



CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA

ESCUELA DE POSGRADO

**Diseño de un programa de fortalecimiento de capacidades sobre
planificación financiera para seis asociaciones de productores orgánicos
en Colombia**

Por

Miguel Angel Becerra Flores

Informe de trabajo de graduación

Máster en Administración y Desarrollo de Negocios Sostenibles

Turrialba, Costa Rica, 2017

Este trabajo de graduación ha sido aceptado en su presente forma por la División de Educación y el Programa de Posgrado del CATIE y aprobado por el Comité Asesor del estudiante, como requisito para optar por el grado de

Máster en Administración y Desarrollo de Negocios Sostenibles

FIRMANTES:



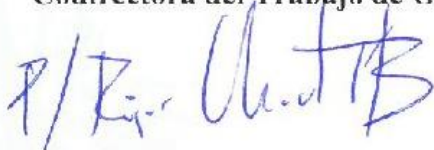
Adriana Escobedo, M.Sc.

Codirectora del Trabajo de Graduación



Felicia Granados, M.Sc.

Codirectora del Trabajo de Graduación



Isabel A. Gutiérrez-Montes, Ph.D.

Decana del Programa de Posgrado



Miguel Angel Becerra Flores

Candidato

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a nuestro Creador por haberme dado la oportunidad de cursar esta maestría y brindarme salud y fortaleza para llegar a este punto.

A mi madre por brindarme su apoyo en todo momento, a pesar de la distancia, con sus consejos y motivación constante que me han ayudado a llegar a donde estoy hoy.

A mis asesoras, Adriana y Felicia, por compartir su experiencia y conocimiento, así como su retroalimentación para lograr el desarrollo de este trabajo.

A mis compañeros y amigos, sin los cuales esta experiencia no hubiera sido la misma.

Al CATIE, en especial a la Escuela de Posgrado, y a todo el equipo docente y administrativo de la Maestría Profesional Internacional en Administración y Desarrollo de Negocios Sostenibles, por su dedicación y apoyo en todo momento.

Al equipo de la empresa Fruandes por haberme permitido llevar a cabo este trabajo con su apoyo.

Este logro es en gran parte gracias a ustedes.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	III
ÍNDICE DE CUADROS.....	V
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VI
RESUMEN.....	VIII
Palabras claves	VIII
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Caracterización del tema de trabajo	2
1.2 Caracterización de las asociaciones	3
1.2.1 Acayma	3
1.2.2 Agropetol	4
1.2.4 Macizo vivo.....	5
1.2.5 Asoagronorca	5
1.2.6 Biofruit.....	6
1.3 Descripción de la organización que requiere el trabajo	6
1.4 Justificación	8
2. OBJETIVOS	9
2.1 Objetivo general.....	9
2.2 Objetivos específicos	9
3. MARCO REFERENCIAL	10
3.1 El negocio de la agroindustria.....	10
3.2 Sostenibilidad económica en el sector agrícola.....	11
3.3 Cultura financiera.....	13
3.4 Planificación financiera.....	15
3.5 Herramientas financieras.....	16
3.6 Acceso a crédito rural.....	18
4. METODOLOGÍA	19
4. 1 Metodología objetivo uno	19
4. 2 Metodología objetivo dos.....	21
4. 2 Metodología objetivo tres	22
5. RESULTADOS.....	24
5.1 Diagnóstico de capacidades sobre planificación financiera, puntos en común de las seis asociaciones	24
5.1.1 Diagnóstico de capacidades de la asociación ACAYMA	24
5.1.2 Diagnóstico de capacidades asociación AGROPETOL.....	25
5.1.3 Diagnóstico de capacidades asociación ASOPROOMAC.....	26
5.1.4 Diagnóstico de capacidades asociación Macizo Vivo.....	26
5.1.5 Diagnóstico de capacidades asociación ASOAGRONORCA	27

5.1.6 Diagnóstico de capacidades asociación BIOFRUIT	27
5.2 Diseño del programa de capacitación	28
5.2.1 Registros contables	29
5.2.2 Costos de producción	30
5.2.3 Elaboración del flujo de caja e indicadores de utilidad y margen de ganancia.....	30
Programa de capacitación	31
5.3 Ejecución del programa de capacitación.....	37
5.4 Guía de requisitos para solicitar crédito o financiamiento	40
Guía de requisitos para solicitar crédito en los principales entes de financiamiento del sector agrícola en Colombia	43
6. ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA Y DE LOS ALCANCES Y LIMITACIONES DE LOS RESULTADOS.....	48
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	49
7.1 Conclusiones	49
7.2 Recomendaciones.....	50
8. LECCIONES APRENDIDAS	51
9. LITERATURA CITADA	52
10. ANEXOS	56
Anexo I. Distribución geográfica de los productores por región y por cultivo	56
Anexo II. Cuestionario de diagnóstico financiero para determinar la línea base de las asociaciones	57
Anexo III. Resultados del cuestionario aplicado.....	58
Anexo IV. Fotografías de las diferentes asociaciones.....	64

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Características y distribución de las asociaciones en Colombia.....	2
Cuadro 2. Número de productores por asociación	3
Cuadro 3. Metodología del objetivo 1.....	20
Cuadro 4. Metodología del objetivo 2.....	21
Cuadro 5. Metodología para objetivo 3.....	23
Cuadro 6. Fortalezas y debilidades de las seis asociaciones	24
Cuadro 7. Planilla para registros de costos de producción.....	33
Cuadro 8. Fechas de talleres impartidos por asociación	38
Cuadro 9. Número de asistentes por asociación a cada módulo	39
Cuadro 10. Indicadores más solicitados por entidades financieras entrevistadas en Colombia.....	41
Cuadro 11. Plazos del crédito BAC	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación de los departamentos donde se realizará el trabajo	2
Figura 2. Modelo de Impacto de Fruandes.....	7
Figura 3. Metodología por etapas de cada objetivo.....	19
Figura 4. Planilla para registro de ingresos y egresos	34
Figura 5. Distribución geográfica de los productores por región y por cultivo	56
Figura 6. Diagnóstico de Agropetol	58
Figura 7. Diagnóstico de Acayma.....	59
Figura 8. Diagnóstico de Asoproomac.....	60
Figura 9. Diagnóstico de Macizo Vivo	61
Figura 10. Diagnóstico de Asoagronorca.....	62
Figura 11. Diagnóstico de Biofruit.....	63
Figura 12. Impartición de taller con la asociación de productores de banano	64
Figura 13. Productores de banano asistentes al taller impartido	64
Figura 14. Cultivo de banano orgánico	64
Figura 15. Plantación de piña orgánica en el Valle del Cauca.....	65
Figura 16. Desarrollo del cultivo de piña orgánica	65
Figura 17. Productores de piña orgánica, Javier Mina y César Balanta, presidente y vicepresidente de la asociación ASOAGRONORCA.....	65
Figura 18. Productor de caña orgánica, Manuel Ramírez, en San Agustín, Huila.....	66
Figura 19. Proceso de elaboración artesanal de panela orgánica	66
Figura 20. Proceso de elaboración artesanal de panela orgánica	66
Figura 21. Proceso de elaboración artesanal de panela orgánica	67
Figura 22. Proceso de elaboración artesanal de panela orgánica	67
Figura 23. Proceso de elaboración artesanal de panela orgánica	67
Figura 24. Panela orgánica lista para empacar.....	68
Figura 25. Panela orgánica lista para comercializar.....	68
Figura 26. Plantación de uchuva orgánica en Ipiales, Nariño	68
Figura 27. Planta y fruto de uchuva orgánica.....	69
Figura 28. Cosecha de uchuva orgánica.....	69
Figura 29. Cosechadora de uchuva orgánica.....	69
Figura 30. Productor y líder de la asociación Biofruit, Albeiro Chamorro, con su equipo de trabajo	70
Figura 31. Planta y fruto de pitahaya orgánica.....	70
Figura 32. Planta de producción Fruandes en Ibagué, Tolima.....	70

LISTA ACRÓNIMOS, ABREVIATURAS Y UNIDADES

ASOHOFRUCOL	Asociación Hortifrutícola de Colombia
BAC	Banco Agrario de Colombia
BBVA	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria
CAF	Banco de Desarrollo de América Latina
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
DNP	Dirección de Desarrollo Rural Sostenible
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations
FAST	Finance Alliance for Sustainable Trade
FINAGRO	Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario
ISEAL	International Social and Environmental Accreditation and Labeling
MINAM	Ministerio del Ambiente de Perú
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ONG	Organizaciones No Gubernamentales
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
SAC	Sociedad de Agricultores de Colombia
STPS	Secretaría del Trabajo y Previsión Social

RESUMEN

La sostenibilidad económica es una condición esencial para poder cumplir con el logro de objetivos de cualquier actividad generadora de ingresos. Lograr la sostenibilidad económica es una necesidad imperiosa para asegurar el éxito y continuidad de cualquier actividad productiva.

Un modelo de desarrollo rural basado únicamente en la producción es ineficiente para alcanzar la sostenibilidad, se debe de integrar a este modelo el desarrollo de capacidades y habilidades sobre gestión y planificación financiera para el manejo eficiente de los recursos con los que cuentan, considerando la educación como un elemento básico para lograrlo.

El presente trabajo tiene como objetivo destacar la importancia de la administración financiera en las asociaciones de productores agrícolas. En primer término, se hace una breve revisión de la gestión por parte de los integrantes de la asociación, después se diseña un programa de capacitación en temas contables y financieros, partiendo de la situación actual de las organizaciones de productores de manera que se les pueda transmitir la importancia de estos temas en su operación cotidiana.

El trabajo se realizó con seis asociaciones de productores agrícolas todas certificadas como orgánicas. Los productos comercializados por las asociaciones son uchuva, piña, pitahaya, mango, banano y panela. Estos productos son vendidos a la empresa colombiana Fruandes (Frutos de los Andes), la cual deshidrata la fruta y la comercializa a nivel nacional e internacional.

Fruandes es una empresa B certificada que busca solucionar problemáticas sociales y ambientales a través de la fuerza del mercado, como ejemplo de esto, trabajan con las asociaciones de productores bajo el esquema de *Comercio Justo*, el cual busca mejorar el acceso a los mercados y las condiciones comerciales para los pequeños productores agrícolas.

En el diagnóstico realizado se identificaron áreas de oportunidad para fortalecer temas financieros y contables, esta situación es un factor común en el agro en todo Latinoamérica, por lo que es necesario y urgente trabajar en estos temas para que los agricultores logren ser competitivos y ocupar un buen lugar en los mercados de comercialización, así como para facilitar la toma de decisiones sobre la operación de sus fincas y negocios.

Para que la actividad agrícola prospere y tenga crecimiento ante la demanda creciente de alimentos, se requiere de mayor cantidad de capital de trabajo y de activos fijos, estos deben disponer de fuentes de financiamiento adecuadas, es aquí donde la administración financiera cobra fuerza en la actividad agrícola y la gestión por parte de los productores. La correcta gestión financiera garantizará el uso adecuado de los ingresos de corto y largo plazo y generará resultados que justifiquen el esfuerzo dedicado al trabajo.

Palabras claves

Administración financiera, contabilidad, gestión financiera, empresa rural asociativa, agricultura orgánica, crédito agropecuario, costos de producción, Empresas B.

1. INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado, la competitividad que integra un enfoque sostenible se ha convertido en una prioridad para las empresas que quieren permanecer y crecer en un mercado cada vez más complicado y dinámico. Esta situación no es ajena a las zonas rurales, ni mucho menos a los grupos de productores que tienen el reto de comercializar sus productos para mejorar las condiciones de vida de las familias socias (Sánchez *et al.* 2015).

Los productores agrícolas o pequeños productores son una parte importante del ecosistema mundial de agricultura. Nwanze (2012), citado por Rainforest Alliance y Citi Foundation (2013:5), en su estudio titulado *Finanzas sostenibles y bancabilidad de los pequeños productores agrícolas* menciona que “se estima que existen cerca de 500 millones de fincas alrededor del mundo y más de dos mil millones de personas dependen de ellas para su sustento”.

Las fincas de pequeños productores a menudo representan la columna vertebral de las economías locales, sin embargo, la mayoría opera sin las ventajas financieras de sus similares con fincas comerciales grandes, dificultando lograr su productividad potencial (Rainforest Alliance y Citi Foundation 2013).

Reca y Echeverría (1998) citados por Contreras de Ussher (2010), consideran que la importancia de la agricultura va más allá de la oferta de alimentos, entendiendo que la producción no es el fin en sí mismo. En la actualidad, la agricultura debe visualizarse como un proceso sistémico, el cual se fundamenta en la eficiencia requerida en cada una de sus etapas como producción primaria, proveedores, poscosecha, transformación, distribución y comercialización.

En cada uno de los procesos mencionados por los que pasa la actividad agrícola, están implícitas tomas de decisiones, las cuales implican gestión a nivel contable o financiero.

El CAF (2014) asegura que cualquier empresa asociativa debe ser rentable financieramente, a pesar de su compromiso social o ambiental, para asegurar que los mismos no colapsen al enfrentar crisis internas o externas derivadas del contexto donde se desarrollen.

De acuerdo con Contreras de Ussher (2010:97), “toda organización produce movimientos de distintas cantidades de dinero, dependiendo del tamaño y la dimensión de sus intercambios comerciales”, por tal motivo es indispensable que en cualquier ente económico se considere la administración financiera como un elemento básico en la operación de la actividad, ya que será la encargada de gestionar adecuadamente, mediante una óptima administración de los recursos de que dispone la entidad, así como la toma de decisiones de inversión, financiamiento y distribución de las ganancias o excedentes (Contreras de Ussher 2010).

No todas las empresas y organizaciones le dan la importancia requerida a la gestión financiera, incluso algunas únicamente cumplen con los lineamientos contables de las exigencias públicas o privadas, sin embargo, el uso de las finanzas va más allá de la contabilidad, ya que facilitan la toma de decisiones a futuro basadas en la situación de la organización (Contreras de Ussher 2010).

1.1 Caracterización del tema de trabajo

La temática del presente trabajo se centra en la gestión de los agricultores pertenecientes a seis asociaciones de pequeños productores orgánicos distribuidos en cinco diferentes departamentos de Colombia en la región andina centro y sur: Huila, Cundinamarca, Valle del Cauca, Tolima y Nariño (Figura 1).

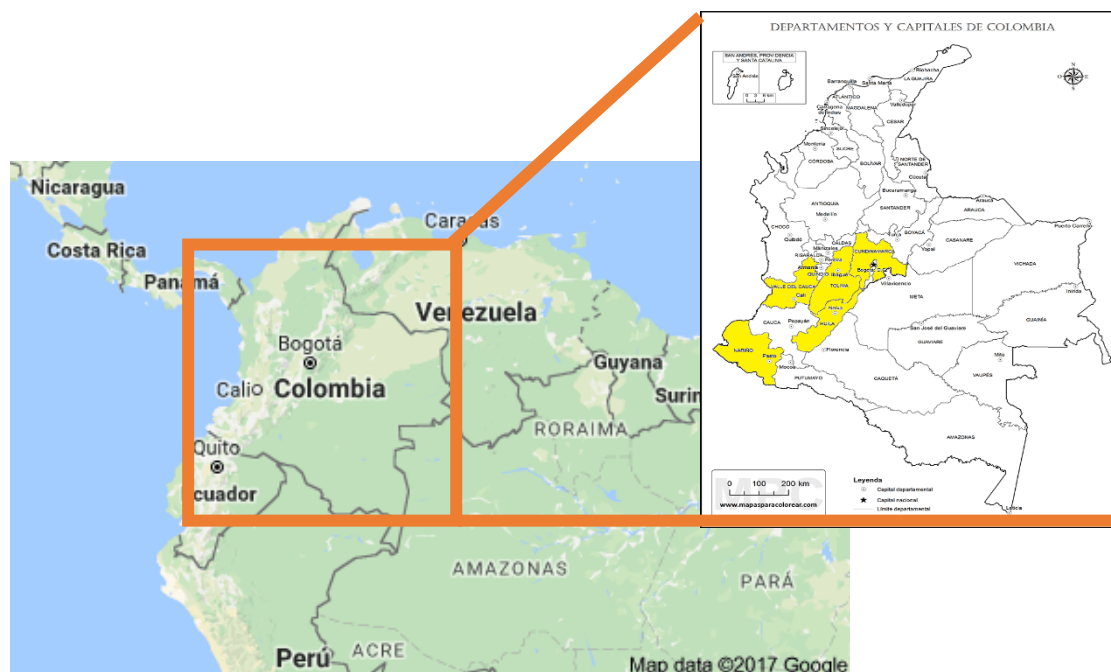


Figura 1. Ubicación de los departamentos donde se realizará el trabajo

Según la Cámara de Comercio de Bogotá (2013:2) las asociaciones en Colombia “son personas jurídicas que se constituyen por la voluntad de asociación o creación de una o más persona para realizar actividades en beneficio de asociados, terceras personas o comunidad en general”. Estas agrupaciones están obligadas a registrarse ante las cámaras de comercio.

Según Molina y García citado por Contreras de Ussher (2010) las cooperativas o asociaciones son grupos de personas que se unen para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales mediante procesos democráticos. Se identifican como empresas de propiedad colectiva, de carácter comunitario que busca el bienestar integral personal y colectivo. La distribución de las asociaciones por región, así como el producto y la superficie cultivada se muestran en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Características y distribución de las asociaciones en Colombia

Asociación	Región	Producto	Superficie productiva (ha)
ACAYMA	Cundinamarca (Tocaima y Viotá)	Mango orgánico	24,79
AGROPETOL	Tolima (Ibagué)	Banano orgánico	9,05
ASOPROOMAC	Huila (San Agustín)	Panela orgánica	29,95
Macizo Vivo	Huila (Palestina)	Pitahaya orgánica	11,05
ASOAGRONORCA	Cauca (Santander de Quilichao)	Piña orgánica	16,90
BIOFRUIT	Nariño (Ipiales)	Uchuva orgánica	15,60

Fuente: Elaboración propia con base en Fruandes (2016a).

Estas asociaciones actualmente están constituidas por 75 personas caracterizados como pequeños productores, de los cuales 12 son mujeres, 60 hombres y 3 jóvenes productores; generando un impacto a 325 familias (Fruandes 2016a). En el Cuadro 2 se muestra el número de productores por asociación.

Cuadro 2. Número de productores por asociación

Asociación	Número de productores asociados
ACAYMA	7
AGROPETOL	8
ASOPROOMAC	12
Macizo Vivo	9
ASOAGRONORCA	24
BIOFRUIT	15

Fuente: Elaboración propia con base en Fruandes (2016a).

La asociación más pequeña está conformada por siete productores de mango orgánico y la asociación más grande está integrada por 24 productores de piña orgánica. Los agricultores que integran todas las organizaciones cuentan con un nivel mínimo de escolaridad de primaria completa, algunos con bachillerato o carrera técnica y los más preparados con estudio universitario completo (Fruandes 2016a).

Las edades de los productores van desde los 18 hasta los 67 años, siendo el promedio de edad entre 38 y 57 años. El 50 % de los productores son casados o en unión libre con hijos. El 40% de las fincas cuentan con relevo generacional, es decir que se llevan a cabo programas que vinculan a niños y jóvenes de las familias de los productores para integrarlos en la actividad productiva (Fruandes 2016a).

La tenencia de la tierra del 50% de los productores es propia y cuentan con casi todos los servicios públicos, la mayoría de estos productores viven en las mismas fincas. Casi todos los productores producen más de un cultivo lo cual les permite utilizar las cosechas para consumo propio (Fruandes 2016a).

1.2 Caracterización de las asociaciones

A continuación, se describe cada una de las asociaciones: actividad productiva, ubicación, integrantes y algunos datos descriptivos tanto de la actividad productiva como de los asociados. Esta información se recabó a partir de las visitas realizadas y el diagnóstico aplicado, por lo que se considera parte de los resultados.

1.2.1 Acayma

La asociación de productores Acayma se dedica a producir mango de la variedad Kiett, la duración del ciclo de producción es de 20 años a partir de que siembran la plántula y hasta la última cosecha de mango, con una frecuencia de cosecha semestral y un rendimiento promedio de 12 toneladas por hectárea.

Esta asociación está ubicada en el departamento Cundinamarca, en los municipios de Tocaima y Viotá y únicamente vende su producción a Fruandes. La tenencia de la tierra de los siete integrantes es propia, el total de hectáreas orgánicas productivas son 24.79.

La asociación se inició en el año 2014 integrada por tres productores, a la fecha son siete agricultores varones, las edades de los productores van desde los 25, el más joven hasta los 73, que tiene el agricultor más grande.

De los siete productores, tres de ellos tienen escolaridad técnica completa y los otros cuatro, primaria completa. El agricultor más joven es el único que está soltero, el resto están casados y con un promedio de tres hijos. Las edades de los hijos van desde los cinco años, el más pequeño hasta los 44 años. De los seis productores que tienen hijos, solo en tres de ellos existe relevo generacional, es decir que sus hijos se involucran en la actividad productiva.

1.2.2 Agropetol

El grupo de productores Agropetol se dedica a producir principalmente banano asociado con café. Un 80% de la producción la comercializan a Fruandes y el 20% a otros clientes. Actualmente tienen una productividad promedio de 20,000 kilogramos de banano por año.

Todos los productores están ubicados en veredas de la ciudad de Ibagué, capital del departamento Tolima. El total de hectáreas orgánicas productivas es de nueve. La tenencia de la tierra de siete de ellos es propia, el otro arrienda. Aparte del cultivo de banano y café todos tienen huertos de hortalizas orgánicas

La asociación está integrada por 42 productores, pero únicamente ocho de ellos son productores orgánicos y son los que comercializan a Fruandes, esta situación los ha llevado a pensar en separarse y fundar otra asociación. Para los fines de este trabajo únicamente se trabajó con los ocho mencionados.

Las edades de los productores van desde los 28 años el más joven hasta los 55 años el más grande. Entre los ocho integrantes, se encuentra una mujer. Todos los integrantes se encuentran casados o en unión libre y solo uno de ellos no tiene hijos, los demás tienen en promedio tres hijos con edades desde los 20 años hasta los 33. De los siete productores que tienen hijos, solo existe relevo generacional en uno de ellos.

1.2.3 Asoproomac

La asociación de productores de panela Asoproomac maneja sistema de producción de monocultivo de caña, sin embargo, cuentan con huertas de hortalizas en sus hogares para consumo propio. Esta asociación está ubicada en el municipio de San Agustín en el departamento Huila.

La tenencia de la tierra de todos los integrantes es propia, y tienen una productividad de diez toneladas por hectárea de producción de panela. El trapiche en el que procesan la caña

pertenece a la misma asociación. El ciclo de producción de la caña es de 18 meses. El total de hectáreas orgánicas productivas es de 29.95.

Esta asociación está integrada por 12 agricultores, todos varones. Las edades de los productores van desde los 26 años el más joven hasta los 71 el mayor. La escolaridad varía desde primaria completa, algunos con bachillerato o técnicos y el líder de la asociación con carrera universitaria.

Cuatro de los doce productores están solteros, los demás casados y con un promedio de cuatro hijos, todos los agricultores que tienen hijos están involucrados en la actividad productiva, es decir que existe relevo generacional e interés por continuar con la actividad productiva.

1.2.4 Macizo vivo

La asociación Macizo Vivo se dedica a producir pitahaya. Esta asociación está ubicada en el municipio Palestina del departamento Huila. Algunos productores además de producir pitahaya también producen café, pero únicamente comercializan la pitahaya a Fruandes.

La tenencia de la tierra de siete de los productores es propia y los otros dos arriendan. El promedio de producción de pitahaya por hectárea es de 21,000 kilogramos. El ciclo de producción va entre año y año y medio. El área total de producción orgánica es de 11.5 hectáreas.

Esta asociación está compuesta por nueve productores, todos varones. La edad el productor más joven es de 30 años y la del más grande 56 años, solo un productor es soltero, los demás casados o en unión libre con un promedio de dos hijos con edades desde dos años hasta 28. Solo existe relevo generacional por parte de los hijos de dos productores. El nivel de escolaridad de los agricultores pertenecientes a esta asociación va desde la primaria completa, algunos técnicos y uno de ellos con carrera universitaria.

1.2.5 Asoagronorca

Los productores de piña ubicados en el municipio de Santander de Quilichao del departamento Valle del Cauca pertenecen a la asociación Asoagronorca. El ciclo de producción que manejan es de 18 meses y tienen un promedio de cosecha de 90 toneladas por hectárea. El total de producción lo comercializan a Fruandes.

Esta organización está integrada por 42 productores, pero solo 24 de ellos comercializan piña orgánica a la empresa Fruandes, el resto de los productores están trabajando en la transición de convencional a orgánico. Al ser un gran número de productores, es la asociación que más presencia de mujeres tiene, con ocho productoras de piña.

La mayoría de las fincas de los agricultores es propia y algunos cuentan con el relevo generacional de sus hijos, al ser un gran número de integrantes el estado civil y el nivel de escolaridad es muy variable.

1.2.6 Biofruit

Biofruit es una asociación que produce uchuva. Los productores pertenecientes a dicha asociación están ubicados en tres diferentes municipios del departamento Nariño: Pupiales, Gualtamán e Ipiales.

El ciclo de producción que manejan es de 24 meses con un rendimiento de 20 toneladas por hectárea por año, la frecuencia de la cosecha es semanal. El 40% de la producción la venden a Fruandes y el resto a otro cliente. El número total de hectáreas orgánicas certificadas es de 15.60. La tenencia de la tierra de la mayoría es propia, solo dos arriendan.

Esta asociación es integrada por 15 productores de uchuva asociado con pastos, quinua o maíz. De los 15 productores, tres son mujeres. El rango de edad de los agricultores va desde los 36 hasta los 65. Solo un productor es soltero, el resto casado o en unión libre y con un promedio de dos hijos. De los 14 integrantes que tienen hijos, nueve tienen relevo generacional. La escolaridad mínima de algunos de los productores es primaria completa, algunos con bachiller o técnicos y cuatro con estudios universitarios.

1.3 Descripción de la organización que requiere el trabajo

Las asociaciones de agricultores proveen su producto bajo el esquema de *Comercio Justo* a una empresa denominada Fruandes (Frutos de los andes), ubicada actualmente en Ibagué, capital del departamento Tolima en Colombia. Esta empresa se dedica a comercializar en el mercado nacional e internacional *snacks* de fruta deshidratada 100% orgánica bajo estándares internacionales de calidad e inocuidad (Fruandes 2016a).

De acuerdo con la FAO¹ (2003:8) “el programa de *Comercio Justo* trabaja para mejorar el acceso a los mercados y las condiciones comerciales para los pequeños productores agrícolas”. El *Comercio Justo* representa una relación directa y solidaria entre el consumidor y el productor, permitiendo que éste último logre obtener un ingreso digno que refleje el valor real de su trabajo y le permita impulsar sus propios medios de desarrollo (Comercio Justo Colombia 2015).

El *Comercio Justo* es un sistema comercial solidario y alternativo al convencional que persigue el desarrollo de los pueblos y la lucha contra la pobreza; contempla un precio mínimo garantizado por el producto que se comercializa, más un adicional, el cual beneficia las condiciones de los productores (FAO 2003)

Fruandes es una empresa preocupada por el desarrollo sostenible de las asociaciones de productores que proveen su materia prima. Esta empresa está certificada como una Empresa B, esto significa que usa la fuerza del mercado para solucionar problemas sociales y ambientales, midiendo el éxito a través del bienestar generado por su actividad (Fruandes 2013).

Según Ibarbia (2014:33) “las *Empresas B* buscan valor compartido para todos los públicos de interés del negocio: empleados, proveedores, la comunidad, medio ambiente, entre otros, y no solo maximizar el valor para los accionistas.

¹ Food and Agriculture Organization of the United Nations

Las *Empresas B* son como cualquier otro negocio: hacen dinero y remuneran a sus empleados, lo que las hace diferentes de las demás es que: tienen altos estándares de desempeño social y ambiental, y facilitan el acceso a la información sin precedentes sobre la empresa, permitiendo que la sociedad elija con quien trabajar, invertir o que productos consumir (Ibarbia 2014).

Estas organizaciones combinan el lucro con la solución a problemas sociales y ambientales aspirando a ser la mejor empresa para el mundo y no solo de mundo. El propósito de la empresa está al centro, y en torno a éste se construye un modelo de negocios que genera los ingresos de la empresa. Alineado a este propósito y modelo de negocios, se consideran las acciones de la empresa en cuatro áreas: gobernanza, trabajadores, medioambiente y comunidad (Sistema B s.f.).

Fruandes trabaja bajo un modelo de impacto con el cual busca fortalecer cinco líneas estratégicas, estas son: desarrollo comunitario, capital humano, medio ambiente, alianzas para el desarrollo buen gobierno (Fruandes 2016b). En la Figura 2 se muestra el modelo de impacto que sigue la estrategia de Fruandes.

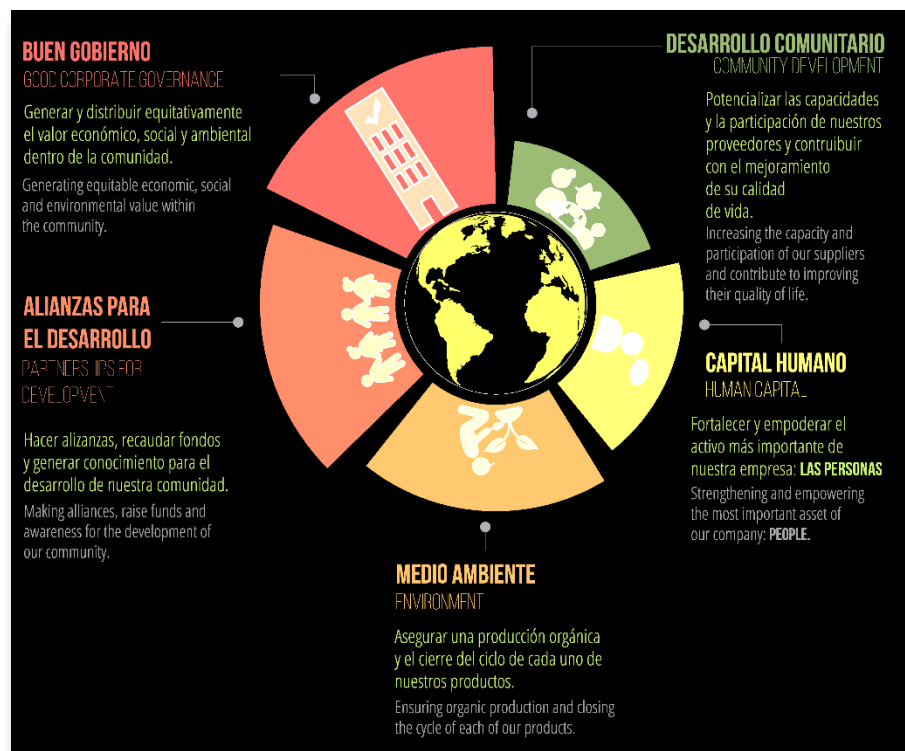


Figura 2. Modelo de Impacto de Fruandes

Dentro de la línea estratégica del desarrollo comunitario se encuentran los proveedores de materia prima de Fruandes, los cuales son la base principal de su actividad, por tal motivo buscan promover acciones que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las familias de los pequeños productores, fortaleciendo sus organizaciones y buscando alcanzar la sostenibilidad y rentabilidad en sus fincas (Fruandes 2016b).

Actualmente Fruandes trabaja con el fortalecimiento organizacional y asistencia técnica promoviendo un adecuado uso de los recursos naturales con que cuentan las fincas, así como logrando la certificación orgánica del total de fincas que proveen a la empresa.

Con relación al fortalecimiento organizacional, Fruandes contribuye a la formalización del negocio y apoya en mejorar la gestión de las organizaciones no solo desde el punto de vista administrativo, sino dando especial atención a temas de liderazgo y la capacidad de unir a otros en los procesos de crecimiento (Fruandes 2016b).

1.4 Justificación

Ante la preocupación de Fruandes por fomentar el desarrollo regional y el bienestar de las comunidades de productores agrícolas con los que trabaja con el fin de alcanzar la sostenibilidad en las fincas, se plantea la necesidad de fortalecer las capacidades de planificación financiera.

Esto propiciará a las asociaciones para alcanzar uno de los ejes de la sostenibilidad, ampliando su conocimiento sobre la importancia de una correcta administración y gestión de recursos por medio de la capacitación y fomento de una cultura financiera facilitando la toma de decisiones en el negocio y accediendo a otros recursos monetarios a través de las diferentes opciones que ofrece la banca u otros entes de financiamiento en Colombia.

Esto se llevará a cabo a partir de la situación actual de cada una de las asociaciones proporcionando herramientas acordes a sus necesidades.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Diseñar un programa de planificación financiera para las asociaciones Acayma, Agropetol, Asoagronorca, Asoproomac, Biofruit y Macizo Vivo que facilite la toma de decisiones administrativas y de gestión de recursos monetarios.

2.2 Objetivos específicos

- Diseñar un programa de capacitación para el fortalecimiento de capacidades sobre planificación financiera, ajustado a la situación actual de las asociaciones para facilitar la toma de decisiones.
- Desarrollar el programa de capacitación donde se proporcionen herramientas financieras para favorecer la administración y gestión de recursos según las condiciones propias de las asociaciones.
- Generar una guía de requisitos para solicitar crédito en los principales entes de financiamiento del sector agrícola en Colombia, para simplificar los trámites a las asociaciones cuando lo necesiten.

3. MARCO REFERENCIAL

3.1 El negocio de la agroindustria

Gottret (2011:14) define el negocio como “la razón de ser de la organización, e incluye los productos y actividades que le generan ganancias a la organización.” Así mismo, afirma que el negocio requiere que las organizaciones asociativas “evalúen la viabilidad financiera, tecnológica y organizativa con que cuentan”, para priorizar en las oportunidades de mayor interés que puedan aprovechar.

La SAC² (2004) considera que el sector agropecuario es la gran y más antigua industria que engloba todas aquellas actividades dirigidas a promover el cultivo de plantas y la crianza de animales, con el propósito de satisfacer las necesidades primarias y secundarias en forma directa o indirecta.

La importancia de la agroindustria ha sido vital para la supervivencia y progreso de las comunidades humanas desde hace más de diez mil años. El sector agropecuario ejerce una influencia directa e indirecta sobre el bienestar de la población rural y urbana (SAC 2004)

Según Comins (2001) citado por Contreras de Ussher (2010), el principal objetivo de la agroindustria es suministrar alimentos y demás productos a otras poblaciones establecidas en el medio rural y exportar tales productos hacia los conglomerados urbanos para satisfacer las necesidades de consumo. Dicho esto, la capacidad productiva varía en función de las condiciones naturales y de los medios técnicos y organizativos disponibles.

Antes de la revolución industrial la mano de obra era más importante que el capital y las finanzas, mientras que la administración financiera no se consideraba trascendental para las organizaciones empresariales, dado que los métodos de producción eran muy simples. Con el paso de la revolución industrial se dio un cambio en esta percepción; hasta la actualidad, la gestión financiera se ha convertido en la esencia de todos los tipos de negocios, ya sea a pequeña o gran escala se ha vuelto necesaria para sus operaciones (Santacoloma *et al.* 2009).

La agroindustria como cualquier otro negocio, depende de varios parámetros, con el fin de ser rentable. Estos parámetros están relacionados con la producción y la gestión financiera. Santacoloma *et al.* (2009:7) [traducción propia], menciona que “las deficiencias en la administración financiera son las causas más comunes de los problemas más graves de los productores a pequeña escala”.

Las principales causas de esas deficiencias son:

- “sobre-endeudamiento;
- manejo de ganancias como ingresos personales;
- costeos incorrectos y mala determinación de precios;
- carencia de registros;
- flujo de caja negativo” (Santacoloma *et al.* 2009:7) [traducción propia].

Osta *et al.* (2005) citado por Contreras de Ussher (2010) consideran que las experiencias cooperativistas pudieran presentar un fracaso económico si persiste la falta de formación y de capacidad para dar respuesta adecuada a las necesidades técnicas de las empresas y demandantes en general de dichas cooperativas, así como las expectativas de los propios

² Sociedad de Agricultores de Colombia

asociados, en ese sentido se destaca la importancia de una adecuada gestión financiera dentro de las cooperativas agrícolas.

Piñeiro (2008) citado por Contreras de Ussher (2010) menciona que “las cooperativas como organización económica debe llevar contabilidad, usar recursos financieros y productivos eficientemente, disponer de los insumos y mercados necesarios para sus productos, cumplir con las regulaciones y legislaciones pertinentes, entre otras tareas administrativas y técnicas propias de la administración financiera”.

La transformación y diversificación productiva, apuntan a resultados en materia de mejoramiento de productividad y rentabilidad, mediante el uso de tecnología adecuada, sostenible y accesible que desarrolle la producción y genere mayor valor agregado dentro del proceso productivo (MA 2015).

La SAC (2004:13) menciona que “el sector agropecuario en Colombia sigue siendo uno de los sectores más importantes y estratégicos dentro de la economía nacional”. Esta actividad constituye un importante generador de empleo, de los 32 departamentos que conforman Colombia, el sector agropecuario tienen presencia en 21 de ellos como principal actividad económica (SAC 2004).

De acuerdo con el DANE³, citado por la SAC (2004), “Colombia cuenta con cerca de 50 millones de hectáreas con vocación para desarrollar actividades agropecuarias”, el 8% del total de estas tierras está dedicada a actividades agrícolas.

3.2 Sostenibilidad económica en el sector agrícola

Actualmente el sector productivo rural en América Latina se encuentra ante el desafío de alcanzar la sostenibilidad, en donde el pilar económico constituye un elemento clave y urgente.

La SAC (2004:11) menciona que la sostenibilidad significa el “aprovechamiento del potencial de los recursos naturales, económicos y humanos, sin afectar su disponibilidad y calidad, buscando como fin último el bienestar de las generaciones presentes y futuras”. Dada esta definición se puede decir que la sostenibilidad en el sector agrícola implica el manejo exitoso de los recursos con el fin de contribuir a satisfacer las necesidades de la población en general, a la vez que se mantiene o mejora la calidad del ambiente y se conservan los recursos naturales sin afectar las ganancias de la actividad productiva.

El CAF⁴ (2014:14) considera que un aspecto esencial en cualquier modelo de negocios, “consiste en la sostenibilidad económica del propio negocio, la cual debe ser uno de los indicadores fundamentales de la gestión exitosa de dichas actividades”. Para viabilizar los impactos ambientales y el desarrollo social que se busque generar, es necesario entender la dinámica del mercado y los requerimientos para la sostenibilidad económica.

La FAO (2004) considera cinco principios básicos para que una estrategia agrícola sea sostenible en el largo plazo:

- Sostenibilidad económica,
- Sostenibilidad social,
- Sostenibilidad fiscal,

³ Subdirección Sistema de Información del Sector Agropecuario y Pequero, 2001.

⁴ Banco de Desarrollo de América Latina

- Sostenibilidad institucional,
- Sostenibilidad ambiental.

La FAO (2004) define ese principio de sostenibilidad económica como “la estrategia que debe encontrar maneras de procurar beneficios económicos al sector rural”.

Un estudio realizado por Bini *et al.* (2014:4) menciona que existe una correlación positiva entre la salud financiera de los agricultores y el desempeño socio-ambiental. Este estudio indica que “cuanto mejor sea la salud financiera de un agricultor, mejor será su desempeño social y ambiental”.

La sostenibilidad económica es una condición esencial para poder cumplir con el logro de objetivos de cualquier actividad generadora de ingresos. La misma ha sido definida por Emerton *et al.* (2006:15) [traducción propia] como “la capacidad de asegurar recursos financieros estables y suficientes a largo plazo y distribuirlos en tiempo y forma apropiada, para cubrir los costos totales (tanto directos como indirectos)”.

Para lograr la sostenibilidad financiera Emerton *et al.* (2006:16) [traducción propia] propone considerar los siguientes elementos:

- “Mejorar la administración y efectividad financiera que permita la planificación a largo plazo.
- Realizar una revisión de costos y beneficios.
- Crear capacidades para usar herramientas y mecanismos financieros para determinar los componentes adecuados para la planificación y toma de decisiones.
- Contar con una cartera de financiamiento que sea diversa, estable y segura”.

Lograr la sostenibilidad económica es una necesidad imperiosa para asegurar el éxito y continuidad de cualquier actividad productiva. Un modelo de desarrollo rural basado únicamente en la producción es ineficiente para alcanzar la sostenibilidad, se debe de integrar a este modelo el desarrollo de capacidades y habilidades sobre gestión y planificación financiera para el manejo eficiente de los recursos con los que cuentan, considerando la educación como un elemento básico para lograrlo (Proaño 2011).

Según el *Sustainable Commodity Assistance Network* (SCAN *et al* 2014:9), algunas de las principales actividades de índole económico para alcanzar la sostenibilidad son:

- “Maximizar el bienestar humano.
- Garantizar el uso eficiente de todos los recursos, naturales y de otro tipo.
- Buscar, identificar e internalizar los costos ambientales y sociales.
- Mantener y mejorar las condiciones para la producción agrícola viable.”

La SAC (2004.:11) menciona que la sostenibilidad económica “buscar mantener un incremento constante en la productividad o, visto de otra manera, permitir una reducción progresiva en los costos por unidad producida; así mismo, alcanzar y mantener un nivel de rentabilidad suficiente para retribuir los recursos invertidos y financiar adecuadamente los proyectos de modernización”.

La sostenibilidad en el sector agrícola está relacionada con el desarrollo rural, ya que esta actividad se desarrolla principal en este sector. La FAO (2007:21) define el desarrollo rural como “un proceso que busca el cambio social y de crecimiento económico sostenible par

aun progreso permanente de la comunidad rural”. El objetivo principal del desarrollo rural es mejorar la calidad de vida de dichas sociedades y conservar el medio ambiente.

La FAO (2007:42) considera que existen tres necesidades básicas en el desarrollo rural para un futuro sostenible:

- “Mejorar el bienestar de millones de personas que viven en el medio rural (aproximadamente la mitad de la población mundial), reduciendo la brecha rural-urbana, erradicando la pobreza y evitando la migración a la ciudad.
- Proteger y conservar los recursos naturales, paisajísticos y culturales.
- Asegurar el acceso universal a los alimentos con una producción agrícola sostenible.”

3.3 Cultura financiera

Según la OCDE⁵ (2015:26), la cultura financiera se concibe como:

“un proceso por el cual los inversores y los consumidores financieros mejoran su comprensión de los productos financieros, conceptos y riesgos y, a través de la información, la enseñanza y/o el asesoramiento objetivo, desarrollan las habilidades y confianza precisas para adquirir mayor conciencia de los riesgos y oportunidades financieras, tomar decisiones informadas, saber dónde acudir para pedir ayuda y llevar a cabo cualquier acción eficaz para mejorar su bienestar financiero”.

Para que exista desarrollo en cualquier sector, se requiere cultura económica y financiera; sin embargo, la situación en el sector rural es más dramática en cuanto a carencias de conocimientos en este ámbito. Por lo que es importante transmitir este tipo de conocimientos para que las personas puedan entender mejor las opciones financieras que tienen a su alcance, la importancia del ahorro y el manejo responsable del crédito, así como herramientas que permitan comparar información de distintos intermediarios.

Aguilar y Ortiz (2013) mencionan que el objetivo de la cultura financiera es enseñar a la gente conceptos sobre el uso y manejo del dinero, así como técnicas básicas relativas a ingresos, gastos, presupuesto, ahorros y préstamos. La cultura financiera es esencial para todas las personas que toman decisiones monetarias; al desarrollar una cultura financiera se puede estar preparado para la administración y gestión de recursos para la actividad productiva, así como negociaciones, análisis y planificación.

El Ministerio de Hacienda y Crédito Público de Colombia (2010:16) define la cultura financiera como:

“los valores, los conocimientos, las competencias y los comportamientos necesarios para la toma de decisiones financieras responsables, que requieren la aplicación de conceptos financieros básicos y el entendimiento de los efectos que los cambios en los principales indicadores macroeconómicos generan en su propio nivel de bienestar económico”.

⁵ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

A partir de la definición anterior se concluye que, con personas más educadas y mejor informadas en temas financieros, se pueden tomar decisiones que favorezcan el desarrollo y el bienestar de la sociedad.

En Colombia, se han implementado estrategias por el Ministerio de Hacienda de la República para promover el desarrollo económico a través de un modelo de financiación del crecimiento que acuda menos a la intermediación; esto ha permitido que en los últimos años el mercado de capitales colombiano haya evolucionado considerablemente (Olmos *et al.* 2007). Sin embargo, a pesar de que se ha logrado un avance tan importante de la profundización de la oferta, el descuido en la formación de la demanda ha llevado a que la eficacia del modelo de desintermediación no sea el esperado (Olmos *et al.* 2007).

Olmos *et al.* (2007) menciona que, en Colombia, antes se daba una educación financiera:

“en 1964, a raíz de la expedición del Decreto No. 2164 por el Ministerio de Educación, se incorporó <<el ahorro escolar como materia del grupo de estudios sociales en la enseñanza primaria, media y normalista, con una intensidad de una hora semanal en casa curso>>”.

Dicha regulación incluía nociones generales de economía, finanzas y hasta virtudes humanas dentro del contenido, sin embargo, con las posteriores reformas introducidas a las normas que gobiernan el sistema educativo colombiano se generó una autonomía académica que dejó a criterio de cada institución educativa si brindar formación financiera o no (Olmos *et al.* 2007).

De esta manera la cultura financiera ha caído en el olvido del currículo de los colegios, dejando la responsabilidad de la formación financiera en los núcleos familiares. Esta situación no se presenta únicamente en Colombia, si no en varios países latinoamericanos.

Olmos *et al.* (2007) considera que la cultura financiera “ofrece a los individuos los conocimientos y habilidades que necesitan para alcanzar su máximo potencial de desarrollo humano”.

En el panorama colombiano, Olmos *et al.* (2007) menciona tres retos por asumir en cuestiones de cultura financiera:

1. “identificar el grado de irracionalidad que gobierna las decisiones de ahorro e inversión de los colombianos,
2. Diseñar una encuesta cuya aplicación periódica permita conocer mejor el manejo de las finanzas por parte del consumidor colombiano,
3. Articular en Colombia todos los esfuerzos que diversas entidades privadas han iniciado en lo concerniente a la formación en economía y finanzas de los individuos para lograr un mejoramiento en la calidad de vida de la población colombiana.”

La educación financiera, así como la educación en general, es uno de los motores del desarrollo social porque ofrece mejores alternativas de vida al tomar decisiones correctas.

La Secretaría de Estado de Economía y Apoyo a la Empresa de España (s.f.) considera que la cultura financiera contribuye a:

1. “Fomentar la inclusión financiera y permitir que las familias adopten decisiones óptimas desde el punto de vista financiero. Asimismo, la educación financiera transmite la importancia del ahorro y su papel en la

suavización de la senda de consumo. Este aspecto se abordará especialmente en la sesión de mañana dedicada al <<fomento del ahorro a largo plazo>>.

2. Facilitar el acceso de las empresas al crédito y a las fuentes de financiación no bancarias, facilitando una mejor planificación financiera que se traducirá en mayor crecimiento.
3. Mejorar las decisiones de inversión y financiación y contribuir a la estabilidad.
4. Estimular la competencia al estar más capacitado para medir riesgos y valorar productor.”

3.4 Planificación financiera

La sostenibilidad es el principal reto que enfrentan las organizaciones. Estas deben desarrollar su modelo de sostenibilidad incorporando la variable financiera dentro de la gestión y planificación. La planificación financiera se centra en la programación y control de la entrada y salida de fondos de dinero. La función financiera en cualquier negocio tiene presencia en todas y cada una de las actividades: compras, producción, almacenamiento, transporte, ventas; estas a su vez tendrán consecuencias financieras que condicionarán el futuro del negocio (Maqueda-Lafuente 1992).

Moreno (2002), citado por Morales y Morales (2014:7) define la planificación financiera como “técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos, metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo”. La planificación financiera permite mejorar la rentabilidad, establecer fuentes de financiamiento, presupuestar niveles de venta, ajustar gastos de operación, etc., propiciando información que ayude en las decisiones estratégicas y financieras.

Umaña *et al.* (2011:86) indica que la planificación financiera es una herramienta para conocer “la inversión o financiamiento necesario para el negocio, determinando ingresos esperados, expectativas de retorno de la inversión y el tiempo requerido para alcanzar el punto de equilibrio”. La planificación financiera permite determinar la rentabilidad y viabilidad financiera de un proyecto.

Según el MINAM⁶ de Perú (2016:40), la gestión financiera consiste en “administrar óptimamente los recursos disponibles para asegurar la continuidad de las actividades propuestas”; por ello es necesario una adecuada caracterización y cumplimiento de esta función, de tal modo que facilite la toma de decisiones para el uso adecuado del patrimonio como parte de una estrategia de desarrollo sostenible.

La planeación financiera representa la base de toda la actividad económica de una empresa, definiendo el rumbo que tiene que seguir para alcanzar sus objetivos, identificando oportunidades y amenazas para desarrollar planes de acción (Morales y Morales 2014). “El proceso de planeación financiera ha sido y seguirá siendo uno de los más importantes a llevar a cabo en cualquier tipo y tamaño de negocio” (Rodríguez s.f.:3).

Se han desarrollado diferentes técnicas sencillas de planificación financiera para facilitar a los pequeños productores o empresarios la administración de sus actividades, para generar

⁶ Ministerio de Ambiente de Perú

la capacidad de trabajar con formularios y registros, fomentar la cultura de ahorro, así como para evaluar si realmente la empresa está siendo rentable (Santacoloma *et al.* 2009).

Rodríguez (s.f.) considera los siguientes objetivos estratégicos de la planeación financiera:

- “Mejorar la rentabilidad.
- Establecer la cantidad adecuada de efectivo necesario.
- Determinar las fuentes de financiamiento.
- Fijar el nivel de ventas.
- Ajustar los gastos que correspondan al nivel de operación.”

Morales y Morales (2014) mencionan que existen dos aspectos claves del proceso de planificación financiera:

1. La planificación de efectivo, que implica la elaboración del presupuesto de caja
2. La planificación de utilidades, que implica la elaboración de estados proforma.

El bienestar financiero guarda una estrecha relación con el bienestar personal, familiar y social, y éste refleja progreso en la comunidad. Es indispensable desarrollar una cultura de anticipación y planeación que permita construir mejores condiciones de vida (UNAM 2008).

3.5 Herramientas financieras

La administración financiera es una de las capacidades básicas para el éxito de una pequeña empresa rural. Delgado (2015:20) indica que:

“el control financiero de una empresa asociativa es particularmente semejante al de cualquier otra empresa, por lo tanto, su contabilidad se rige por las normas y herramientas aplicables a este tipo de organizaciones económicas con la finalidad de generar información a sus asociados para la toma de decisiones”.

Para ejercer adecuadamente la gestión financiera, la gestión debe auxiliarse de herramientas que faciliten la operación, tales como la determinación del ciclo operativo y de efectivo, uso de modelos de gestión de los activos y pasivos circulantes, la elaboración del plan táctico o de corto plazo y el respectivo presupuesto; también deben considerarse los resultados reportados por la contabilidad a través del análisis de los estados financieros básicos (Contreras de Ussher 2010).

Sánchez y Ney Téllez (2005:83) definen las herramientas de planificación financiera como

“las informaciones o documentos que se tienen en la empresa y que le permiten al administrador financiero realizar sus operaciones en una forma más técnica, obteniendo nueva información para conocer el impacto económico y financiero de las operaciones realizadas por la empresa y estar en condiciones de compararlas contra las expectativas”

Para transmitir al sector rural conocimientos básicos y técnicas para la planificación financiera, es necesario crear un programa con herramientas adecuadas a las necesidades de los productores que se ajuste a la situación actual y problemática a la que se enfrentan. Los temas sobre cultura financiera son bastante amplios, con contenidos diversos y aplicables a todos los sectores de la sociedad.

Las organizaciones de productores, las entidades del Estado que realizan actividades de formación y capacitación y la misma comunidad integrada en torno a su actividad

constituyen los principales apoyos para mejorar continuamente la sostenibilidad del sector agropecuario. Adicionalmente, la asesoría de expertos puede constituir un valioso aporte para profundizar en algunos aspectos específicos de interés para un productor o un grupo asociativo.

Con herramientas sencillas de gestión y planificación financiera se pueden lograr los objetivos de la organización (Junkin y Soza 2006).

De acuerdo a Junkin y Soza (2006:2) las herramientas financieras permiten a una empresa:

- “Determinar si la actividad productiva es rentable;
- Determinar cuánto y cuándo tiene que producir;
- Determinar a qué precio tiene que vender para poder cubrir todos sus costos;
- Monitorear y evaluar el desempeño de la empresa;
- Programar su flujo de efectivo y recursos económicos para cumplir a tiempo con sus pagos;
- Facilitar la toma de decisiones.”

Junkin y Soza (2006) sugieren algunas herramientas básicas para la administración financiera tales como:

- Análisis de costos de producción
- Elaboración de presupuestos
- Preparación de flujos de efectivo
- Cálculo de punto de equilibrio
- Registros contables.

Hoy en día el manejo de información se ha convertido en un recurso necesario para el éxito de los negocios. El poseedor de la información debe analizarla e interpretarla para descifrar sus mensajes y tomar las decisiones a las que haya lugar (SAC 2004). Para obtener la información es necesario un proceso continuo, ordenado y sistemático que permita capturar los datos, procesarlos y emitir informes, según la SAC (2004:26) “a esto se le denomina contabilidad”.

Mencionado lo anterior, la contabilidad es una herramienta básica necesaria para obtener información de las operaciones realizadas en un negocio productivo, con el fin de analizar, evaluar e interpretar y eso se logra a base de los registros contables (SAC 2004).

Los registros contables son el paso a paso de cada operación productiva. Cada operación que se realiza en el negocio debe ser registrada en forma ordenada y cronológica, de manera que sean herramienta para obtener información básica para el análisis e interpretación y la posterior toma de decisiones (SAC 2004).

La SAC (2004:27) identifica los siguientes beneficios de llevar registros contables para el sector agropecuario:

- “Medir la situación financiera de la empresa en un periodo determinado.
- Identificar los costos de producción de las actividades agropecuarias.
- Determinar si las actividades productivas agropecuarias generan ganancias o pérdidas.
- Proyectar futuras operaciones y planes mediante los datos generados, por ejemplo, el presupuesto.

- Conocer las obligaciones de una empresa originadas en la transferencia de recursos a otros entes económicos.
- Tomar decisiones relacionadas con crédito e inversión.
- Evaluar la gestión o labor de los administradores de la empresa.
- Ofrecer apoyo a los administradores de las organizaciones para la planeación, organización y dirección de las empresas.”

3.6 Acceso a crédito rural

Gutiérrez y Reddy (2015:1) afirman que “la mejora del acceso de la población rural y de los pequeños agricultores al financiamiento es esencial para lograr la reducción de la pobreza y para respaldar una transición hacia un desarrollo económico sostenible”. La capacidad que tienen los productores agrícolas y las empresas rurales para realizar inversiones, asumir riesgos y crear corrientes de ingresos estables está determinada por los productos y servicios financieros a los que puedan acceder.

De acuerdo a la Encuesta sobre Capacidades Financieras de 2012 del Banco Mundial y el Gobierno de Colombia, citado por Gutiérrez y Reddy (2015:9) se concluyó que “las deficiencias en las capacidades financieras de la población rural dificultan la demanda de servicios financieros, la toma de decisiones y uso de ciertos productos financieros”.

Rainforest Alliance y Citi Foundation (2013) mencionan en su estudio titulado *Finanzas sostenibles y bancabilidad de los pequeños productores agrícolas* que “el crédito, cuando se usa apropiadamente y en combinación con una buena gestión financiera y mejoras efectivas, tiene el potencial de impactar positivamente las vidas de los pequeños productores alrededor del mundo”. El acceso a las finanzas permite alcanzar la sostenibilidad del negocio.

Estrada *et al.* (2011) citado por la Dirección de Desarrollo Rural Sostenible (DNP) de Colombia (2014:2) menciona que “una de las herramientas principales para mejorar la competitividad del sector agropecuario es el acceso a financiación e instrumentos financieros, ya que estos permiten mejorar las condiciones económicas de producción”.

FINAGRO (2014) citado por DDRS (2014:5) define el crédito agropecuario rural como: “aquel que se otorga para ser utilizado en distintas fases del proceso de producción de bienes agropecuarios, acuícolas y pequeros, su transformación primaria y/o comercialización, así como el que se otorga para minería, turismo rural y ecológico, artesanías, transformación de metales y piedras preciosas, incluyendo su mercadeo.”

Entre los actores involucrados en el financiamiento del sector agropecuario en Colombia, se encuentran las entidades de carácter público o mixto como FINAGRO, BAC (Banco Agrario Colombia) y la Bolsa Mercantil de Colombia (BMC); entidades de tipo privado como los bancos comerciales, las cooperativas y asociaciones de productores, las fundaciones y ONG financieras y, finalmente, los actores del mercado informal como los prestamistas, los comercializadores de productos agropecuarios, los proveedores de insumos y aquellos que hacen parte del entorno familiar y social de los productores agropecuarios como vecinos, amigos y parientes (DDRS 2014).

FINAGRO busca solucionar la falta de incentivos que tiene el sector financiero para colocar recursos de crédito en el sector agropecuario, dado el alto riesgo que la actividad productiva conlleva (DDRS 2014).

4. METODOLOGÍA

El presente trabajo se desarrolló en diferentes etapas con base en cada objetivo. Inicialmente se describen las etapas en que se realizó cada uno de los objetivos, posteriormente se describe cada una de las fases de cada objetivo.



Figura 3. Metodología por etapas de cada objetivo

Para el primer objetivo se realizó un diagnóstico de capacidades sobre planificación financiera para conocer las necesidades y problemática de los productores, además se consultó literatura sobre temas de administración y planificación financiera y herramientas que faciliten la toma de decisiones y gestión de recursos monetarios, en esta etapa se obtuvo información secundaria por parte de la empresa Fruandes.

Una vez que se tuvo toda la información se realizó un análisis y procesamiento para el diseño del programa de capacitación.

En el segundo objetivo se llevó a cabo el desarrollo del programa de capacitación, se validó que los temas propuestos y las actividades se ajustaran a las características y condiciones de los productores. Una vez implementado el programa de capacitación se dio seguimiento y evaluación con los productores para conocer la opinión sobre el desarrollo y los obstáculos a los que se enfrentaron con la aplicación de los temas y herramientas facilitados en los talleres.

Para el último objetivo, en la primera etapa se identificaron las principales entidades de financiamiento en Colombia, seguido de esto se identificaron los requisitos que solicitan estas entidades para procesar la información y generar la guía de requisitos.

4. 1 Metodología objetivo uno

Diseñar un programa de capacitación para el fortalecimiento de capacidades sobre planificación financiera, ajustado a la situación actual de las asociaciones para facilitar la toma de decisiones. Para cumplir con este objetivo se desarrollarán dos fases (Cuadro 3).

Cuadro 3. Metodología del objetivo 1

Fases	Fase 1. Diagnóstico de capacidades	Fase 2. Análisis y procesamiento de información	Producto final
Herramientas de investigación	- Encuesta - Información secundaria	- Revisión de literatura - Triangulación de información	Diseño de programa de capacitación
Personas involucradas	- Líderes de asociaciones - Productores - Fruandes	- Fruandes	

En la primera fase se realizó un cuestionario sobre capacidades de administración y planificación financiera para diagnosticar la situación actual de las asociaciones. El cuestionario incluía preguntas cerradas en las cuales se incluyeron elementos para conocer el grado de planificación de la actividad productiva de los productores, el sistema contable actual e información sobre los resultados financieros de la actividad. Respecto al sistema contable, las preguntas abarcaron temas sobre registros, documentación y procedimientos a seguir.

La estructura del cuestionario fue realizada con base en la herramienta titulada *Diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa de empresas asociativas rurales basada en los medios de vida sostenibles*, considerando únicamente el capital económico. Esta herramienta fue elaborada por el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE); se complementó con otro instrumento titulado FURECC elaborado por *Rainforest Alliance* y *Citi Foundation*, el cual está inspirado en encuestas para recolectar datos financieros y de producción, desarrolladas por líderes en el campo de normas de sostenibilidad, incluyendo *International Social and Environmental Accreditation and Labeling* (ISEAL) y *Finance Alliance for Sustainable Trade* (FAST).

El cuestionario se dividió en varios criterios (planificación y proyección, sistema contable, análisis financiero, costos, servicios financieros, autonomía económica, ventas, otros indicadores) los cuales permitieron identificar las acciones que las asociaciones realizan o están dejando de hacer, en relación a la administración y planificación financiera. En el anexo II se muestra el cuestionario. Adicionalmente, se incluyó información secundaria proporcionada por los mismos productores miembros de las asociaciones y Fruandes.

El cuestionario fue aplicado a las seis diferentes asociaciones, sin embargo, los resultados obtenidos fueron muy similares entre cada asociación. La herramienta fue aplicada a los principales líderes de cada una de las asociaciones, es decir al presidente, vicepresidente y tesorero; de igual forma se aplicó a algunos de los productores interesados en realizar el cuestionario. Al final de la aplicación se homogeneizaron cada uno de los cuestionarios para obtener un solo resultado por asociación.

Adicional a la aplicación del cuestionario se hizo uso de la observación participante lo cual permitió conocer las labores del día a día de los agricultores en la asociación para poder contextualizar los resultados del cuestionario. Dentro de este proceso de observación se conversó con los agricultores para conocer su punto de vista y percepción sobre el tema de las finanzas en sus actividades y como integrar los diferentes tópicos sobre administración y planificación en su día a día.

A partir de los resultados del cuestionario se determinó una línea base en cuanto a capacidades sobre administración financiera que sirvió como insumo para el diseño del programa de capacitación.

Para la fase dos se realizó revisión de literatura relacionada con administración y planificación financiera, así como sobre herramientas que faciliten la toma de decisiones y administración de recursos monetarios. Con base a la literatura consultada, la información secundaria y los resultados del cuestionario de diagnóstico, se realizó una triangulación de datos para diseñar el programa de capacitación.

La STPS (2008:11) define el programa de capacitación como “la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje estructuradas de tal forma que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados”.

El programa de capacitación fue diseñado de manera sistemática y organizada, de manera que se pudiera aportar a los agricultores conocimientos, aptitudes y habilidades en función de la planificación financiera.

Para el diseño de este programa de capacitación se tuvo en cuenta la edad, la escolaridad y el conocimiento de los agricultores que tuvieran sobre los temas abordados. Se consideraron los resultados del diagnóstico aplicado, además de las necesidades identificadas a través de la observación.

4. 2 Metodología objetivo dos

Proporcionar herramientas financieras para favorecer la administración y gestión de recursos según las condiciones propias de las asociaciones. Para cumplir con este objetivo se desarrollarán dos fases (Cuadro 4).

Cuadro 4. Metodología del objetivo 2

Fases	Fase 1. Desarrollo de programa de capacitación	Fase 2. Seguimiento y evaluación	Producto final
Herramientas de investigación	- Taller participativo	- Encuesta - Observación participante - Dinámica participativa	Número de personas capacitadas Desarrollo de herramientas que faciliten la administración y gestión
Personas involucradas	- Líderes y asociados	- Líderes y asociados	

El taller participativo es la forma más común y eficaz de presentar un tema o poner en marcha algún proceso enmarcado en educación popular. Muchas intervenciones en desarrollo local y rural, en género, en temas ambientales y productivos, etc., utilizan los talleres participativos para el diagnóstico de la realidad local, la planeación participativa, la puesta en marcha de proyectos y la evaluación de los mismos, entre otras acciones (Villalobos 2015).

En la fase uno se desarrolló el programa de capacitación en el cual se proporcionaron las herramientas que favorecerán la administración y gestión de recursos monetarios. Este taller fue formulado en tres módulos, diseñados con base en la situación actual y a las necesidades de fortalezas financieras de las asociaciones.

El programa de capacitación se llevó a cabo en sesiones de corta duración para facilitar la participación de los agricultores y no interferir en sus actividades diarias. Se llevaron a cabo cuatro talleres por cada asociación. En el primer taller se impartió el tema de registros, fue suficiente con un solo taller debido a la facilidad del tema. En este taller se recalcó la importancia, beneficios y ventajas de contar con registros a lo largo del ciclo productivo. Para este taller se invitó a todos los integrantes de cada una de las asociaciones. Los talleres se realizaron por asociación, ya que por la ubicación geográfica de cada una de las asociaciones era imposible realizar un taller para todos.

Debido al poco tiempo que se tuvo para la realización de los talleres, se seleccionaron pocos temas para profundizar y crear las capacidades necesarias para mejorar la operación de las asociaciones en términos contables y financieros. En el diseño del programa de capacitación se incluyeron algunas definiciones básicas como introducción a los términos más comunes para familiarizar a los productores con el lenguaje financiero o contable.

El primer módulo se impartió al total de productores de las seis asociaciones y los módulos dos y tres se impartieron a los líderes de las asociaciones identificados bajo criterios de liderazgo, participación activa en las asociaciones y desempeño en las actividades de planificación; esto con el fin de desarrollar ampliamente las herramientas que se proporcionaron. La impartición del taller fue mediante un programa participativo.

En la fase dos se dio seguimiento a los temas desarrollados en el taller para comprobar que el programa de capacitación haya cumplido con los objetivos planteados. Este seguimiento se llevó a cabo por medio de la observación participante, técnica que consiste en observar a la vez que se participa en las actividades del grupo que se está investigando (Kawulich 2005).

Dewalt y Dewalt (2002) citados por Kawulich (2005:2) mencionan que la observación participante involucra “mirada activa, una memoria cada vez mejor, visitas informales, escribir notas de campo detalladas, y, tal vez lo más importante, paciencia”.

Para la evaluación del taller, al terminar el mismo se realizó una dinámica participativa que permitió conocer la percepción de los asistentes sobre la información proporcionada y la metodología usada. También se aplicó un cuestionario donde pudieron expresar su opinión sobre el facilitador, la calidad de la presentación, el contenido y la metodología.

4. 2 Metodología objetivo tres

Generar una guía de requisitos para solicitar crédito en los principales entes de financiamiento del sector agrícola en Colombia, para simplificar los trámites a las asociaciones cuando lo necesiten. Para cumplir con este objetivo se desarrollarán tres fases (Cuadro 5).

Cuadro 5. Metodología para objetivo 3

Fases	Fase 1. Identificación de entidades financieras	Fase 2. Identificación de requisitos	Fase 3. Sistematización y análisis de la información	Producto final
Herramientas de investigación	- Información secundaria	- Entrevista semiestructurada - Información secundaria	- Triangulación de información - Matriz de análisis	Guía de requisitos para solicitar crédito o financiamiento
Personas involucradas	- Fruandes	- Gerentes o encargados de entidades financieras		

En la primera fase se realizó consulta de información secundaria, para identificar las principales entidades de financiamiento activas para el sector agrícola en Colombia.

En la segunda fase se aplicaron entrevistas orales semiestructuradas de formato abierto a los gerentes o encargados del tema de crédito o financiamiento de las instituciones financieras identificadas. También se realizó consulta de información secundaria a través de los sitios web de dichas instituciones.

En la última fase se realizó una triangulación de información que permitió organizar, describir y analizar los datos recogidos a través de una matriz de análisis. A partir de esta herramienta, se desarrolló la guía de requisitos para solicitar crédito o financiamiento, la cual fue entregada a las asociaciones para facilitar la tramitología cuando lo requieran.

5. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en cada una de las fases planteadas en la metodología, en función de los tres objetivos específicos previstos en este trabajo.

Para el objetivo 1, se planteó el desarrollo de un diagnóstico de cada una de las asociaciones y el procesamiento de la información para poder diseñar el programa de capacitación para el fortalecimiento de capacidades sobre planificación financiera.

5.1 Diagnóstico de capacidades sobre planificación financiera, puntos en común de las seis asociaciones

En el Cuadro 6 se muestra a manera general de las seis asociaciones las debilidades y fortalezas resultado del diagnóstico. Cabe mencionar que algunas de las fortalezas o debilidades pueden estar presente en cuatro o cinco de las asociaciones, no necesariamente todas cuentan con cada una de las mencionadas, a continuación se enlistan a manera general.

Cuadro 6. Fortalezas y debilidades de las seis asociaciones

Fortalezas	Debilidades
En la mayoría de las asociaciones están definidos los roles de la asociación	Requieren capacitaciones sobre temas de planificación
Comparten el conocimiento a través de todos los asociados	No existe un orden en los registros
Las seis asociaciones cuentan con espacio para poder reunirse o llevar a cabo capacitaciones	Algunas asociaciones no cuentan con ningún tipo de registro contable
Cuentan con la presencia de agricultores jóvenes y en algunas con mujeres	No todos los asociados tienen interés en fortalecer la parte de planificación
Todas las asociaciones están constituidas ante la ley	No tienen un plan de crecimiento definido
Han aprovechado programas de capacitación por parte del gobierno en diferentes temas	En algunos miembros existe falta de conocimiento de los beneficios que una asociación ofrece
Existen varios miembros que podrían ser buenos líderes si se incentivan o se les brinda las herramientas necesarias	A pesar de que los roles están establecidos, las responsabilidades no están bien definidas o no son seguidas rigurosamente
Integrantes de las asociaciones con preparación académica alta	Carecen de herramientas que les faciliten la administración y planificación

Fuente: Elaboración propia con base en el diagnóstico realizado

5.1.1 Diagnóstico de capacidades de la asociación ACAYMA

La asociación de productores de mango del departamento de Cundinamarca, con respecto a la planificación y proyección de la actividad productiva, no lleva a cabo un plan de producción, lo cual impide que se realice un presupuesto para el plan de producción de cada ciclo productivo. El cultivo de mango se realiza de manera muy silvestre, es decir que no siguen algún plan de manejo de fertilización o control de malezas y enfermedades, ya que la zona permite que se siembre el árbol y únicamente con el temporal de lluvia crezca y de fruto. Esta situación no favorece el tema de registros y planificación ya que al no llevar un

estricto manejo tecnológico no consideran necesario el tema de registros, planificación, presupuestación y todo lo relacionado con la administración financiera del cultivo.

Con relación a la pregunta de si llevan una relación de ingresos y egresos, la asociación conoce el total de las ventas realizadas, así como las ventas realizadas por productor, sin embargo, no tienen conocimientos sobre sus gastos y salidas de dinero lo cual complica conocer sus ganancias.

La asociación no lleva registros de ningún tipo y mucho menos un sistema contable automatizado. Por tal motivo no cuentan con estados financieros ni documentación relacionada con sus movimientos contables. Los agricultores tienen identificados sus costos a lo largo del ciclo de producción, pero no llevan registros de tales costos. Conocen el promedio de su producción, pero también carecen de registros. Conocen el promedio de sus ingresos, pero tampoco llevan registros.

Esta asociación se encuentra en una situación particular, a pesar de estar constituida legalmente, los asociados no tienen la percepción de que están constituidos como tal. Esta situación complica todo el tema de administración y planificación a nivel asociativo. Sin embargo, existe entre los miembros voluntad de ejercer roles y responsabilidades, aportando no solo nuevas ideas sino comprometiéndose para que la asociación logre los objetivos comunes, de igual forma comprenden la importancia de la distribución de roles y actividades y están dispuestos a poner de su tiempo para colaborar. Esta situación permite crear bases sólidas para el funcionamiento de la asociación a largo plazo.

5.1.2 Diagnóstico de capacidades asociación AGROPETOL

La asociación de productores de banano del departamento de Tolima, a diferencia de los de mango, tienen más organizado el tema contable. La mayoría de los productores están involucrados en el funcionamiento de la asociación, oficialmente no están asignados los cargos de la junta directiva, no obstante, varios miembros están capacitados para ocupar cualquier cargo.

La zona en la que se desarrolla la actividad productiva fue afectada por el tema del conflicto en Colombia, situación por la cual el gobierno ha llevado a cabo diferentes programas de capacitación y asistencia técnica, los cuales la asociación siempre ha aprovechado.

La asociación y los integrantes llevan sus registros de ingresos y egresos colectivo, tienen organizada la documentación relacionada a este tema, de hecho, cuentan con un libro contable, la relación entre todos los asociados siempre ha sido de compartir conocimiento, esto favorece la operación y funcionamiento, sin embargo, no cuentan con un sistema contable automatizado, todo es manual y escrito.

Entre los integrantes de la asociación existen personas jóvenes con grandes rasgos de liderazgo, mismos que se encuentran estudiando y preparando con el fin de aplicar sus conocimientos en la producción de banano y en la marcha de la asociación.

La asociación cuenta con una sede para llevar a cabo reuniones y capacitaciones, el representante legal y principal líder de la asociación ha desarrollado alianzas con diferentes organismos públicos y privados del departamento, con el fin de beneficiar a los demás socios y a la organización.

5.1.3 Diagnóstico de capacidades asociación ASOPROOMAC

La asociación productora de panela, ubicada en el departamento del Huila, se encuentra legalmente constituida. El vicepresidente de la asociación, señor Edgar Arzate, es el que lidera a todo el grupo de productores, ingeniero agrónomo de profesión y con carrera técnica en administración, además de ser líder de la Federación Nacional de Productores de Panela (FedePanela). Gracias a su preparación profesional y experiencia, lleva un control estricto de los ingresos y egresos de la asociación, y cuenta con pleno conocimiento de los costos de producción tanto del cultivo de la caña como del procesamiento de la panela, aunque esta información es manejada únicamente por él, es decir, que no la comparte con el resto de los productores. La asociación cuenta con estados financieros ya que la contabilidad es llevada por un contador externo.

El resto de los asociados podrían ser buenos líderes si se incentivan o se les brinda las herramientas necesarias, a pesar de esto, la asociación es completamente liderada por el señor Edgar, ya que no permite el involucramiento de los demás agricultores.

Dada la situación anterior, el resto de los productores tienen debilidades en cuanto a la administración y planificación de sus fincas, es decir, no llevan registros, tienen dificultades para entender términos financieros y contables; a pesar de que existen roles definidos en la junta directiva de la asociación, las responsabilidades no están definidas o no se siguen. Además de la falta de interés por parte de los productores en involucrarse en el tema de planificación financiera de la organización y de sus propias finanzas, existe la necesidad de reforzar el sentido de pertenencia a la asociación.

El precio de la panela convencional es muy inestable en Colombia, debido a la alta producción de caña y al alto consumo de panela a nivel nacional, esto genera conflictos en la asociación ya que la empresa Fruandes maneja un precio fijo durante todo el año, mediante un contrato de compra y bajo el esquema de Precio Justo, pese a esto, cuando la panela convencional está a un precio por encima del que paga Fruandes, para los agricultores pertenecientes a ASOPROOMAC, lo perciben como si estuvieran perdiendo al vender la panela orgánica más barata, sin embargo, cuando la panela convencional baja de precio, Fruandes les paga el mismo precio acordado sin considerar ninguna variación. Existen debilidades por parte de los productores para entender este tipo de situaciones, como las ventajas de contar con un precio estable.

Hay agricultores jóvenes y productores con hijos interesados en aprender y trabajar conjuntamente, pero el tema del líder parece ser una limitante para el involucramiento de otros.

5.1.4 Diagnóstico de capacidades asociación Macizo Vivo

Los productores de pitahaya de la zona del Huila, organizados bajo la asociación denominada Macizo Vivo, es relativamente joven, se constituyó en el año 2015 únicamente con cuatro productores, a la fecha ha crecido integrando a cinco agricultores más, es decir que hoy en día son nueve productores pertenecientes a la asociación.

El presidente de la asociación tiene gran capacidad de liderazgo, además de presidir la asociación de productores, es líder comunitario. Existe muy buena relación entre todos los miembros y comparten el conocimiento no solo entre los socios sino también con la comunidad.

En cuanto a la parte administrativa y de planificación tienen organizado el tema de documentación, llevan algunos registros a nivel de la organización, entienden conceptos básicos de lenguaje financiero y contable; a nivel individual tienen deficiencias en cuanto a conocer algunos datos como sus propios costos de producción, márgenes de ganancia, no tienen un plan de producción o presupuestación.

Actualmente existe una sobreproducción, ya que los rendimientos del cultivo son altos, pero no han logrado conseguir más clientes que les compren el producto a un precio justo, esto los lleva a vender la pitahaya a cualquier precio o en ocasiones hasta perder el producto por pudrición, por lo que el tema de planificación les parece muy interesante a los productores ponerlo en marcha.

5.1.5 Diagnóstico de capacidades asociación ASOAGRONORCA

La asociación de productores de piña, ubicada en el Valle del Cauca, es otra de las organizaciones más organizadas. Los roles de la junta directiva están claramente definidos y llevan a cabo sus respectivas funciones.

La zona en la que están ubicados los productores, al igual que los agricultores de banano, fue zona afectada por el conflicto, situación que actualmente los ha favorecido ya que han recibido apoyo del gobierno y otras entidades en cuanto a capacitaciones y alianzas productivas.

La mayoría de los integrantes de este grupo de productores muestran rasgos de liderazgo y están deseosos de seguir aprendiendo y desarrollarse personal y profesionalmente. Algunos de los asociados tienen preparación técnica. Existe intercambio de conocimiento entre los productores. Esta asociación es la que más presencia del género femenino tienen, ya que cuentan con ocho mujeres productoras, una de ellas es la tesorera de la asociación. A pesar de ser una asociación bien organizada tienen deficiencias en el tema de planificación de la producción, en cuanto al tema de registros algunos productores ven como una carga realizarlos.

Es la única asociación que tiene un terreno colectivo el cual les sirve para llevar a cabo experimentos técnicos sobre el manejo de plagas y enfermedades sobre el cultivo orgánico. Al ser un terreno colectivo, los ingresos y egresos que se generan por el manejo de éste afectan o benefician a cada uno de los integrantes de la asociación. A pesar de esto, los agricultores no llevan registros de nada, de hecho, no tienen ni idea de si la producción del terreno colectivo les genera utilidades y cuantas.

En esta asociación se perciben fortalezas a nivel organizacional, pero en cuanto a temas contables y financieros presentan las mismas deficiencias que los demás grupos de productores.

5.1.6 Diagnóstico de capacidades asociación BIOFRUIT

El grupo de productores de Uchuva, ubicados en el departamento de Nariño, es liderado por un ingeniero agrónomo de profesión con amplia experiencia en el sector.

El tema organizativo en esta asociación ha sido fortalecido gracias al liderazgo del presidente, se encuentran claramente definidos los roles de cada uno de los integrantes y sus funciones se rigen bajo los estatutos de la asociación.

Los productores se reúnen una vez al mes tratando de siempre ser responsables con su asistencia, esto facilita el tema de la comunicación y la participación en talleres o capacitaciones. El intercambio de conocimiento entre ellos mismos es evidente.

El ciclo de producción de la uchuva es de 18 meses y a lo largo de este tiempo se lleven a cabo varias actividades las cuales hacen incurrir en muchos costos de producción. El presidente de la organización tiene un archivo electrónico con cada una de las actividades y su respectivo costo al año 2016.

Al llevar a cabo las entrevistas a otros de los integrantes de la asociación se tomó como base la información proporcionada por el señor Albeiro, presidente y líder de la asociación, dando como resultado que los entrevistados que no llevan registros (ninguno de los productores de uchuva) se les pasaba u olvidaba alguna actividad y por lo tanto algunos de sus costos. Con esto nos damos cuenta de que los integrantes de esta organización no conocen o tienen en cuenta a plenitud el total de sus costos.

La asociación BIOFRUIT venden la uchuva de dos maneras, una parte de la producción en capacho y otra parte pelada, la venta se hace a dos clientes diferentes, a precio diferente y cada una de las dos opciones genera diferentes costos (por traslado y por pelado). Los agricultores tienen identificadas esas diferencias, sin embargo, no saben la utilidad o pérdida que les genera la venta de una y de otra, así como el flujo total de sus ingresos y egresos.

Después del análisis de cada uno de los cuestionarios respondidos, así como las conversaciones realizadas y lo observado en cada una de las asociaciones, se puede concluir que los seis grupos de productores tienen amplias áreas de oportunidad en el área financiera de sus fincas y del manejo de la asociación.

Es notable que carecen de registros y a su vez de información contable que les permita conocer los resultados de su actividad productiva. Esto a consecuencia de que no conocen la importancia de llevar registros tan simples como sus costos a lo largo del ciclo de producción de su cultivo, así como el archivo de documentación importante.

Es indispensable transmitir a los agricultores la importancia de la contabilidad y finanzas en sus actividades.

5.2 Diseño del programa de capacitación

Las principales áreas de oportunidad reconocidas en común con las seis asociaciones fueron sobre registros de ingresos y egresos, identificación de costos (para el presente programa de capacitación únicamente se trabajó con costos de producción), y elaboración del flujo de caja y cálculo de algunos indicadores como utilidad bruta, margen de ganancia bruta, utilidad neta y margen de utilidad neta.

Al momento de diseñar el programa de capacitación se incluyeron algunas herramientas relacionadas con los temas considerados, de esta manera los agricultores pudieron aplicar los conceptos vistos de manera práctica y que les facilitara el tema de planificación financiera, desarrollando habilidades para alcanzar el objetivo deseado con este programa de capacitación.

5.2.1 Registros contables

Los registros contables son el paso a paso de cada operación productiva. Cada operación que se realice en el negocio debe ser registrado en documentos de forma ordenada y cronológica, de manera que sean herramienta para obtener información básica para el respectivo análisis e interpretación y la posterior toma de decisiones.

Los registros contables benefician:

- Medir la situación financiera de la organización en algún periodo determinado.
- Identificar los costos de producción de la actividad productiva.
- Determinar si la actividad genera ganancias o pérdidas.
- Proyectar futuras operaciones y planes mediante los datos generados, por ejemplo, el presupuesto.
- Conocer las obligaciones de una empresa originadas en la transferencia de recursos a otros entes económicos, por ejemplo, la cuota de fomento hortifrutícola.
- Tomar decisiones relacionadas con crédito e inversiones.

Los principales registros para el caso de la operación de las asociaciones y de los productores son los movimientos de ingresos y egresos en un tiempo determinado, generalmente estos registros deben llevarse a nivel mensual.

Registrar los movimientos de las fincas ayuda a los productores a tomar mejores decisiones financieras y podría ayudar a mejorar la productividad de sus fincas a lo largo del tiempo, conforme la recolección y el monitoreo indican una mejor gestión de la finca. Estos beneficios refuerzan el valor de las buenas prácticas de mantenimiento de registros como hábitos permanentes.

Para registrar los movimientos de ingreso se pueden auxiliar de los comprobantes de ingresos tales como recibos o facturas de venta de los bienes producidos o por otros ingresos (créditos, financiamientos, venta de otros bienes, aportes de los socios). En estos comprobantes se debe considerar ciertos elementos tales como el número consecutivo, la fecha de recibo del ingreso, el concepto o motivo por el cual ingresa el dinero, el valor en letras y números y generalmente estos comprobantes son validados por la persona que hace de tesorero.

Para el caso de los registros de egresos se puede auxiliar de los comprobantes de pago o facturas de compra de insumos, materia prima, semillas, pagos de impuestos, pagos de servicios, etcétera. En estos comprobantes se debe considerar el número consecutivo, la forma en que se realizó el pago (efectivo, cheque, transferencia), el concepto o motivo por el cual se realizó la transacción de pago y el beneficiario del pago.

Para el registro de estos movimientos se compartió un formato muy simple para facilitar la anotación de los movimientos de entradas y salidas, el cual consta de varias columnas, para registrar los datos básicos mencionados anteriormente, lo cual facilitará el orden y acceso a la información.

Es importante manejar un formato de registros de movimientos de egresos o gastos y otro formato para ingresos. De esta manera será más fácil el manejo de la información.

5.2.2 Costos de producción

La identificación de los costos es una parte importante para lograr el éxito de la actividad agrícola. Con ello se puede identificar a tiempo si el precio al que se vende el producto permite lograr la obtención de beneficios, luego de cubrir todos los costos.

La determinación de los costos de producción tiene varias finalidades, entre ellas auxiliar al agricultor en la elección del cultivo y la tecnología que se utilizará en el manejo o bien para poder presupuestar y estimar las necesidades de capital.

Los costos de producción es una herramienta indispensable para la toma de decisiones. Los costos de producción se consideran por lo general, desde la selección y preparación del terreno hasta la venta de los productos agrícolas; estos costos expresan la magnitud de los recursos materiales, laborales y monetarios necesarios para alcanzar cierto volumen de producción.

Para efectos de este taller se consideró únicamente los costos de producción del principal cultivo de cada asociación que es el que comercializan a la empresa Fruandes. La mayoría de los agricultores tienen más de un cultivo, o huerta casera, sin embargo, por el tiempo resultaba imposible realizar cálculos de costos de producción para cada uno de sus productos. Se espera que con la herramienta que se les facilitó pueden aprovecharla para elaborar la estructura de costos de cada uno de sus productos.

5.2.3 Elaboración del flujo de caja e indicadores de utilidad y margen de ganancia

Como cualquier empresa, el negocio agrícola está destinado a la generación de utilidades como resultado de su gestión laboral y a través de la venta de sus productos. El cálculo de las utilidades y margen de ganancia requiere un proceso adecuado de la información de costos, producción y ventas

Para estos últimos se consideraron algunos costos variables como transporte y la Cuota de Fomento Hortifrutícola, la cual es una contribución parafiscal para ser utilizadas en beneficio del sector.

De acuerdo con el artículo 1° de la Ley 726 de 2001 citado por ASOHOFRUCOL (2009:7) “la cuota se causa a toda operación, es decir en cualquier nivel de la cadena de comercialización y procesamiento y transformación de las frutas y hortalizas, entendiéndose este, desde el mismo productor hasta los posteriores agentes involucrados en la cadena”. El artículo 2° de la Ley 726 de 2001 citado por ASOHOFRUCOL (2009:8) define que “serán recaudadores de la cuota de fomento Hortifrutícola las personas naturales o jurídicas y sociedades de hecho que procesen o comercialicen frutas y hortalizas”. El artículo 3° de la Ley 118 de 1994 citado por ASOHOFRUCOL (2009:9) “establece la Cuota de Fomento Hortifrutícola constituida por el 1% del valor de la venta de frutas y hortalizas”. El porcentaje a que hace referencia se calcula sobre el precio de venta por kilogramo del producto Hortifrutícola.

A continuación, se muestra el programa de capacitación diseñado.

Programa de capacitación

El presente programa de capacitación únicamente muestra la información proporcionada a los participantes, las cuestiones dinámicas o actividades quedan a consideración del facilitador.

Módulo 1

Registro de ingresos y egresos

Una sesión

Duración: 1 hora

Objetivo: transmitir a los agricultores la importancia de realizar los registros de movimientos de entras y salidas de dinero durante el ciclo productivo de su actividad de manera que puedan generar un historial que les facilite la gestión, la toma de decisiones y potencialmente puedan acceder a créditos.

Registro de ingresos y egresos (gastos)

El registro de ingresos y salidas de dinero puede ser llevado en algún cuaderno o en un formato diseñado para tal actividad. Una vez registrados los datos, se podrá procesar la información.

Registrar los movimientos depende completamente del productor, esta actividad consiste en anotar en el formato para registro de ingresos y egresos todas las tareas realizadas durante el proceso productivo, en el caso de los egresos o gastos indicando que recursos o insumos se usaron, para qué se usó, cuánto se usó, con qué unidad se mide y el costo por unidad.

Los registros de egresos nos servirán posteriormente para el cálculo de los costos de producción, por lo que es importante que la información que se registra sea verdadera, de ello dependerá que sirva o no para que se tomen buenas decisiones para la finca.

El registro se debe llevar de manera permanente, ingresando las actividades conforme se vayan dando, de esta forma se reduce la posibilidad de un mal registro o de omitir algún dato.

Indicadores básicos resultado de las entrevistas a entidades crediticias

De acuerdo a las entrevistas aplicadas a las principales entidades crediticias para el sector agropecuario, es indispensable contar con registros históricos de los siguientes indicadores para acceder a créditos:

- Indicadores generales:
 - Área de cultivo (ha)
 - Volumen de producción por cultivo
 - Volumen de producción total
 - Área de producción por cultivo
 - Cantidad de cultivo vendido el año anterior
 - Producción estimada del cultivo por temporada
- Indicadores financieros:
 - Otras obligaciones fiscales
 - Activos totales
 - Programa de ingresos (montos y tiempos esperados)
 - Capacidad de entregar cuota de producción
 - Contratos de compra-venta, cantidad
 - Contratos de venta con compradores
 - Ingresos netos de la finca
 - Ingresos por cultivo
 - Precio de venta del cultivo
 - Ingreso total
 - Otros ingresos
 - Alquileres de fina/equipo
 - Costos de producción total
 - Costos de producción por cultivo
- Otros indicadores:
 - Certificaciones
 - Tiempo de certificación
 - Historial crediticio
 - Lista de compradores
 - Años vendiendo a cada comprador

Para el registro de costos e ingresos se facilitaron las siguientes plantillas

Planilla 1: Registros de los Costos de Producción

Cuadro 7. Planilla para registros de costos de producción

Descripción	Cantidad	Unidad (Kg)	Valor unitario	Total (Gs/Ha)
1. Preparación del suelo				
Arado				
Rastra				
Siembra c/ fertilización				
Aporque				
Rotativa				
Pulverizaciones				
Subtotal Preparación del suelo (1)				
2. Insumos				
Semillas				
Plantines				
Agroquímicos				
Fertilizante				
Insecticida				
Fungicida				
Herbicida				
Otros				
Riego y energía				
Otros				
Subtotal Insumos (2)				
3. Mano de obra				
Jornales				
Mensual				
Subtotal Mano de Obra (3)				
4. Comercialización				
Cosecha y Embalaje				
Carga y descarga				
Insumos (uso cajón o bolsa)				
Flete				
Comisión de venta				
Otros				
Subtotal Comercialización (4)				
5. Otros Costos				
Imprevistos				
Otros (Luz , Agua, Teléfono)				
Subtotal Otros Costos(5)				
Total Costo Variable (Suma de los subtotales)				
Cantidad Total				
Costo por Kilo (Gs/kilo)= (Total Costo				

La planilla permite realizar un análisis, para determinar el costo de un cultivo por hectárea y por unidad producida, sirviendo de guía al productor en el ordenamiento de los gastos realizados en el cultivo. El costo variable total, surge de sumar las labores, los insumos, la mano de obra y la comercialización. Una vez obtenido el costo total por hectárea se puede obtener el costo por kilo, dividiendo el total de gastos por los cajones producido.

Planilla 2: Registro de los Ingresos y Gastos

INGRESOS:
<ul style="list-style-type: none">• Ingresos por Ventas de los productos:• Ingresos por trabajos realizados fuera de la finca:• Otros ingresos:
TOTAL INGRESOS:
GASTOS O EGRESOS:
<ul style="list-style-type: none">• Compra de Semillas:• Compra de Abonos:• Compra de Enmiendas (Cal Agrícola):• Compra de Fertilizantes:• Compra de Productos Fitosanitarios:• Gastos en maquinarias:• Gastos en jornales de trabajadores:• Gasto por siembra:• Gasto por cosecha:• Gastos en salud de la familia y trabajadores:• Otros gastos (Alimentación, Vestimenta, Educación, Transporte):
TOTAL DE GASTOS:
GANANCIA O BENEFICIO =
TOTAL INGRESOS – TOTAL GASTOS

Figura 4. Planilla para registro de ingresos y egresos

Módulo 2

Costos de producción

Una sesión

Duración: 1 hora

Objetivo: transmitir a los participantes la importancia de identificar y registrar sus costos de producción de manera que puedan saber si el cultivo les genera ganancia o pérdida después de su venta.

Costo de producción

El costo de producción es el esfuerzo o gasto que hace para producir un bien o servicio.

Uno de los requisitos para conocer los costos de producción en una parcela es tener la información de todo el proceso productivo de manera clara y ordenada.

Por qué es importante conocer el costo de producción

- Podrá saber si has tenido ganancias o pérdidas y de cuánto han sido
- Podrá comparar los resultados de un producto con otro y así identificar qué prácticas o insumos conviene cambiar.
- Podrá preparar el plan de negocio para la siguiente siembra.

Clasificación de los costos

Los bienes y servicios que se adquieren y se pagan son costos que se clasifican en dos rubros:

- Costos fijos
- Costos variables

Costos fijos

Son aquellos que permanecen constantes durante un periodo determinado de tiempo. Por ejemplo: la renta de la tierra durante el ciclo de producción, los salarios de los peones. Cualquiera que sea el volumen de producción que se pretenda lograr, estos costos estarán presentes. Son independientes del nivel de producción.

Ejemplo de costo fijo:

Supongamos, que el terreno de 2 ha. donde siembra la uchuva, es alquilado, y paga mensualmente 3,000,000 cop, pero en este año solo le alcanza para sembrar 1,5 ha. Entonces, la pregunta es: ¿Le pagará menos al señor que le alquiló el terreno?

Para sembrar la uchuva solicita un préstamo al banco, por el cual tiene que pagar 200,000 cop al mes, independientemente de que siembre 1 ha. o 2 ha. el pago mensual al banco será el mismo.

Costos variables

Son aquellos que se modifican de acuerdo al volumen de producción, es decir, si no hay producción no hay costos variables, si hay mucha producción el costo variable aumenta.

Ejemplo de costo variable:

Para sembrar 2 ha. de uchuva necesita comprar más cantidad de plántulas, pagar más manos de obra, contratar más cosechadoras, que si solo sembrara 1 ha.

El primer paso la realización de la estructura de costos es identificar todas aquellas actividades, labores, prácticas culturales, insumos y demás elementos necesarios para llevar a buen término el correspondiente proceso productivo.

Dicho proceso se inicia con la preparación y la adecuación del suelo (instalaciones) y la adecuada selección del material de inicio que corresponde a semillas, plántulas o arbolitos.

El resto de actividades del cultivo se definen teniendo en cuenta su secuencia en el tiempo. Esto con el fin de facilitar la recolección de información de tal manera que se ligan actividades, labores, acciones e insumos utilizados en un mismo espacio.

En el caso de los cultivos transitorios, la captura en campo incluye las actividades de preparación del terreno, siembra, labores de cultivo y cosecha. Para los cultivos de tipo permanente, donde el ciclo de vida supera el año, se puede trabajar sobre el reconocimiento de los costos de sostenimiento de la plantación cuando se ha alcanzado la etapa de producción, período que es diferente de acuerdo con cada especie vegetal.

Principales actividades para el desarrollo de la actividad productiva:

- Preparación del terreno
- Siembra
- Labores de cultivo
- Fertilización
- Control de malezas
- Control de plagas
- Control de enfermedades
- Otras labores
- Cosecha

Módulo 3

Flujo de caja

Dos sesiones

Duración por sesión: 1 hora

Objetivo: poder conocer las ganancias o pérdidas del cultivo a través del cálculo del flujo de caja, considerando únicamente costos de producción e ingresos por venta.

¿Qué es el flujo de caja?

Es una proyección de los ingresos y egresos de la empresa que solo incluye lo que es efectivo.

¿Para qué sirve?

Conocer la cantidad de efectivo que requiere el negocio para operar durante un periodo determinado, como puede ser una semana, mes, trimestre o año. El flujo de caja permite:

- asegurar que se tenga los recursos necesarios para pagar los préstamos a tiempo;
- asegurar que se tenga el dinero para cubrir todas las obligaciones de la empresa a tiempo – salarios, beneficios, pagos a proveedores y otros;
- tomar la decisión del mejor uso de los fondos cuando existe un excedente de efectivo;
- tomar las medidas necesarias para conseguir financiamiento cuando exista un faltante de efectivo.

¿Cómo se elabora el flujo de caja?

Los pasos para elaborar un flujo de efectivo incluyen:

- identificar todos los ingresos y egresos de efectivo de la finca;

- preparar una tabla de flujo de caja;
- calcular el flujo neto;
- calcular el flujo acumulado;
- analizar el flujo de efectivo.

5.3 Ejecución del programa de capacitación

Para la impartición del primer taller se logró contar con la participación de la mayoría de los asociados, lo cual fue bastante gratificante, ya que el tema impartido sobre los registros es algo básico que tienen que saber y realizar todos los agricultores.

En el cuadro 8 se muestran los módulos y fechas en que se impartieron a cada asociación y en el cuadro 9 se muestran el número de asistente de cada asociación por módulo.

En el módulo uno se proporcionó un formato para facilitar los registros de entradas y salidas de dinero. De acuerdo a los comentarios recibidos por los participantes, el formato de registros les pareció bastante sencillo sin embargo comentaron que no están acostumbrados a llevar a cabo esta actividad por ser algo “de oficina”. Esta respuesta es parte de la cultura que se debe cambiar en los agricultores. En los participantes más jóvenes la actitud percibida hacia el tema de registros fue diferente, mencionando que es una actividad que pueden integrar a sus labores diarias.

El módulo dos se llevó a cabo en una sesión. Para la impartición de este taller se extendió la invitación a todos los asociados de cada organización, sin embargo, la participación no fue la misma que en el módulo anterior, aunque esto no fue una afectación ya que estaba dirigido principalmente para los líderes de la asociación: presidente, vicepresidente y tesorero; y algunos otros agricultores que estuvieron interesados en profundizar sobre el tema. En el momento de realizar el diagnóstico se identificaron algunos productores con rasgos de liderazgo e interés sobre temas de administración financiera, a los cuales se les hizo hincapié en participar en los otros dos módulos del programa de capacitación. Dentro de estos participantes se encontraban los productores más jóvenes y algunas de las mujeres asociadas.

Cuadro 8. Fechas de talleres impartidos por asociación

Módulo	Fecha	Asociación
Registros	02 de febrero de 2017	Agropetol
Costos de producción	04 de febrero de 2017	Agropetol
Registros	11 de febrero de 2017	Acayma
Costos de producción	13 de febrero de 2017	Acayma
Flujo de caja parte 1	16 de febrero de 2017	Acayma
Flujo de caja parte 2	17 de febrero de 2017	Acayma
Registros	20 de febrero de 2017	Biofruit
Costos de producción	21 de febrero de 2017	Biofruit
Flujo de caja parte 1	22 de febrero de 2017	Biofruit
Flujo de caja parte 2	23 de febrero de 2017	Biofruit
Registros	27 de febrero de 2017	Asoagronorca
Costos de producción	02 de marzo de 2017	Asoagronorca
Flujo de caja parte 1	03 de marzo de 2017	Asoagronorca
Flujo de caja parte 2	04 de marzo de 2017	Asoagronorca
Registros	07 de marzo de 2017	Asoprooomac
Costos de producción	10 de marzo de 2017	Asoprooomac
Flujo de caja parte 1	11 de marzo de 2017	Asoprooomac
Flujo de caja parte 2	13 de marzo de 2017	Asoprooomac
Registros	16 de marzo de 2017	Macizo Vivo
Costos de producción	17 de marzo de 2017	Macizo Vivo

Para este módulo se facilitó una hoja de cálculo de Excel como herramienta para facilitar el cálculo de los costos de producción. Fue interesante analizar cada una de las asociaciones, ya que el ciclo productivo de cada cultivo varía en tiempo y manejo. De esta forma la hoja de cálculo tenía que adaptarse o modificarse a las necesidades de cada cultivo. La participación de los agricultores en este módulo fue muy dinámica, para poder elaborar la estructura de costos de cada cultivo se realizó una lluvia de ideas y aportes de cada uno, ya que al no contar con datos históricos fue necesario examinar paso por paso el ciclo productivo con cada una de las actividades e insumos que implicaba el cultivo para que la información fuera lo más cercana a la realidad. Se consideran los costos actuales y algunos estimados de acuerdo a la información proporcionada por los mismos agricultores.

La impartición del módulo de costos de producción fue interesante y muy productiva para todos los participantes ya que algunos agricultores tenían una idea general sobre los costos en los que incurrían, pero al realizar ese análisis se dieron cuenta de la importancia de contar con registros y dar seguimiento detallado a los costos. Con la herramienta proporcionada se pudo realizar el cálculo de costo de producción unitario para conocer el costo por kilogramo producido.

El módulo tres se realizó en dos sesiones debido a la complejidad del tema para las personas que no están familiarizadas con esos cálculos. Los asistentes a estos módulos fueron casi los mismos que en el anterior, se contó con la participación de los líderes de las asociaciones, y los productores más jóvenes que siempre fueron los más interesados en acudir a las capacitaciones.

A diferencia de los módulos anteriores que se impartieron a todas las asociaciones, por cuestiones logísticas y de tiempo estos últimos talleres solo se impartieron a las asociaciones productores de uchuva, piña, panela y mango.

Para el cálculo del flujo de caja se hizo uso de la herramienta en Excel en la que se diseñó la estructura de costos, se les indicó a los agricultores como integrar los ingresos por venta para obtener el flujo de caja, es decir la diferencia entre el total de costos contra ingresos.

De igual forma la herramienta permitía conocer el flujo de caja acumulado, de esta manera los productores podían tener idea de en qué tiempo se recuperaba la inversión realizada.

Una vez calculados los flujos de caja y con el costo de producción unitario que se obtuvo en el módulo dos, se procedió a capacitar a los agricultores sobre el cálculo de la utilidad bruta y el margen de ganancia bruta, para esto únicamente era necesario ingresar el precio de venta por kilogramo del producto a la hoja de cálculo, sin embargo, aquí lo relevante era transmitirles a los participantes la importancia de conocer esos indicadores y de donde provenía el cálculo.

Por último, otros dos indicadores que se calcularon fue la utilidad neta y el margen de ganancia neta, exclusivamente incluyendo los costos por transporte y el impuesto de ASOHOFRUCOL. En este punto se les mencionó a los agricultores que existen otros gastos que se deben considerar para el cálculo de la utilidad neta, tales como gastos administrativos y gastos financieros, pero para fines de esta capacitación no se incluyeron.

Cuadro 9. Número de asistentes por asociación a cada módulo

Módulo	Asociación	# de asistentes
Registros	Agropetol	8
Costos de producción	Agropetol	8
Registros	Acayma	5
Costos de producción	Acayma	5
Flujo de caja parte 1	Acayma	5
Flujo de caja parte 2	Acayma	5
Registros	Biofruit	13
Costos de producción	Biofruit	10
Flujo de caja parte 1	Biofruit	8
Flujo de caja parte 2	Biofruit	8
Registros	Asoagronorca	20
Costos de producción	Asoagronorca	18
Flujo de caja parte 1	Asoagronorca	10
Flujo de caja parte 2	Asoagronorca	10
Registros	Asoprooomac	11
Costos de producción	Asoprooomac	11
Flujo de caja parte 1	Asoprooomac	9
Flujo de caja parte 2	Asoprooomac	9
Registros	Macizo Vivo	6
Costos de producción	Macizo Vivo	6

El número total de asistentes al taller de capacitación de registros fueron 63 de un total de 75 productores pertenecientes a las seis asociaciones. Para el taller de costos de producción el número total de asistentes fueron 58 y para los módulos de elaboración de flujo de caja

asistieron 32 personas, tomando en cuenta que estos módulos solo fueron impartidos a cuatro asociaciones, el total de integrantes de las asociaciones a las que fue dirigido este tema son 58 agricultores.

Al final de la impartición de los talleres y de los cálculos realizados, aparentemente los cuatro cultivos analizados son rentables, considerando únicamente costos de producción, es decir, insumos y mano de obra que afecta directamente la producción del cultivo.

Al final de los talleres impartidos, se realizó una encuesta para conocer la opinión y comentarios de los participantes. En general los agricultores quedaron satisfechos con las capacitaciones, algunos comentaron que era muy poco el tiempo para ver temas tan importantes, otros quedaron muy satisfechos y alegres con los que se les compartió.

Para efectos de seguimiento después de la ejecución del programa de capacitación, se realizaron dos visitas a cada una de las asociaciones, directamente a algunas de las fincas de los productores participantes con el fin de conocer si estaban llevando a cabo lo aprendido en los talleres, y de conocer si existían dudas o comentarios respecto a lo que se compartió.

5.4 Guía de requisitos para solicitar crédito o financiamiento

Los productores a menudo pueden lograr tener fincas más sostenibles y con mejores rendimientos, lo que resulta en mayores ganancias, a través de renovaciones en las fincas y mejoras para la sostenibilidad. Estas inversiones permiten a los individuales incorporar prácticas agrícolas modernas en las fincas, remplazar árboles viejos de baja producción y llevar prácticas tecnológicas actualizadas, ayudando así a un mejor manejo de los recursos y al control de enfermedades. Estas mejoras son difíciles de financiar debido a la falta de garantías de los productores, a cosechas inconsistentes y a la volatilidad de los precios de los cultivos.

Las necesidades crediticias más importantes para los pequeños productores se pueden dividir en dos categorías: de corto plazo para insumos, financiamiento para el comercio y capital de trabajo y, de largo plazo, para capital de inversión:

- Las necesidades de corto plazo involucran capital para compra de insumos agrícolas (semillas, fertilizantes y manejo de plagas), preparación de cultivos y herramientas de mantenimiento, así como gastos de mano de obra durante la cosecha, procesamiento y venta.
- Las necesidades de capital de inversión incluyen préstamos para proyectos de renovación de la finca, reparación de edificios, equipo actualizado de procesamiento y mejoras tecnológicas.

El sistema financiero en Colombia se caracteriza por tener pocas y complejas instituciones financieras. En la entrevista realizada a las principales entidades de financiamiento para el sector agropecuario se preguntó qué información requieren de los productores en sus solicitudes de préstamo. Los indicadores más solicitados por las entidades financieras se muestran en el Cuadro 10.

Cuadro 10. Indicadores más solicitados por entidades financieras entrevistadas en Colombia

Indicador	% de entidades que solicitan este indicador
Área (ha) bajo cultivo	75%
Tipo de cultivo	63%
Precio de venta de cultivo	63%
Producción estimada por cultivo/temporada	50%
Alquiler finca/equipo	50%
Fuentes otros ingresos	50%
Producción para venta	38%
Cantidad cultivo entregado año anterior	38%
Costo insumos	38%
Estimación flujo de caja	38%

Estos resultados refuerzan las áreas en las que los agricultores necesitan enfocarse en la administración financiera y la gestión de sus fincas.

Las personas entrevistadas mencionaron que la información más importante usada, para evaluar un préstamo potencial de capital de trabajo a corto plazo a un productor, es la capacidad pasada y presente del productor de cumplir el compromiso de entregar la cuota de producción al comprador. Para comprobar este dato, es necesario el registro por los agricultores con documentos de soporte, ya que es requerido por las instituciones financieras.

De acuerdo a los resultados de las entrevistas, existe un conjunto mínimo común de indicadores que los productores o las asociaciones deben registrar y reportar para poder solicitar un préstamo.

Durante el análisis, las entidades financieras resaltaron la dificultad de financiar a los agricultores directamente debido al riesgo, el bajo monto de los préstamos, los costos de transacción y los desafíos agrícolas. Estas entidades prefieren prestar a PYMES o cooperativas.

De igual forma las personas entrevistadas enfatizaron la importancia de contar con buenos datos a nivel de finca y su agregación a asociaciones como un beneficio para el acceso a crédito.

La principal entidad a la que se acudió para realizar la entrevista, debido a que la mayoría de los agricultores con los que se trabajó mencionaron haber adquirido alguna vez algún crédito a través de esta entidad, fue el Banco Agrario de Colombia S.A.; entidad financiera estatal cuyo objeto es “desarrollar las operaciones propias de un establecimiento bancario comercial, financiar en forma principal, pero no exclusiva, las actividades relacionadas con el sector rural, agrícola, pecuario, pesquero, forestal y agroindustrial”(BAC 2016).

Actualmente cuenta con 749 sucursales, esto representa la red de oficinas más grande del país. Por su composición accionaria, el Banco es una sociedad de economía mixta del orden nacional, del tipo de las anónimas, sujeta al régimen de empresa industrial y comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (BAC 2016).

El BAC cuenta con soluciones financieras para impulsar las diferentes fases de producción, transformación y/o comercialización de bienes y servicios agropecuarios. El BAC (2016) ofrece los siguientes beneficios:

- “Amplio portafolio de productos y servicios especializados para el sector agropecuario y agroindustrial.
- Tasas de interés y periodos de gracia de acuerdo con su actividad productiva.
- Cubrimiento del 94% del territorio nacional y llegando incluso a municipios donde otras entidades bancarias no hacen presencia.
- Acompañamiento en la estructuración de su proyecto productivo por parte de nuestros asesores agropecuarios especializados.
- Alianzas especializadas con gremios para financiar inversiones que mejoren la productividad y competitividad en la cadena agropecuaria y agroindustrial. “

La segunda entidad más importante sobre financiamiento para el sector agrícola es FINAGRO, “es una entidad que promueve el desarrollo del sector rural colombiano, con instrumentos de financiamiento y desarrollo rural, que estimulan la inversión” (FINAGRO 2013).

FINAGRO es una sociedad de economía mixta del orden nacional, organizada como establecimiento de crédito, con régimen especial, vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y vigilado por la Superintendencia Financiera de Colombia (FINAGRO 2013).

Esta entidad otorga recursos en condiciones de fomento a las entidades financieras, para que éstas a su vez otorguen créditos a proyectos productivos.

Bancolombia es la principal entidad a través de la cual se otorgan los créditos FINAGRO con el cual se puede disponer de recursos suficientes para el desarrollo de actividades agropecuarias (Grupo Bancolombia 2017).

Los beneficios que brinda el crédito FINAGRO a través de Bancolombia son los siguientes:

- “Contamos con un apoyo técnico especializado en el Agro que te brinda asesoría en todos los temas agrarios, pecuarios y agroindustriales.
- Tener un estudio de crédito sin costo.
- Amortizaciones de capital e intereses que se ajustan a tus necesidades, según el ciclo productivo del negocio. De esta forma puedes cubrir los requerimientos de capital de trabajo e inversión.
- El pago se realiza de forma automática con débito a la cuenta de ahorros o corriente.
- Las características financieras como plazo, amortización y periodos de gracia, se definen de acuerdo al flujo de caja del negocio y de lo que se requiere financiar” (Grupo Bancolombia 2017).

Otra de las entidades a las que se acudió para entrevistar sobre créditos agropecuarios fue el Banco BBVA, aunque ningún agricultor mencionó haber adquirido algún crédito con esta entidad hasta la fecha, es otro de los bancos a través de los cuales se puede acceder a los créditos de FINAGRO.

El Banco BBVA (2017) resalta los siguientes beneficios por adquirir el crédito a través de ellos:

- “Agilidad para obtener la financiación que requiere en forma oportuna.
- Entendimiento y asesoría especializada y apoyo para la estructuración del crédito agropecuario o agroindustrial”.

Dentro de las opciones de financiamiento que ofrecen este banco se encuentran las siguientes (BBVA 2017):

- “Capital de Trabajo: costos y gastos operativos requeridos en el desarrollo de la actividad agropecuaria como materias primas, inventarios, mano de obra. Plazos hasta 24 meses de acuerdo con el flujo de fondos de la actividad productiva agropecuaria y/o rural o el flujo de fondos del proyecto financiado.
- Inversión: producción agrícola, compra de animales, maquinaria y equipos agrícolas, adecuación de tierras, transporte especializado, infraestructura para producción, servicios de apoyo, actividades rurales y de investigación agropecuaria. Plazos según requerimientos del proyecto y amortizaciones acordes a su sistema de producción y/o flujo de fondos del proyecto financiado.
- Consolidación de Pasivos: para facilitar la recomposición de los pasivos financieros vigentes, con el fin de mejorar las condiciones de plazo, tasa, o periodicidad de pago”.

A pesar de que son varias las entidades que ofrecen créditos al sector agropecuario, el Banco Agrario de Colombia es la única opción que existe para pequeños agricultores. Estas entidades clasifican como pequeños productores a aquellos que tienen ingresos menores a dos millones de pesos colombianos mensualmente.

De acuerdo con los resultados de las entrevistas, esto se debe al riesgo que existe con los pequeños agricultores de que puedan abandonar en cualquier momento la actividad y con esto las obligaciones financieras; las entidades consideran que los pequeños agricultores no tienen la capacidad o no cuentan con la garantía de que a través de su actividad productiva cubran sus costos, gastos y el pago de la cuota del crédito asignado.

Se realizó una guía para facilitar el acceso a crédito por medio de las dos principales entidades financieras de Colombia que otorgan créditos al sector agrícola. Estas entidades son el BAC (Banco Agrario de Colombia) y FINAGRO a través de BANCOLOMBIA y BBVA Colombia.

A continuación, se muestra la guía de requisitos para solicitar crédito

Guía de requisitos para solicitar crédito en los principales entes de financiamiento del sector agrícola en Colombia

Objetivo: Obtener información necesaria de las entidades financieras del país, cuya finalidad es transferir datos a las asociaciones de productores que necesiten optar por un financiamiento para hacer más productiva y competitiva su gestión.

Para obtener un crédito es fundamental que usted formule un proyecto productivo que sea técnica, financiera y ambientalmente viable, presentarlo ante una entidad financiera que esté presente en el lugar donde pretende desarrollar el proyecto.

El proyecto lo debe realizar la persona que solicite el crédito o recurrir a profesionales con experiencia en su elaboración; así mismo, puede consultar mayor información en las oficinas de los intermediarios donde tramitará el crédito.

El plazo, en todos los casos, para capital de trabajo será de hasta 24 meses y para proyectos de inversión, el plazo depende del ciclo productivo del proyecto.

Los intermediarios financieros son quienes aprueban o desaprueban los créditos.

El monto de crédito depende de la capacidad financiera del solicitante. No obstante, de conformidad con lo establecido por la Comisión Nacional de Crédito Agropecuario existen cuatro clasificaciones de productores para la financiación y el acceso a los diferentes beneficios del Gobierno Nacional, para la vigencia 2013 así:

- Mujer Rural Bajos Ingresos: cuyos activos no superen: \$59.834.250 cop⁷.
- Pequeño Productor: cuyos activos no superen \$85.447.500 cop.
- Medianos Productores: activos totales con valor equivalente hasta 5.000 smlmv⁸, \$2.947.500.000 cop para 2013.
- Grandes Productores: Activos totales con valor superior a 5.000 smlmv, \$2.947.500.000 cop para 2013.

Entidades financieras

- Banco Agrario de Colombia
- Crédito FINAGRO a través de Bancolombia
- Crédito FINAGRO a través de BBVA

Requisitos en común de las tres entidades

- Presentar el proyecto productivo que va a desarrollar, para el cual requiere financiación.
- El proyecto debe ser financiera, técnica y ambientalmente viable.
- Demostrar el tipo de tenencia del predio donde se va a desarrollar el proyecto productivo:
 - Si es predio propio, se demuestra a través del Certificado de Libertad y Tradición con fecha de expedición menor a 30 días.
 - Si es predio en arriendo, se demuestra a través del contrato de arrendamiento, el cual debe tener una vigencia por un periodo de tiempo igual o superior al plazo del crédito y certificado de libertad y tradición del predio, con fecha de expedición menor a 30 días.
 - Si es poseedor, certificación emitida por la Junta Acción Comunal del lugar en el que se encuentre ubicado el predio.

Banco Agrario de Colombia

Beneficios:

- Amplio portafolio de productos y servicios especializados para el sector agropecuario y agroindustrial.
- Tasas de interés y periodos de gracia de acuerdo con su actividad productiva.

⁷ Pesos colombianos

⁸ Salario mínimo mensual legal vigente

- Cubrimiento del 94% del territorio nacional y llegando incluso a municipios donde otras entidades bancarias no hacen presencia.
- Acompañamiento en la estructuración de su proyecto productivo por parte de nuestros asesores agropecuarios especializados (ASAGROS).
- Alianzas especializadas con gremios para financiar inversiones que mejoren la productividad y competitividad en la cadena agropecuaria y agroindustrial.

Dentro de las opciones de crédito que ofrece esta institución se encuentran:

- Para adecuación de tierras
- Para siembra
- Para maquinaria y equipo
- Para infraestructura
- Servicios de apoyo (fumigación, bioinsumos, entre otros)
- Capital de trabajo
- Certificaciones

Las tasas de interés para créditos que aneja el Banco Agrario de Colombia son:

Para pequeños productores

DTF⁹ + 7.00

Para mediados productores y MIPYMES actividades rurales

DTF + 8.00

El Banco Agrario, además ofrece una opción de créditos agropecuarios para la mujer rural de bajos ingresos. Este tipo de créditos está enfocado para mujeres cabeza de familia cuyos activos totales no superen los 198.8 SMMLV. No se requiere que los activos totales se encuentren invertidos en el sector agropecuario ni que sus ingresos provengan del mismo.

Las condiciones de este tipo de créditos para mujeres son:

- Tasa de interés: Diferencial, Hoy DTF + 5 (E.A.)
- Plazo:

Cuadro 11. Plazos del crédito BAC

Capital de trabajo	Hasta dos años
Inversión	Depende del flujo de caja del proyecto productivo
Amortización al capital	Trimestral, semestral, anual o al vencimiento, según el flujo de caja del proyecto
Garantías	Todo tipo de garantías o hasta el 80% con el Fondo Agrario de Garantías (FAG)

⁹ La DTF, es una tasa de interés calculada como un promedio ponderado semanal por monto, de las tasas promedios de captación diarias de los CDTs a 90 días, pagadas por los bancos, corporaciones financieras, de ahorro y vivienda y compañías de financiamiento comercial, en general por el sistema financiero. La DTF es calculada por el Banco de la República con la información provista por la Superintendencia financiera hasta el día anterior.

Crédito FINAGRO a través de Bancolombia

Beneficios de adquirir esta opción:

- Contar con un apoyo técnico especializado en el agro que brinda asesoría en todos los temas agrarios, pecuarios y agroindustriales.
- Tener un estudio de crédito sin costo.
- Amortizaciones de capital e intereses que se ajustan a las necesidades, según el ciclo productivo del negocio. De esta forma puede cubrir los requerimientos de capital de trabajo e inversión.
- El pago se realiza de forma automática con débito a la cuenta de ahorros o corriente.
- Las características financieras como plazo, amortización y periodos de gracia, se definen de acuerdo al flujo de caja del negocio y de lo que se requiere financiar.

Planes de crédito:

- Grandes productores: para personas naturales o jurídicas con activos superiores a 5.000 SMMLV. Tasa en DTF más puntos adicionales, expresada en términos efectivo anual
- Medianos productores: para personas con activos hasta 5.000 SMMLV. Tasa en DTF más puntos adicionales, expresada en términos efectivo anual
- Pequeños productores: para personas con activos hasta 145 SMMLV. Tasa en DTF más puntos adicionales y expresada en términos efectivo anual

Características del crédito

- El monto mínimo es de \$1.000.000 y el máximo depende de la capacidad de endeudamiento.
- Plazos desde 1 hasta 120 meses.
- Tasa variable indexada DTF.
- Este producto está dirigido a personas naturales entre los 19 y 69 años y personas jurídicas, dedicadas a la industria agropecuaria o agroindustrial.
- Cargos tributarios: las operaciones de Redescuento, Descuento y Factoring están exentas de GMF, sin embargo, el desembolso debe efectuarse en una cuenta de ahorro, corriente o cuenta de depósito en el Banco de la República, o mediante expedición de cheque con cruce y con la leyenda, "para consignar en la cuenta corriente o de ahorros del primer beneficiario".

Tasas

La tasa máxima permitida por FINAGRO para gran y mediano productor es DTF +10% efectivo anual y la máxima permitida para pequeño productor es DTF + 7%.

Crédito FINAGRO a través de BBVA Colombia

Esta opción está enfocada para lo siguiente:

- **Capital de Trabajo**: costos y gastos operativos requeridos en el desarrollo de la actividad agropecuaria como materias primas, inventarios, mano de obra. Plazos hasta 24 meses de acuerdo con el flujo de fondos de la actividad productiva agropecuaria y/o rural o el flujo de fondos del proyecto financiado.
- **Inversión**: producción agrícola, compra de animales, maquinaria y equipos agrícolas, adecuación de tierras, transporte especializado, infraestructura para producción, servicios de apoyo, actividades rurales y de investigación agropecuaria. Plazos según requerimientos del proyecto y amortizaciones acordes a su sistema de producción y/o flujo de fondos del proyecto financiado.

- **Consolidación de Pasivos:** para facilitar la recomposición de los pasivos financieros vigentes, con el fin de mejorar las condiciones de plazo, tasa, o periodicidad de pago.

Las principales características que ofrece esta entidad:

- Financiamiento con amplios plazos y de acuerdo con el flujo de fondos de la actividad productiva agropecuaria y/o rural o el flujo de fondos del proyecto financiado puede acceder a periodos de gracia a capital.
- Diferentes alternativas y modalidades de crédito que le ayudaran a atender sus necesidades.
- Financiamiento a corto, mediano y largo plazo.
- El desembolso puede ser realizado con abono a la cuenta del cliente.
- El crédito se amortiza con cuotas iguales mensuales, trimestrales, semestrales vencidas.
- Posibilidad de acceso a incentivos y garantías del FAG.
- Créditos en condiciones favorables para el desarrollo de la actividad agropecuaria.
- Tasas de interés competitivas.
- Permite modernizar su negocio agropecuario y obtener mayor productividad.
- Oportunidad de liquidez al plazo que más se adecue a sus necesidades.
- Financiación de necesidades de corto, mediano y largo plazo.
- Plazos y forma de pago de intereses y capital, flexible.
- Posibilidad de abonos extraordinarios.
- Consultas y pagos a través de la oficina.
- Si su empresa lo desea, el pago de las cuotas del crédito se realiza automáticamente con débito a la cuenta de ahorros o corriente.

Para realizar el trámite en cualquiera de las entidades anteriores es necesario acudir con alguno de los asesores crediticios y presentar la siguiente documentación:

- Formato de solicitud de crédito, debidamente diligenciado por el solicitante (en cada entidad se proporciona dicha solicitud).
- Fotocopia documento de identificación del solicitante
- En caso de predio arrendado, copia del contrato de arrendamiento.
- En caso de predio propio, recibo de pago de impuesto predial o sobre mejoras en donde figure el nombre del solicitante de crédito en el pago.
- Fotocopia de la última declaración de renta, si no declara renta adjuntar certificado de no declarante.

6. ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA Y DE LOS ALCANCES Y LIMITACIONES DE LOS RESULTADOS

La temática del presente trabajo estuvo enfocada a la gestión de seis asociaciones de productores agrícolas, donde la principal experiencia fue reconocer la gran necesidad que cuentan sobre temas de planificación tanto a nivel de cultivo como a nivel administrativo. De igual forma una percibe la problemática que existe a nivel Latinoamérica en el agro. Existen grandes desigualdades entre la vida en la urbe y la vida en el campo.

Derivado de lo anterior, los trabajadores del campo, viven con la visión de que para hablar de finanzas personales o en su actividad productiva tienen que ser contadores o expertos en el tema, a pesar de que las finanzas están presentes en cada momento de sus vidas.

Los productores opinan que los sistemas contables y administrativos sólo sirven para dar cumplimiento a obligaciones legales, tributarias y de control por parte de distintos organismos, que la información suministrada por la contabilidad es complicada y además difiere de la suministrada por los agrónomos, por cuanto estos se basan en supuestos y no en documentación como la contabilidad, que todos los sistemas contables y administrativos no son de ninguna utilidad y por lo tanto, representan un gasto inútil.

La implementación de la educación o fortalecimiento financiero en el sector rural debe darse en etapas que van desde lo más básico hasta niveles donde se puedan incluir temas como cálculos de tasas de interés en diferentes opciones de financiamiento, por ejemplo.

Algunos de los productores carecen de conocimientos sobre sus costos de producción, administración y de comercialización. Ante la falta de conocimiento los productores no saben si con sus ingresos son capaces de cubrir sus costos o incluso si obtienen alguna ganancia.

Para los pequeños productores con los que se trabajó es indispensable un buen manejo de sus costos para un desarrollo empresarial exitoso, si carecen de esto, estas asociaciones difícilmente podrán competir en el mercado.

En cuanto a los talleres impartidos sobre capacidades financieras, uno se enfrenta a muchos retos. Primeramente, el bajo nivel de instrucción del grupo meta dificulta el proceso de enseñanza/aprendizaje. La heterogeneidad de los grupos de agricultores en cuanto a destrezas financieras, intereses, etc. El elevado costo de oportunidad para los participantes de asistir a los talleres de capacitación. En algunos casos la falta de interés por aprender a manejar algo que dicen no ser necesario (la contabilidad o finanzas).

Existe un factor que favorece la gestión financiera en las fincas, esto es la edad, cuanto más jóvenes son los agricultores más interés hay por llevar registros, formarse en temas de gestión o fortalecimiento, mayor motivación por aprender.

Dado los diferentes niveles de gestión entre los grupos de productores, las capacitaciones para algunos no resultaron satisfactorias y para otros resultaron insuficientes. Es necesario contar con programas de capacitación de diferentes niveles para los agricultores que ya están familiarizados con temas financieros, otro para los que no conocen nada del tema y otro para los que por la experiencia o la formación ya están más avanzados en los temas de gestión financiera.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

1. La prioridad de los productores es cumplir con sus necesidades inmediatas, por lo que no existe una visión a mediano o largo plazo, tal situación dificulta entender la importancia de la educación financiera.
2. Con educación o cultura financiera se puede proveer a los agricultores de un mayor entendimiento de la economía en general y como ésta les beneficia de manera directa en su actividad y circunstancias.
3. La correcta gestión financiera garantizará el uso adecuado de los ingresos de corto y largo plazo y generará resultados que justifiquen el esfuerzo dedicado al trabajo.
4. El agricultor debe ser el responsable de llevar a cabo la administración financiera de su finca, a través de la valoración de los diferentes componentes que le permitan una adecuada organización y planeación. Este debe de valer de herramientas tales como la planificación del ciclo de producción, registros de entradas y salidas de recursos monetarios, la elaboración de un plan a corto y largo plazo y su respectivo presupuesto
5. Se debe enseñar a los productores y promover entre ellos que mantengan registros de algunos indicadores básicos y a conservarlos de manera consistente, como un medio para manejar su finca efectivamente y potencialmente para lograr acceso a créditos.
6. Cualquier actividad por pequeña que sea genera costos de producción, administración, financieros, administrativos y de comercialización. El conocer bien lo que implica económicamente cada etapa, así como los diferentes tipos de costos, es una necesidad para el mejor desempeño de la actividad productiva.
7. El análisis de los costos es importante para conocer la rentabilidad, es decir si los ingresos cubren los costos y si hay ganancias. El análisis de los costos también ayuda a encontrar puntos de mejoramiento que por ende puede mejorar la competitividad de la asociación.
8. Se requiere de mayor cantidad de capital de trabajo y de activos fijos, para que la actividad agrícola prospere y tenga crecimiento es aquí donde la administración financiera cobra fuerza en la actividad agrícola y la gestión por parte de los productores.
9. Una asistencia técnica enfocada en administración financiera para los agricultores y mejores técnicas agronómicas mejora la sostenibilidad y la productividad de la finca.

7.2 Recomendaciones

A nivel de organizaciones de productores:

Para lograr que la administración financiera sea pertinente y útil para las asociaciones de productores agrícolas, es necesario que se cumpla con lo siguiente:

- Que los productores asociados sientan la necesidad de incorporar la gestión financiera a su operación;
- Adecuar los principios y técnicas de la contabilidad al desempeño propio de las asociaciones;
- Disposición de quienes estén interesados en ejercer las finanzas para aplicarlas en cada una de las fases del ciclo productivo y generar una base de datos y registros sobre la información de dichas fases;
- Aptitud para adecuar los sistemas de costos y de gestión financiera al sector agrícola, a partir de la información recopilada en las fases del ciclo productivo, considerando las particularidades del sector y sus necesidades;
- Se requiere identificar claramente las necesidades de las asociaciones en términos de inversión y financiamiento a corto y largo plazo, considerando los principios de asociatividad;
- Se deben proponer políticas internas de gestión financiera enmarcadas dentro de los preceptos de solidaridad y valores equitativos;
- Y algo que no puede olvidarse, es transmitir los planes de gestión financiera de manera sencilla para posibilitar que todos los miembros se sientan involucrados y comprometidos con su logro, mediante una gestión democrática, autónoma e independiente.
- Es necesario que los grupos de productores, aprovechen estrategias, programas e iniciativas con el fin de mejorar las capacidades, habilidades y conocimientos en cuestiones financieras con el fin de entender y aprender la importancia de incluir en sus vidas diarias temas tan importantes como la cultura financiera.
- En las asociaciones que existe relevo generacional es importante que los jóvenes reciban las capacitaciones necesarias sobre finanzas, aprovechando los programas mencionados en el párrafo anterior, para que pongan en práctica los conocimientos y transmitan a sus familiares o demás integrantes lo aprendido.
- Es necesario favorecer la capacidad de las personas para tomar decisiones adecuadas, a través del análisis de la información, el razonamiento, la voluntad y responsabilidad de sus elecciones.

A nivel del trabajo desarrollado:

Es indispensable el seguimiento a los talleres y capacitaciones realizadas con los agricultores, ya que, al no existir bases sólidas sobre la planificación financiera, es necesario fortalecer los conceptos y procedimientos que se compartieron en este proyecto. El sector agrícola generalmente tiene acceso a programas de capacitación por parte del Gobierno o de ONG, sin embargo, generalmente estos programas solo se llevan a cabo sin incluir una fase de seguimiento, lo cual resulta improductivo porque difícilmente los productores llevarán a cabo por sí solos los procedimientos y más cuando son temas no comunes para ellos.

8. LECCIONES APRENDIDAS

Para fomentar el desarrollo sostenible en las empresas rurales sostenibles, es necesario contar con el apoyo de empresas como Fruandes, preocupadas por resolver problemáticas sociales y ambientales.

No solo es importante brindar capacitaciones y asesorías al sector rural, la base del éxito de estas capacitaciones es el seguimiento que se pueda brindar para fomentar el uso de las herramientas proporcionadas y generar conciencia sobre la importancia de temas tan importantes como lo es la planificación financiera.

Tomar decisiones informadas y bien pensadas en torno a las finanzas es una carencia que presenta el sector agrícola, por lo menos en las seis asociaciones en que se realizó el trabajo, pese a esto nunca es demasiado tarde para mejorar la educación financiera, simplemente si se ponen en práctica algunas de las cosas más básicas, quizá el panorama de la asociación cambie.

Es importante identificar a las personas con rasgos de liderazgo positivo y que tengan la capacidad de entender la importancia de ciertos elementos necesarios para el funcionamiento de un negocio, como lo es una asociación de productores, de esta forma el o ellos transmitirán esta importancia al resto de asociados facilitando el correcto funcionamiento.

No todas las organizaciones le dan la importancia debida a la administración financiera dentro de su gestión, en ocasiones por falta de conocimiento o por falta de interés, sin saber que es la base de la toma de decisiones valiéndose de herramientas de gestión financiera.

Las asociaciones de productores son entes económicos y por lo tanto deben llevar contabilidad, usar recursos monetarios y productivos de manera eficiente, disponer de los insumos y mercados necesarios para comercializar sus productos además de cumplir con las regulaciones y legislaciones de donde operan.

Al momento de impartir talleres, formaciones o capacitaciones es necesario que los participantes estén convencidos de su participación para que lo aprendido tenga efecto, principalmente en temas “complejos” como la contabilidad o las finanzas. De igual forma es necesario adaptar estas capacitaciones al lenguaje a quien van dirigidas, así como el nivel de instrucción o escolaridad con el que cuentan. De esta forma tendrán un efecto positivo o se logrará el objetivo de la capacitación.

La tarea de incorporar los principios, métodos y herramientas de la administración financiera a las empresas agrícolas, principalmente a las asociaciones, no es una tarea fácil, ya que generalmente se piensa que la contabilidad y las finanzas están diseñadas para empresas netamente capitalistas.

9. LITERATURA CITADA

- Aguilar, XP; Ortiz, BM. 2013. Diseño de un programa de educación y cultura financiera para los estudiantes de modalidad presencial de la titulación en administración en banca y finanzas (en línea). Tesis Ing. Loga, Ecuador, UTPL. 113 p. Consultado 20 oct. 2016. Disponible en [http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/7712/1/Tesis%20ECF%20final%20junio%203,%20%202013%20\(1\).pdf](http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/7712/1/Tesis%20ECF%20final%20junio%203,%20%202013%20(1).pdf).
- ASOHOFRUCOL (Asociación Hortifrutícola de Colombia). 2009. Leyes y decretos reglamentarios (en línea). 4 ed. Bogotá, Colombia, Digigraf. 48 p. Consultado 09 may 2017. Disponible en http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_33_Leyes_y_decretos.pdf.
- BAC (Banco Agrario de Colombia). 2016. Banco Agrario de Colombia: La entidad (en línea, sitio web). Colombia. Consultado 11 may 2017. Disponible en <https://www.bancoagrario.gov.co/acerca/Paginas/Entidad.aspx>.
- BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria). 2017. Crédito Agropecuario (en línea, sitio web). Colombia. Consultado 11 may 2017. Disponible en <https://www.bbva.com.co/empresas/empresarial/financiacion/credito-comercial-cortoplazo/agrocredito/#pane0>.
- Bini, D; Guedes, LF; de Miranda, S; Vian, C; do Amaral, LF. 2014. Credit can make a difference for the sustainability of agriculture (en línea). Brasil, Imaflora. 46 p. Consultado 20 oct. 2016. Disponible en http://www.san.ag/biblioteca/docs/57064a534ab20_Sustentabilidadeemdebate3Sustainabilityisgoodbusinessforagricultureapril2016.pdf.
- CAF (Banco de Desarrollo de América Latina). 2014. Modelo de gestión empresarial para micro y pequeñas empresas basadas en Negocios Verdes (en línea). Panamá. Consultado 20 oct 2016. Disponible en http://publicaciones.caf.com/media/42957/modelo_gestion_negocios_verdes.pdf.
- Cámara de Comercio de Bogotá. 2013. ABC de ESALES (en línea). Colombia. 23 p. Consultado 17 nov. 2016. Disponible en http://recursos.ccb.org.co/ccb/flipbook/2014/abc_esales/files/assets/downloads/publication.pdf.
- Comercio Justo Colombia. 2005. Vive el comercio justo (en línea, sitio web). Risaralda, Colombia. Consultado 17 nov. 2016. Disponible en <http://www.comerciojustocolombia.org/>.
- Contreras de Ussher, I. 2010. La importancia de la administración financiera en las cooperativas agrícolas (en línea). México. Procuraduría Agraria. Revista Estudios Agrarios: 97-117. Consultado 27 abr 2017. Disponible en http://www.pa.gob.mx/publica/rev_45/analisis/Ismaira_Contreras_de_usscher.pdf.
- Delgado, D. 2015. La planeación financiera como elemento potenciador en el rendimiento de las asociaciones cooperativas (en línea). Tesis Maestría. Bárbula, Venezuela, UC. 120 p. Consultado 20 oct. 2016. Disponible en <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1960/ddelgado.pdf?sequence=1>.
- DDRS (Dirección de Desarrollo Rural Sostenible). 2014. Misión para la transformación del campo (en línea). Bogotá, Colombia, DNP. 64 p. Consultado 04 may 2017. Disponible en <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Agriculturapecuarioforestal%20y%20pesca/Sistema%20Cr%C3%A9dito%20Agropecuario.pdf>.
- Emerton, L; Bishop, J; Thomas, L. 2006. Sustainable Financing of Protected Areas: a global review of challenges and options (en línea). Gland, Suiza, UICN. 97 p. (Best Practice

- Protected Area Guidelines Series n° 13). Consultado 12 oct 2016. Disponible en https://cmsdata.iucn.org/downloads/emerton_et_al_2006.pdf.
- FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations). 2003. ¿Es la certificación algo para mí?: una guía práctica sobre por qué, cómo y con quién certificar productos agrícolas para la exportación (en línea). San José, Costa Rica, Series de Publicaciones RUTA. 32 p. Consultado 17 nov. 2016. Disponible en <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/007/ad818s/ad818s00.pdf>.
- FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations). 2004. Política de desarrollo agrícola: conceptos y principios (en línea). Roma. 604 p. Consultado 01 may. 2017. Disponible en <http://www.fao.org/3/a-y5673s.pdf>.
- FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations). 2007. Desarrollo territorial rural: análisis de experiencias en Brasil, Chile y México. Santiago, Chile. Consultado 04 may 2017. Disponible en <http://www.fao.org/3/a-a1253s.pdf>.
- FINAGRO (Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario). 2013. ¿Qué es FINAGRO? (en línea, sitio web). Colombia. Consultado 11 may 2017. Disponible en <https://www.finagro.com.co/qui%C3%A9nes-somos/informaci%C3%B3n-institucional>.
- Fruandes. 2013. Fruandes, a proud certified B Company (en línea, sitio web). Consultado 23 oct. 2016. Disponible en http://www.fruandes.com/index.php?option=com_content&view=article&id=62:b-company-certified&catid=7:blog&lang=en&Itemid=107.
- Fruandes. 2016a. Modelo de impacto (diapositiva). Bogotá, Colombia. 1 diapositiva, color.
- Fruandes. 2016b. Comité de impacto (diapositiva). Bogotá, Colombia. 1 diapositiva, color.
- Gottret, MV. 2011. Orientación estratégica con enfoque de cadena de valor para la gestión de empresas asociativas rurales: desarrollo de planes de negocio (en línea). Turrialba, Costa Rica, CATIE. Consultado 23 oct 2016. Disponible en <http://www.sidalc.net/repdoc/A10925e/A10925e.pdf>.
- Grupo Bancolombia. 2017. Crédito FINAGRO (en línea, sitio web). Colombia. Consultado 11 may 2017. Disponible en <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/productos-servicios/creditos/fomento/finagro/>.
- Gutiérrez, E; Reddy, R. 2015. Mayores oportunidades de financiamiento rural en Colombia (en línea). Washington, Distrito de Columbia, Estados Unidos, Banco Mundial. 20 p. Informe n.º AUS10747. Consultado 22 oct. 2016. Disponible en <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/102471467999687402/pdf/AUS10747-REVISED-PUBLIC-SPANISH-colombia-spanish-web-feb9.pdf>.
- Ibarbia, M. 2014. ¿Por qué las empresas pueden cambiar el mundo? Campaña de comunicación masiva para impulsar las Empresas B en Mendoza (en línea). Tesis Lic. Mendoza, Argentina, UNCuyo. 105 p. Consultado 17 nov. 2016. Disponible en <http://www.sistemab.org/wp-content/uploads/2014/12/Tesis-sobre-Empresas-B-Magdalena-Ibarbia.pdf>.
- Junkin, R; Soza, S. 2006. Herramientas básicas para la planeación financiera de pequeñas empresas rurales: una guía para facilitadores del desarrollo empresarial rural (en línea). Turrialba, Costa Rica, CATIE. 32 p. Consultado 23 oct. 2016. Disponible en <http://www.sidalc.net/repdoc/A2317E/A2317E.PDF>.
- Kawulich, B. 2006. La observación participante como método de recolección de datos (en línea). Forum Qualitative Research 6(2):1-23. Consultado 07 nov. 2016. Disponible en <http://diverrisa.es/uploads/documentos/LA-OBSERVACION-PARTICIPANTE.pdf>.
- Maqueda-Lafuente, FJ. 1990. Dirección estratégica y planificación financiera de la PYME. Madrid, España, Ediciones Díaz de Santos, S.A. 190 p.
- MA (Ministerio de Agricultura). 2015. Costos estimados de producción de cultivos agrícolas y productos pecuarios, 2014 (en línea). Santo Domingo, República Dominicana. 205 p.

- Consultado 09 may 2017. Disponible en http://www.agricultura.gob.do/media/153218/costos_de_produccion_2014.pdf.
- MINAM (Ministerio del Ambiente, Perú). 2016. Finanzas para la sostenibilidad (2011-2016): financiando la gestión ambiental (en línea). Consultado 12 oct. 2016. Disponible en <http://www.minam.gob.pe/informessectoriales/wp-content/uploads/sites/112/2016/02/Finanzas-para-la-Sostenibilidad.pdf>.
- MINHACIENDA (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Colombia); MINEDUCACION (Ministerio de Educación, Colombia); BANREP (Banco de la República, Colombia); Superintendencia Financiera de Colombia; FOGAFIN (Fondo de Garantías de Instituciones Financieras, Colombia); FOGACOOP (Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas, Colombia); AMV (Autorregulador del Mercado de Valores de Colombia). 2010. Estrategia nacional de educación económica y financiera (en línea). Consultado 23 oct. 2016. Disponible en <https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/ConsumidorFinanciero/estratenaledufinanciera012011.pdf>.
- Morales, A; Morales, JA. 2014. Planeación financiera (en línea). México. Grupo Editorial Patria. Consultado 20 oct. 2016. Disponible en <http://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074382167.pdf>.
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, Francia). 2005. Improving financial literacy: analysis of issues and policies (en línea). Consultado 20 oct 2016. Disponible en http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/finance-and-investment/improving-financial-literacy_9789264012578-en#page1.
- Olmos, JC; Tabares, D; Rodríguez C. 2007. Cultura financiera: patrones de ahorro e inversión en grupos poblacionales del Valle de Aburrá: caso padres de familia del colegio de la UPB. El Cuaderno, Ciencias Estratégicas 53-72. Consultado 04 may 2017. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2668703.pdf>.
- Proaño, E. 2011. Manual de educación financiera rural: mejorando la gestión de los agricultores (en línea). Tesis Ing. Cayambe, Ecuador, UPS. 92 p. Consultado 12 oct 2016. Disponible en <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/1812>.
- Rainforest Alliance; Citi Foundation. 2013. Finanzas sostenibles y bancabilidad de los productores agrícolas: métricas importantes a nivel de las fincas (en línea). Nueva York, Estados Unidos de América. Consultado 23 oct. 2016. Disponible en http://www.rainforest-alliance.org/lang/sites/default/files/publication/pdf/Citi_bankability_SP_singles.pdf.
- Rodríguez, E. s.f. El proceso de Planeación Financiera: la estrategia y la operación dentro de la visión financiera (en línea). México, IMEF. Consultado 02 may 2017. Disponible en <http://www.persys.com.mx/articulos/planeacionfinanciera.pdf>
- Sánchez, SY; Escobedo, A; Gutiérrez, R. 2015. Diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa de empresas asociativas rurales basada en los medios de vida sostenibles. Turrialba, Costa Rica, CATIE. 28 p. (Colección Agronegocios, n° 8).
- Sánchez, B; Ney Téllez, AC. 2005. Finanzas IV: Planeación Financiera (en línea). México, UNAM. 177 p. Consultado 02 may 2017. Disponible en <http://repositorio.cuaed.unam.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/672/1/1559.pdf>.
- Santacoloma, P; Röttger, A; Tartanac, F (eds.). 2009. Business management for small-scale agro-industries (en línea). Roma, Italia, FAO. 101 p. Consultado 12 oct 2016. Disponible en <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/011/i0499e/i0499e00.pdf>.
- Sistema B. s.f. La Empresa B. B Corp (en línea, sitio web). Consultado 17 nov. 2016. Disponible en <http://www.sistemab.org/espanol/la-empresa-b>.
- SCAN (Sustainable Commodity Assistance Network); IFAD (International Fund for Agricultural Development); UNFSS (United Nations Forum on Sustainability Standards). 2014. Sostenibilidad agrícola: Kit de herramientas de planificación (en

- línea). Consultado 01 may 2017. Disponible en <http://scanprogram.org/wp-content/uploads/2014/09/toolkit-4.pdf>.
- SAC (Sociedad de Agricultores de Colombia). 2004. Manejo empresarial para la sostenibilidad del sector agropecuario (en línea). Bogotá, Colombia, PRODUMEDIOS. 63 p. Consultado 01 may 2017. Disponible en <http://www.sac.org.co/es/publicaciones/cartillas/197-manejo-empresarial-para-la-sostenibilidad-del-sector-agropecuario.html>.
- Secretaría de Estado de Economía y Apoyo a la Empresa. S.f. 9ª. Conferencia sobre educación financiera (en línea). España, Ministerio de Economía y Competitividad. 9 p. Consultado 04 may 2017. Disponible en <http://www.oecd.org/finance/financial-education/50347719.pdf>.
- STPS (Secretaría del Trabajo y Previsión Social). 2008. Guía de capacitación: elaboración de programas de capacitación (en línea). México, D.F., Subsecretaría de Inclusión Laboral. 67 p. Consultado 11 may 2017. Disponible en https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/160973/Elaboracion_de_programas_de_capacitaci_n_Anexo_1_250_1.pdf.
- Umaña, A; Gottret, MV; Mojica, C. 2011. Elaboración de planes de negocio para la gestión de empresas asociativas rurales: planificando para la acción (en línea). Turrialba, Costa Rica, CATIE. Consultado 23 oct. 2016. Disponible en <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A10934e/A10934e.pdf>.
- UNAM (Universidad Nacional Autónoma de México). 2008. Primera encuesta sobre cultura financiera en México (en línea). México, BANAMEX. 36 p. Consultado 04 may 2015. Disponible en <https://gruporepensares.files.wordpress.com/2011/11/cfmexico.pdf>.
- Villalobos, O. 25 feb. 2015. Como hacer un taller participativo (en línea, blog). México, Journal Rural. Consultado 22 oct. 2016. Disponible en <http://journalrural.com/?p=2418>.

10. ANEXOS

Anexo I. Distribución geográfica de los productores por región y por cultivo

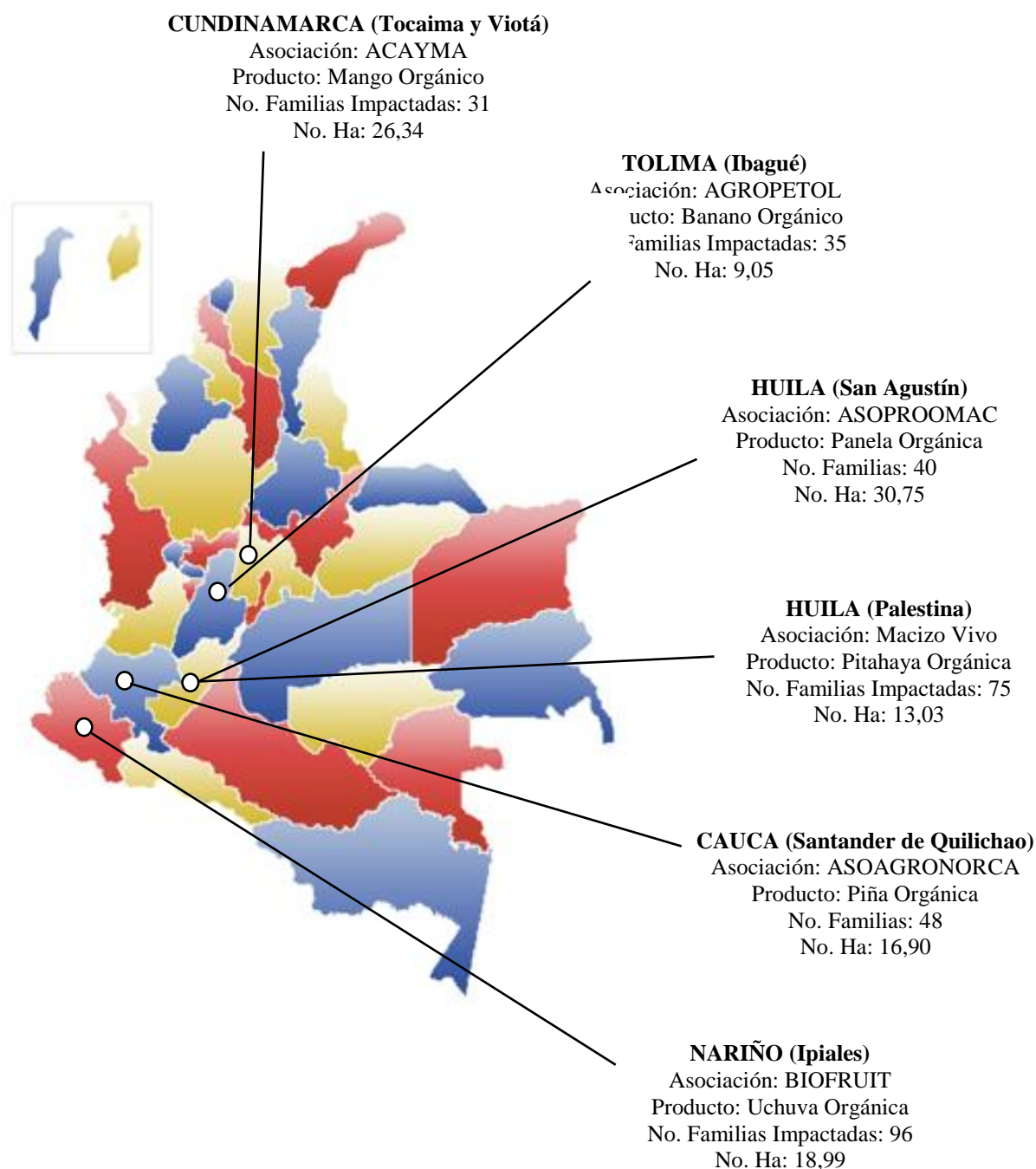


Figura 5. Distribución geográfica de los productores por región y por cultivo

Fuente: Fruandes (2016).

Anexo II. Cuestionario de diagnóstico financiero para determinar la línea base de las asociaciones

Fecha de aplicación:

Nombre de la asociación:

Producto que comercializa:

Ubicación de la asociación:

Año de inicio de actividad productiva:

Criterios	Indicador	Si	No	Observaciones
Planificación y proyección	Elabora un plan de producción			
	Realiza un presupuesto para su producción			
	Realiza una relación de ingresos y egresos que le permita conocer su ganancia			
Sistema Contable	Lleva un sistema contable basado en registros			
	El sistema contable está automatizado (programa en la computadora, hoja de excel)			
Análisis financiero	Los resultados financieros del año anterior fueron positivos			
	Calcula el punto de equilibrio de sus ventas (momento en que los ingresos x venta son = a los costos)			
	Cuenta con estados financieros (Estado de Resultados y Balance General)			
	Los estados financieros se mantienen en orden y actualizados al menos anualmente			
Registro de costos	Realiza registros de sus costos por cada cultivo			
	Tiene identificado sus costos fijos y variables			
Acceso a servicios financieros	Ha recibido créditos o financiamientos. De quien			
	Realiza registros sobre los préstamos adquiridos (monto, fecha, institución que otorga préstamo)			
	Tienen respaldo de fondos para créditos o negociaciones (garantías)			
Autonomía económica	Cuentan con capital económico propio			
	Cumple con las obligaciones (pagos) financieras a tiempo			
Registro de ventas e ingresos	Realiza registros de su producción (total/por cultivo). Con que frecuencia			
	Realiza registros de sus ventas (total/por cultivo). Frecuencia			
	Tiene registros del año pasado de sus ventas			
	Realiza registros de los ingresos totales de la finca			
	Realiza facturas por sus ventas			
	Tiene registro y archivo de su facturación			
Otros indicadores	Cuenta con alguna certificación. Cual			
	Tiene registros de sus activos			
	Tiene registros de sus compradores			
	Tiene registros y archivo de contratos de venta con compradores			

Anexo III. Resultados del cuestionario aplicado

Cuestionario para diagnóstico financiero

Fecha de aplicación: 11/01/17
 Nombre de la asociación: Agropetol
 Producto que comercializa: Frutos
 Ubicación de la asociación: Ibagué, Tolima
 Año de inicio de actividad productiva: 2008

Criterios	Indicador	Si	No	Observaciones
Planificación y proyección	Elabora un plan de producción	+		Algunos productores
	Realiza un presupuesto para su producción		+	
	Realiza una relación de ingresos y egresos que le permita conocer su ganancia	+		Conocen la relación de ingresos
Sistema Contable	Lleva un sistema contable basado en registros	+		Tienen un libro contable
	El sistema contable está automatizado (programa en la computadora, hoja de excel)		+	
Análisis financiero	Los resultados financieros del año anterior fueron positivos	+		
	Calcula el punto de equilibrio de sus ventas (momento en que los ingresos x venta son = a los costos)		+	
	Cuenta con estados financieros (Estado de Resultados y Balances General)		+	Contrataron un contador externo
	Los estados financieros se mantienen en orden y actualizados al menos anualmente		+	No tiene esta documentación
Registro de costos	Realiza registros de sus costos por cada cultivo		+	Sin embargo conocen todos sus costos.
	Tiene identificado sus costos fijos y variables		+	
Acceso a servicios financieros	Ha recibido créditos o financiamientos. De quien	+		Banco Agrario
	Realiza registros sobre los préstamos adquiridos (monto, fecha, institución que otorga préstamo)	+		
	Tienen respaldo de fondos para créditos o negociaciones (garantías)		+	
Autonomía económica	Cuentan con capital económico propio		+	
	Cumple con las obligaciones (pagos) financieras a tiempo	+		
Registro de ventas e ingresos	Realiza registros de su producción (total/por cultivo). Con que frecuencia	+		En ocasiones
	Realiza registros de sus ventas (total/por cultivo). Frecuencia	+		En ocasiones
	Tiene registros del año pasado de sus ventas		+	
	Realiza registros de los ingresos totales de la finca		+	
	Realiza facturas por sus ventas	+		
	Tiene registro y archivo de su facturación	+		No está ordenado
Otros indicadores	Cuenta con alguna certificación. Cual		+	Orgánica
	Tiene registros de sus activos		+	
	Tiene registros de sus compradores	+		Solo frutales. Tiene más compradores
	Tiene registros y archivo de contratos de venta con compradores	+		Solo frutales

Figura 6. Diagnóstico de Agropetol

Cuestionario para diagnóstico financiero

Fecha de aplicación: 17 - Enero - 2017

Nombre de la asociación: Acayma

Producto que comercializa: Mango

Ubicación de la asociación: Tacaña, Cundinamarca

Año de inicio de actividad productiva: 2014

Criterios	Indicador	Si	No	Observaciones
Planificación y proyección	Elabora un plan de producción			En ocasiones al inicio de la siembra
	Realiza un presupuesto para su producción		+	
	Realiza una relación de ingresos y egresos que le permita conocer su ganancia		+	
Sistema Contable	Lleva un sistema contable basado en registros		+	No lleva ningún tipo de registro
	El sistema contable está automatizado (programa en la computadora, hoja de excel)		+	
	Los resultados financieros del año anterior fueron positivos	+		
Análisis financiero	Calcula el punto de equilibrio de sus ventas (momento en que los ingresos x venta son = a los costos)		+	No se tiene ningún tipo de contabilidad
	Cuenta con estados financieros (Estado de Resultados y Balance General)		+	
	Los estados financieros se mantienen en orden y actualizados al menos anualmente			
Registro de costos	Realiza registros de sus costos por cada cultivo		+	No se tienen estados financieros
	Tiene identificado sus costos fijos y variables	+		
Acceso a servicios financieros	Ha recibido créditos o financiamientos. De quien	+		Banco Agrario de Colombia
	Realiza registros sobre los préstamos adquiridos (monto, fecha, institución que otorga préstamo)	+		
	Tienen respaldo de fondos para créditos o negociaciones (garantías)		+	
Autonomía económica	Cuentan con capital económico propio		+	
	Cumple con las obligaciones (pagos) financieras a tiempo	+		
Registro de ventas e ingresos	Realiza registros de su producción (total/por cultivo). Con que frecuencia		+	
	Realiza registros de sus ventas (total/por cultivo). Frecuencia		+	
	Tiene registros del año pasado de sus ventas		+	
	Realiza registros de los ingresos totales de la finca		+	
	Realiza facturas por sus ventas		+	
	Tiene registro y archivo de su facturación		+	
Otros indicadores	Cuenta con alguna certificación. Cual	+		Orgánica
	Tiene registros de sus activos		+	
	Tiene registros de sus compradores	+		
	Tiene registros y archivo de contratos de venta con compradores	+		

Figura 7. Diagnóstico de Acayma

Cuestionario para diagnóstico financiero

Fecha de aplicación: 20 de mayo de 2017
 Nombre de la asociación: Asoproamac
 Producto que comercializa: Panela
 Ubicación de la asociación: Obando Huila.
 Año de inicio de actividad productiva: 2009

Criterios	Indicador	Si	No	Observaciones
Planificación y proyección	Elabora un plan de producción		+	
	Realiza un presupuesto para su producción		+	
	Realiza una relación de ingresos y egresos que le permita conocer su ganancia		+	
Sistema Contable	Lleva un sistema contable basado en registros	+		Solo el presidente de la asociación
	El sistema contable está automatizado (programa en la computadora, hoja de excel)	+		Lleva la contabilidad en un computador externo
Análisis financiero	Los resultados financieros del año anterior fueron positivos	+		
	Calcula el punto de equilibrio de sus ventas (momento en que los ingresos x venta son = a los costos)		+	
	Cuenta con estados financieros (Estado de Resultados y Balance General)	+		El presidente de la asociación
	Los estados financieros se mantienen en orden y actualizados al menos anualmente	+		
Registro de costos	Realiza registros de sus costos por cada cultivo		+	
	Tiene identificado sus costos fijos y variables	+		
Acceso a servicios financieros	Ha recibido créditos o financiamientos. De quien	+		Banco Agrario
	Realiza registros sobre los préstamos adquiridos (monto, fecha, institución que otorga préstamo)	+		
	Tienen respaldo de fondos para créditos o negociaciones (garantías)	+		Trapiche
Autonomía económica	Cuentan con capital económico propio		+	
	Cumple con las obligaciones (pagos) financieras a tiempo	+		
Registro de ventas e ingresos	Realiza registros de su producción (total/por cultivo). Con que frecuencia		+	
	Realiza registros de sus ventas (total/por cultivo). Frecuencia	+		En ocasiones
	Tiene registros del año pasado de sus ventas		+	
	Realiza registros de los ingresos totales de la finca		+	
	Realiza facturas por sus ventas	+		
	Tiene registro y archivo de su facturación	+		No está ordenado
Otros indicadores	Cuenta con alguna certificación. Cual	+		Orgánica
	Tiene registros de sus activos		+	
	Tiene registros de sus compradores		+	
	Tiene registros y archivo de contratos de venta con compradores		+	

Figura 8. Diagnóstico de Asoproamac

Cuestionario para diagnóstico financiero

Fecha de aplicación: 23/Enero/2017
 Nombre de la asociación: Macizo Vivo
 Producto que comercializa: PITAHAYA
 Ubicación de la asociación: PALESTINA, HUILA
 Año de inicio de actividad productiva: 2011

Criterios	Indicador	Si	No	Observaciones
Planificación y proyección	Elabora un plan de producción		x	
	Realiza un presupuesto para su producción		x	
	Realiza una relación de ingresos y egresos que le permita conocer su ganancia		x	
Sistema Contable	Lleva un sistema contable basado en registros		x	
	El sistema contable está automatizado (programa en la computadora, hoja de excel)		x	
Análisis financiero	Los resultados financieros del año anterior fueron positivos	x		
	Calcula el punto de equilibrio de sus ventas (momento en que los ingresos x venta son = a los costos)		x	
	Cuenta con estados financieros (Estado de Resultados y Balance General)		x	
	Los estados financieros se mantienen en orden y actualizados al menos anualmente		x	
Registro de costos	Realiza registros de sus costos por cada cultivo		x	
	Tiene identificado sus costos fijos y variables		x	
Acceso a servicios financieros	Ha recibido créditos o financiamientos. De quien	x		Banco AGRARIO
	Realiza registros sobre los préstamos adquiridos (monto, fecha, institución que otorga préstamo)	x		
	Tienen respaldo de fondos para créditos o negociaciones (garantías)		x	
Autonomía económica	Cuentan con capital económico propio		x	
	Cumple con las obligaciones (pagos) financieras a tiempo	x		
Registro de ventas e ingresos	Realiza registros de su producción (total/por cultivo). Con que frecuencia		x	
	Realiza registros de sus ventas (total/por cultivo). Frecuencia		x	
	Tiene registros del año pasado de sus ventas		x	
	Realiza registros de los ingresos totales de la finca		x	
	Realiza facturas por sus ventas	x		
	Tiene registro y archivo de su facturación	x		Solo ARCHIVO
Otros indicadores	Cuenta con alguna certificación. Cual	x		ORGANICA
	Tiene registros de sus activos		x	
	Tiene registros de sus compradores		x	
	Tiene registros y archivo de contratos de venta con compradores		x	

Figura 9. Diagnóstico de Macizo Vivo

Cuestionario para diagnóstico financiero

Fecha de aplicación: 29 - ENERO - 2017
 Nombre de la asociación: ASO AGRONORCA
 Producto que comercializa: PAPA
 Ubicación de la asociación: SANTANDER DE QUILICHAO, VALLE DEL CAUCA
 Año de inicio de actividad productiva: 2005

Criterios	Indicador	Si	No	Observaciones
Planificación y proyección	Elabora un plan de producción	X		Solo en el lote COMUNAL
	Realiza un presupuesto para su producción	X		
	Realiza una relación de ingresos y egresos que le permita conocer su ganancia		X	
Sistema Contable	Lleva un sistema contable basado en registros		X	
	El sistema contable está automatizado (programa en la computadora, hoja de excel)		X	
Análisis financiero	Los resultados financieros del año anterior fueron positivos	X		
	Calcula el punto de equilibrio de sus ventas (momento en que los ingresos x venta son = a los costos)		X	
	Cuenta con estados financieros (Estado de Resultados y Balance General)		X	
	Los estados financieros se mantienen en orden y actualizados al menos anualmente		X	
Registro de costos	Realiza registros de sus costos por cada cultivo	X		Solo en el lote COMUNAL
	Tiene identificado sus costos fijos y variables		X	
Acceso a servicios financieros	Ha recibido créditos o financiamientos. De quien	X		Banco Agrario
	Realiza registros sobre los préstamos adquiridos (monto, fecha, institución que otorga préstamo)		X	
	Tienen respaldo de fondos para créditos o negociaciones (garantías)		X	
Autonomía económica	Cuentan con capital económico propio		X	
	Cumple con las obligaciones (pagos) financieras a tiempo	X		
Registro de ventas e ingresos	Realiza registros de su producción (total/por cultivo). Con que frecuencia	X		Solo en el lote COMUNAL
	Realiza registros de sus ventas (total/por cultivo). Frecuencia	X		
	Tiene registros del año pasado de sus ventas		X	
	Realiza registros de los ingresos totales de la finca		X	
	Realiza facturas por sus ventas	X		
	Tiene registro y archivo de su facturación	X		Solo ARCHIVO ORGANICA
Otros indicadores	Cuenta con alguna certificación. Cual	X		
	Tiene registros de sus activos		X	
	Tiene registros de sus compradores		X	
	Tiene registros y archivo de contratos de venta con compradores		X	

Figura 10. Diagnóstico de Asoagronorca

Cuestionario para diagnóstico financiero

Fecha de aplicación: 02-Febrero-2017
 Nombre de la asociación: Biofruit
 Producto que comercializa: Uchuva
 Ubicación de la asociación: Ipiales, Nariño
 Año de inicio de actividad productiva: 2010

Criterios	Indicador	Si	No	Observaciones
Planificación y proyección	Elabora un plan de producción		✓	
	Realiza un presupuesto para su producción		✓	
	Realiza una relación de ingresos y egresos que le permita conocer su ganancia		✓	
Sistema Contable	Lleva un sistema contable basado en registros		✓	
	El sistema contable está automatizado (programa en la computadora, hoja de excel)		✓	
Análisis financiero	Los resultados financieros del año anterior fueron positivos		✓	
	Calcula el punto de equilibrio de sus ventas (momento en que los ingresos x venta son = a los costos)		✓	
	Cuenta con estados financieros (Estado de Resultados y Balance General)		✓	
	Los estados financieros se mantienen en orden y actualizados al menos anualmente		✓	
Registro de costos	Realiza registros de sus costos por cada cultivo	✓		Solo el presidente
	Tiene identificado sus costos fijos y variables		✓	
Acceso a servicios financieros	Ha recibido créditos o financiamientos. De quien	✓		Banco Agrario
	Realiza registros sobre los préstamos adquiridos (monto, fecha, institución que otorga préstamo)	✓		
	Tienen respaldo de fondos para créditos o negociaciones (garantías)		✓	
Autonomía económica	Cuentan con capital económico propio		✓	
	Cumple con las obligaciones (pagos) financieras a tiempo	✓		
Registro de ventas e ingresos	Realiza registros de su producción (total/por cultivo). Con que frecuencia	✓		Cada cosecha
	Realiza registros de sus ventas (total/por cultivo). Frecuencia		✓	
	Tiene registros del año pasado de sus ventas		✓	
	Realiza registros de los ingresos totales de la finca		✓	
	Realiza facturas por sus ventas	✓		
	Tiene registro y archivo de su facturación	✓		
Otros indicadores	Cuenta con alguna certificación. Cual	✓		Orgánica
	Tiene registros de sus activos		✓	
	Tiene registros de sus compradores		✓	
	Tiene registros y archivo de contratos de venta con compradores		✓	

Figura 11. Diagnóstico de Biofruit

Anexo IV. Fotografías de las diferentes asociaciones



Figura 12. Impartición de taller con la asociación de productores de banano



Figura 13. Productores de banano asistentes al taller impartido



Figura 14. Cultivo de banano orgánico



Figura 15. Plantación de piña orgánica en el Valle del Cauca



Figura 16. Desarrollo del cultivo de piña orgánica



Figura 17. Productores de piña orgánica, Javier Mina y César Balanta, presidente y vicepresidente de la asociación ASOAGRONORCA



Figura 18. Productor de caña orgánica, Manuel Ramírez, en San Agustín, Huila



Figura 19. Proceso de elaboración artesanal de panela orgánica



Figura 20. Proceso de elaboración artesanal de panela orgánica



Figura 21. Proceso de elaboración artesanal de panela orgánica



Figura 22. Proceso de elaboración artesanal de panela orgánica



Figura 23. Proceso de elaboración artesanal de panela orgánica



Figura 24. Panela orgánica lista para empacar



Figura 25. Panela orgánica lista para comercializar



Figura 26. Plantación de uchuva orgánica en Ipiales, Nariño



Figura 27. Planta y fruto de uchuva orgánica



Figura 28. Cosecha de uchuva orgánica



Figura 29. Cosechadora de uchuva orgánica



Figura 30. Productor y líder de la asociación Biofruit, Albeiro Chamorro, con su equipo de trabajo



Figura 31. Planta y fruto de pitahaya orgánica



Figura 32. Planta de producción Fruandes en Ibagué, Tolima