE CACAOCULTORES DE MANI CASANARE**

Fecha expedición: 2021/08/07 - 10:12:28 **** Recibo No. 3898501535 **** Num. Operación: 13-CA-020EA-20210807-0002

CODIGO DE VERIFICACIÓN evyCjAKT1d

MIEMBRO JUNTA DIRECTIVA

ROJAS CALINDO CUPERTINO

CC 4,156,899

POR ACTA NÚMERO 9 DEL 29 DE NOVIEMBRE DE 2020 DE ASAMBLEA EXTRAORDINARIA, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 22122 DEL LIBRO I DEL REGISTRO DE ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO EL 31 DE AGOSTO DE 2021, FUERON NOMBRADOS :

CARGO

NOMBRE

IDENTIFICACION

MIEMBRO JUNTA DIRECTIVA

CRUZ CRUZ MERCY LORENA

CC 24,234,933

POR ACTA NÚMERO 9 DEL 29 DE NOVIEMBRE DE 2020 DE ASAMBLEA EXTRAORDINARIA, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 22122 DEL LIBRO I DEL REGISTRO DE ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO EL 31 DE AGOSTO DE 2021, FUERON NOMBRADOS :

CARGO

NOMBRE

IDENTIFICACION

MIEMBRO JUNTA DIRECTIVA

LEON TORRES ANA TILSIA

CC 40,331,494

CERTIFICA

REPRESENTANTES LEGALES - PRINCIPALES

POR ACTA NÚMERO 9 DEL 29 DE NOVIEMBRE DE 2020 DE ASAMBLEA EXTRAORDINARIA, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 22123 DEL LIBRO I DEL REGISTRO DE ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO EL 31 DE AGOSTO DE 2021, FUERON NOMBRADOS :

CARGO

NOMBRE

IDENTIFICACION

REPRESENTANTE LEGAL

GUTIERREZ MARVALEX OLGA INES

CC 23,125,442

CERTIFICA - FACULTADES Y LIMITACIONES

REPRESENTACIÓN LEGAL. EL PRESIDENTE SERÁ EL REPRESENTANTE LEGAL DE LA ASOCIACION Y EJECUTOR DE LAS DECISIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL Y DE LA JUNTA DIRECTIVA. SON FUNCIONES DEL PRESIDENTE: A. SER EL REPRESENTANTE LEGAL DE LA ASOCIACION. B. CUMPLIR Y HACER CUMPLIR LOS ESTATUTOS Y LAS ÓRDENES EMANADAS DE LA ASAMBLEA Y DE LA JUNTA DIRECTIVA. C. ORDENAR LOS GASTOS DE TESORERÍA, HASTA POR LA SUMA DE CIN (100) SALARIOS MÍNIMOS MENSUALES LEGALES VIGENTES. D. CITAR POR INTERMEDIO DE LA SECRETARIA Y PRESIDIR CON VOS Y VOTO LAS REUNIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA Y DE LA ASAMBLEA GENERAL. E. SUSCRIBIR ACTOS, CONTRATOS Y CONVENIOS, SEGÚN LA NATURALEZA, HASTA POR UNA CUANTÍA DE MIL (1000) SALARIOS MÍNIMOS MENSUALES LEGALES VIGENTES. PARA MAYOR CUANTÍA REQUIERE PREVIA AUTORIZACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA. F. SUSCRIBIR CON EL TESORERO LOS CHEQUES Y DEMÁS DOCUMENTOS QUE SIGNIFIQUEN EGRESO DE FONDOS. LA JUNTA DIRECTIVA DETERMINARÁ EN DONDE DEBEN ABRIRSE LAS CUENTAS CORRIENTES O DE AHOorro EN DONDE DEBEN DEPOSITARSE TODOS LOS DINEROS QUE INGRESEN A LA ASOCIACIÓN. G. PRESENTAR A LA ASAMBLEA UN INFORME DE LAS ACTIVIDADES DE LA ASOCIACIÓN. H. DIRIGIR Y CONTROLAR LA ADMINISTRACIÓN DE LA ASOCIACIÓN. I. LAS DEMÁS FUNCIONES QUE LE ASIGNE LA ASAMBLEA GENERAL, LA JUNTA DIRECTIVA Y LAS QUE LE CORRESPONDAN POR LA NATURALEZA DE SU CARGO, LOS ESTATUTOS Y REGLAMENTOS.

INFORMA - TAMAÑO DE EMPRESA

De conformidad con lo previsto en el artículo 2.2.1.13.2.1 del Decreto 1074 de 2015 y la Resolución 2225 de 2019 del DANE el tamaño de la empresa es MICRO EMPRESA

Lo anterior de acuerdo a la información reportada por el matriculado o inscrito en el formulario NUES:

Ingresos por actividad ordinaria : 00

Actividad económica por la que percibió mayores ingresos en el período - CIU : A0121

CERTIFICA

PATRIMONIO: EL PATRIMONIO DE LA ASOCIACIÓN ES VARIABLE E ILIMITADO, ESTARÁ INTEGRADO, ENTRE OTROS, POR LOS SIGUIENTES RECURSOS: 1. CUOTA DE AFILIACIÓN QUE SERÁ DE 10% DE UN SMMLV Y NO SERÁN REEMBOLSABLES. 2. CUOTA DE AFILIACIÓN DE DOS SALARIOS MÍNIMOS MENSUALES LEGALES VIGENTES, PARA LOS NUEVOS ASOCIADOS. 3. APORTES O DONACIONES QUE LES OTORGUEN PERSONAS NATURALES O JURÍDICAS DE CARÁCTER PRIVADO O OFICIAL NACIONALES O EXTRANJERAS CON DESTINO AL INCREMENTO DEL PATRIMONIO.



**CAMARA DE COMERCIO DE CASANARE
ASOCIACION DE CACAO CULTORES DE MANI CASANARE**

Fecha expedición: 2021/09/07 - 10:12:20 **** Récibo No. 5000551520 **** Num. Operación: 13-CAJZDEA-20210907-0002

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN cvyCjKtId

4. BENEFICIOS O PAGOS QUE OBTENGAN POR LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS. 5. BIENES O RENDIMIENTOS DERIVADOS DE CUALQUIER OTRA ACTIVIDAD QUE DESARROLLEN DENTRO DEL MARCO DE SU OBJETO SOCIAL. 6. EL PATRIMONIO DE LA ASOCIACIÓN, ES INDEPENDIENTE DE CADA UNO DE LOS ASOCIADOS. 7. EN CONSECUENCIA LAS OBLIGACIONES DE LA ASOCIACIÓN, NO DAN PUESO AL ACREDITOR PARA RECLAMARLAS A NINGUNO DE SUS AFILIADOS, A MENOS QUE ESTOS HAYAN CONCERTADO EXPRESAMENTE EN RESPONDER POR TODO O POR PARTE DE TALES OBLIGACIONES. LOS RECURSOS QUE LOS ASOCIADOS ENTREGHEN A LA ASOCIACIÓN, NO SE CONSIDERAN APORTES A CAPITAL. LIND CONTRIBUCIONES PARA EL SOSTENIMIENTO DE LA PERSONA JURÍDICA Y/O PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS A SUS ASOCIADOS Y EN NINGÚN CASO SON REEMBOLSABLES NI TRANSFERIBLES. 8. EL PATRIMONIO DE LA ASOCIACIÓN NO PUEDE SER POR NINGÚN MOTIVO OBJETO DE DISTRIBUCIÓN ENTRE SUS ASOCIADOS.

IMPORTANTE

LA PERSONA JURÍDICA DE QUE TRATA ESTE CERTIFICADO SE ENCUENTRA SUJETA A LA INSPECCIÓN, VIGILANCIA Y CONTROL DE LAS AUTORIDADES QUE EJERCEN ESTA FUNCIÓN, POR LO TANTO DEBERÁ PRESENTAR ANTE LA AUTORIDAD CORRESPONDIENTE, EL CERTIFICADO DE REGISTRO RESPECTIVO, EXPEDIDO POR LA CÁMARA DE COMERCIO, DENTRO DE LOS 10 DÍAS HÁBILES SIGUIENTES A LA FECHA DE INSCRIPCIÓN, MAS EL TÉRMINO DE LA DISTANCIA CUANDO EL DOMICILIO DE LA PERSONA JURÍDICA SIN ANIMO DE LUCRO QUE SE REGISTRA ES DIFERENTE AL DE LA CÁMARA DE COMERCIO QUE LE CORRESPONDE. EN EL CASO DE REFORMAS ESTATUTARIAS ADEMÁS DE ALLEGAR COPIA DE LOS ESTATUTOS, TODA AUTORIZACIÓN, PERMISO, LICENCIA O RECONOCIMIENTO DE CARÁCTER OFICIAL, SE TRAMITARA CON POSTERIORIDAD A LA INSCRIPCIÓN DE LAS PERSONAS JURÍDICAS SIN ANIMO DE LUCRO EN LA RESPECTIVA CÁMARA DE COMERCIO

CERTIFICA

LA INFORMACIÓN ANTERIOR HA SIDO TOMADA DIRECTAMENTE DEL FORMULARIO DE MATRÍCULA Y RENOVACIÓN SILENCIADO POR EL COMERCIANTE

CERTIFICA

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CÓDIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENIDOS Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUÍ CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DÍAS HÁBILES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCIÓN, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS. EL DÍA SÁBADO NO SE DENE CONTAR COMO DÍA HÁBIL.

VALOR DEL CERTIFICADO : 46.298

CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SE)

IMPORTANTE: La firma digital del secretario de la CÁMARA DE COMERCIO DE CASANARE contenida en este certificado electrónico se encuentra emitida por una entidad de certificación otorgada autorización y vigilada por la Superintendencia de Industria y Comercio, de conformidad con las exigencias establecidas en la Ley 527 de 1995 para el sector jurídico y probatorio de los documentos electrónicos.

La firma digital no es una firma digitalizada o escaneada, por lo tanto, la firma digital que acompaña este documento la podrá verificar a través de su aplicativo visor de documentos pdf.

No obstante, si usted va a imprimir este certificado, lo puede hacer desde su computador, con la certeza de que el mismo fue expedido a través del canal virtual de la cámara de comercio y que la persona o entidad a la que usted le va a entregar el certificado impreso, puede verificar por una sola vez el contenido del mismo, ingresando al enlace <https://silecasanare.conflicomercio.gov.php> seleccionando la cámara de comercio e ingresando el código de verificación cvyCjKtId

Al realizar la verificación podrá visualizar (y descargar) una imagen exacta del certificado que fue entregado al usuario en el momento que se realizó la transacción.

La firma mecánica que se muestra a continuación es la representación gráfica de la firma del secretario jurídico (o de quien haga sus veces) de la Cámara de Comercio quien avala este certificado. La firma mecánica no reemplaza la firma digital en los documentos electrónicos.

*** FINAL DEL CERTIFICADO ***

Maní Casanare, 30 de septiembre de 2021.

Señor

OSMAR BARRERA BARRERA

Estudiante de la Especialización Gestión para el Desarrollo Empresarial

Universidad Santo Tomas

Bogotá, D.C

Asunto: Autorización realización consultoría empresarial.

Estimado señor,

Reciba un cordial saludo de la Asociación de Cacaoteros del Municipio de Maní Casanare ASOCACUMANI deseándole éxitos en sus labores académicas.

Teniendo en cuenta que usted actualmente adelanta estudios de post grado en el programa de Gestión para el Desarrollo Empresarial en la Universidad Santo Tomas y de acuerdo a su solicitud para la realización de su trabajo profesional integrado para optar su título como especialista; para nuestra asociación de productores de cacao es muy complaciente manifestarle nuestra gratitud por fijarse en este importante emprendimiento para desarrollar ese Plan Estratégico que muy seguramente se va a constituir en un documento valioso para nuestra organización.

Desde ya ponemos a su disposición la asociación para el tema de investigación educativa y lo autorizamos para el manejo y tratamiento de la información con el fin de obtener los mejores resultados orientados al crecimiento de nuestra empresa.

Cordialmente,



OLGA INÉS GUTIERREZ NARVAEZ

C.C 23.725.042

Representante legal ASOCACUMANI.

Dirección: Carrera 3 No. 16-58 Barrio Centro – Maní Casanare

Correo: luiscgna@gmail.com

Tel. 3208553060