

**PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL  
MODELO DE BANCA COMUNITARIA Y ASESORIA TECNICA Y FINANCIERA  
PARA COMBATIR LA POBREZA EN RIO QUITO CHOCÓ**

**Juan José Varón**

**Andrés Durán**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA–**

**Administración de empresas**

**Bogotá**

**2017**

**PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL  
MODELO DE BANCA COMUNITARIA Y ASESORIA TECNICA Y FINANCIERA  
PARA COMBATIR LA POBREZA EN RIO QUITO CHOCÓ**

**Juan José Varón  
Andrés Durán**

**Director:  
Humberto Coral**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-  
Administración de empresas  
Bogotá  
2017**

## Tabla de contenido

<b>Introducción .....</b>	<b>5</b>
<b>1. Resumen Ejecutivo.....</b>	<b>12</b>
1.1 Misión .....	12
1.2 Necesidad que satisface .....	12
1.3 Equipo Emprendedor.....	12
<b>2. CANVAS: Lienzo de Modelo de Negocio.....</b>	<b>14</b>
2.1 Propuesta de valor:.....	14
2.2 Clientes: .....	14
2.2.1 Condiciones cliente .....	14
2.3 Canales.....	15
2.4 Relación con el cliente .....	17
2.5 Ingresos.....	18
2.6 Actividades Clave .....	19
2.7 Socios Clave.....	19
2.8 Costos .....	19
<b>3. Análisis del Entorno y tendencias.....</b>	<b>21</b>
3.1 Entorno Social y Económico.....	21
3.1.1 Datos Generales de la Población.....	21
3.1.2 Educación .....	22
3.1.3 Entorno Económico.....	23
3.1.4 Pobreza Monetaria .....	23
3.1.5 Pobreza Multidimensional .....	24
3.2 Legal.....	25
3.3 Fiscal .....	26
<b>4. Plan de Mercadeo.....</b>	<b>28</b>
4.1 Producto/Servicio .....	28
4.1.1 Modelo de Banca comunitaria: .....	29
4.1.2 Proyectos productivos avalados: .....	29
4.1.3 Asesoría financiera y técnica para el desarrollo de proyectos productivos: .....	32
4.2 Proyección de ventas .....	33
4.3 Publicidad y Promoción .....	34
4.4 Precio .....	36
<b>5. Plan Organizacional y Jurídico .....</b>	<b>37</b>
5.1 Organigrama y estructura Administrativa .....	37
5.2 Mapa de procesos .....	39
5.2.1 Proceso de evaluación y asesoría del Ante proyecto .....	39
5.2.2 Aprobación de financiación del proyecto .....	40
5.2.3 Proceso de desembolso .....	41
5.3.4 Proceso de desarrollo del proyecto con financiación y asesoría .....	42
5.3.5 Proceso de cobro del crédito al cliente.....	43
5.4 Proceso de fondeo de la organización .....	44
5.5 Tipo de sociedad .....	45
<b>6. Plan financiero .....</b>	<b>46</b>
<b>7. Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>49</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>51</b>

## **Tabla de Anexos**

1. Mapa Rio Quito Chocó
2. Resumen financiero proyecto de Yuca en Paimadó de Lidier Mosquera
3. Resultados del Estudio de Lidier Mosquera de las actividades realizadas por productores locales de yuca en Paimadó, Chocó.

## Introducción

La historia moderna ha sido testigo de grandes avances tecnológicos y sociales, fomentados por inversiones en proyectos y desarrollos humanos que han mejorado las condiciones de vida de muchas personas. Sin embargo, aún no hemos tenido la valiosa oportunidad de presenciar la erradicación de la condición humana más fuerte y fría a la que nuestra sociedad se enfrenta cotidianamente y que conocemos como la pobreza. La pobreza se define como la situación económica en la que una persona no tiene los recursos suficientes para satisfacer sus necesidades básicas que incluyen alimentación, refugio y vestimenta entre otros. La línea de pobreza equivale a ingresos diarios de USD\$1.90 o menos. (Saleem Enciclopedia, 2016)

El mundo entero se ha unido a través de diferentes mecanismos para buscarle una salida definitiva a esta enfermedad que padece nuestra sociedad, llegando hasta mecanismos internacionales tan importantes como la ONU, donde los países se han unido por medio de los *objetivos de desarrollo del milenio* y han incluido la erradicación de esta condición como su primer y más valioso objetivo. (ONU, s.f.) Sin embargo, a la fecha, 1.200 millones de personas aún se encuentran viviendo bajo esta situación en el mundo. En Colombia, el 28% de la población vive bajo esta condición, representando 13'221,000 personas cuyos ingresos los ubican bajo la denominada línea de la pobreza (CIA World Factbook, 2016).

Colombia ha sido un país en el que se han hecho diversos esfuerzos para lograr una movilización social efectiva a través de la generación de oportunidades de empleo e ingresos para los pobres, (May, 1996) pero muchas de estas oportunidades están enmarcadas en un estado temporal, y por ende resultan en una solución efímera y carente de sustento y sostenibilidad a través del tiempo. El estudio de la pobreza ha llevado a encontrar correlaciones directas entre factores sociales, culturales y económicos que perpetúan esta condición de generación en generación y que han sido catalogadas como “trampas de la pobreza”. Según la Agencia Presidencial para la Acción social y la

cooperación internacional, las trampas de la pobreza son círculos viciosos que causan que las familias colombianas queden atrapadas en la pobreza.

Dentro de las trampas que han sido identificadas en el país están: falta de acceso a capital de trabajo, falta de identificación de oportunidades, el no uso de la tierra, bajo acceso a información y bajos niveles educativos. (Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional, Presidencia de la República, 2011)

Es importante resaltar que gran parte de la población que vive en situación de pobreza en Colombia está situada en zonas rurales. El Departamento Nacional de Planeación (DNP) determina la calidad de vida de las personas según el índice de pobreza multidimensional (IPM), un índice que permite medir y comparar los niveles de pobreza de una población en un área determinada. El IPM se establece haciendo un análisis basado en 5 dimensiones: las condiciones educativas del hogar; las condiciones de la niñez y la juventud, donde se toman en cuenta factores como la inasistencia escolar y el trabajo infantil; el trabajo, donde se miran factores como el desempleo y el empleo informal; la salud; el acceso a servicios públicos y condiciones de la vivienda. Se determina que una población está en estado de pobreza multidimensional si esta carece del 33% de las variables anteriormente mencionadas (Departamento nacional de planeación, 2015).

En un estudio publicado en Agosto de 2015, el DNP establece que, en 2014, el porcentaje de incidencia de pobreza multidimensional es del 44,1%, mientras en las áreas urbanas es del 15,4% (Departamento nacional de planeación, 2015). Así mismo, el DNP también estableció que el 41,4% de las personas que viven en territorios rurales eran pobres en términos monetarios, contra un 24,6% en los territorios urbanos (Departamento nacional de planeación, 2015).

Por otro lado, existe evidencia clara de la no bancarización efectiva en los territorios rurales de Colombia:

En el país, las instituciones financieras se han concentrado en diseñar productos y servicios acordes a la población que tiene un poder adquisitivo representativo (Patiño, 2010 en

Osorio, 2015). Estas instituciones consideran que atender al segmento bajo de la pirámide socio-económica es costoso, se obtienen márgenes muy pequeños de ganancia y el riesgo que se asume al prestarle dinero a este segmento de la población es mayor (Osorio, 2015). Por esta razón, las instituciones financieras tradicionales se han localizado en áreas urbanas y han excluido a las personas que viven en áreas rurales donde las poblaciones son pequeñas y con bajos ingresos (Patiño, 2010 en Osorio, 2015).

Algunas entidades financieras han intentado llegarle a la población rural a través de corresponsales bancarios, sin embargo, desde el 2006 las entidades financieras solo han establecido este tipo de esquemas en 5 de los 33 municipios de Colombia. A su vez, estos corresponsales bancarios funcionan como actores para operaciones transaccionales y no para ofrecer otro tipo de servicios a la población (Superintendencia Financiera de Colombia y Banca de las Oportunidades, 2013 en Osorio, 2015). Los bancos se han preocupado por desarrollar las redes de corresponsales bancarios en zonas mayormente urbanas donde la densidad de población es alta y por lo tanto se hace un número de transacciones lo suficientemente grande como para que sea rentable la operación de los mismos (Osorio, 2015). Esto demuestra que, como lo señala Osorio, “Hasta el momento, las entidades financieras del país no cuentan con un esquema de inclusión financiera, con estructuras operativas de bajo costo, el cual que les permita atender las necesidades financieras de la población de las zonas más rurales del país” (Osorio, 2015).

También vale la pena resaltar que las pocas entidades financieras que se han intentado incluir entre sus clientes a la población rural no han diseñado productos efectivos para atender las necesidades de esta población. Como lo demuestra la Superintendencia financiera en el Reporte de Inclusión Financiera de 2013, el mayor reto que tienen las instituciones financieras en Colombia es el poder diseñar productos y servicios adecuados a las características de las poblaciones que quieren atender (2013, en Osorio, 2015). Por ejemplo, una gran dificultad que enfrentan las personas a la hora de solicitar un crédito en áreas rurales es que las entidades bancarias convencionales exigen alguna especie de garantía como colateral a la deuda adquirida (Gutierrez, 2009 en Rodríguez & Perdomo, 2011). Esto constituye un problema porque los deudores en áreas rurales muchas veces

carecen de la posesión de bienes inmuebles, que puedan dejar como un colateral de la deuda, o de la documentación legal adecuada para acreditar la tenencia de un bien (Gutierrez, 2009 en Rodríguez & Perdomo, 2011).

Como consecuencia a la falta de acceso a instituciones financieras en áreas rurales, las personas que quieren acceder a un crédito en áreas rurales se ven obligadas a recorrer largas distancias o incluso recurrir a prestamistas informales para obtener los recursos que necesitan (Patiño, 2010 en Osorio, 2015). Así mismo, las personas sin recursos que están buscando capital a través de un préstamo para emprender un negocio, y que carecen de algún bien para dejar como colateral a una deuda con una estructura tradicional, buscan fuentes alternativas de crédito que, en su mayoría, obligan a los deudores al pago de más intereses (Gutierrez, 2006 en Rodríguez & Perdomo, 2011).

El Banco Mundial estableció que el 75,5% de los municipios en Colombia son considerados territorios rurales y que en estos habitó el 31,6% de la población Nacional (Moro, 2012 en Osorio, 2015). Esto significa que alrededor de 15 millones de personas no tienen acceso a entidades financieras que les ofrezcan productos adecuados para suplir sus necesidades bancarias.

En Colombia, una de las zonas que más ha sido afectada por la pobreza es el Chocó. Si entramos a ver este fenómeno con mayor detenimiento en esta zona del país, nos encontramos con que alberga uno de los municipios más pobres de todo el país.

El Municipio de Río Quito, en Chocó, es uno de los municipios más pobres de Colombia con un nivel de pobreza del 90% de la población. Este municipio cuenta con 7980 habitantes, de los cuales el 75% viven en áreas rurales. La cobertura en servicios para el área rural es del 0% en alcantarillado y de acueducto y del 14% en energía. (Alcaldía de Río Quito, 2009). Está es una de las poblaciones más vulnerables del país puesto a que, como lo menciona la alcaldía: “La mayoría de la población de nuestro municipio se encuentra en condiciones extremas de pobreza debido a las pocas ofertas laborales que

ofrece la region por la falta de empresas que lo pueden generar” (Alcaldía de Río Quito, 2009).

De este análisis surge la pregunta: ¿Cómo combatir las condiciones de pobreza en las población rural de Río Quito, Chocó?

### **Hipótesis**

Garantizar el acceso a capital, a través de microcréditos, para iniciar proyectos productivos podría romper las condiciones que perpetúan la pobreza en las población rural de Río Quito, Chocó.

### **Marco Teórico**

La aparición del microcrédito y las micro finanzas, que en su inicio fueron creadas por Muhammad Yunus, premio nobel de economía, a través del “Banco de los Pobres”, lograron implementar un sistema financiero que generó desarrollo económico y social sostenible para las personas menos favorecidas en áreas rurales de Bangladesh.

El Banco de los pobres está basado en el microcrédito, un modelo financiero en el cual se les otorga un préstamo pequeño a personas de muy bajos recursos para financiar proyectos de autoempleo que les generen ingresos para el sostenimiento propio y de sus familias (The Global Development Research Center, 2005). Adicionalmente, este modelo está basado en el concepto de banca comunitaria, un modelo bancario en el cual se selecciona una comunidad y se le otorgan microcréditos por medio de instituciones creadas por ONGs. Estas instituciones ofrecen educación financiera y asesoría en la creación de proyectos productivos rentables a los miembros de la comunidad. A su vez, estas instituciones pueden estar asociadas a otro tipo de actividades generadoras de ingresos para asegurar la rentabilidad de la organización (Grameen Communications, 2016). Finalmente, el banco de los pobres funciona con el esquema de Grameen, un modelo de préstamos donde los

miembros de la comunidad son agrupados de a cinco personas de las cuales dos reciben microcréditos inicialmente y deben pagar las cuotas e intereses de los préstamos para que los demás miembros del grupo puedan acceder a créditos en el futuro (en caso de que los miembros iniciales del grupo no hicieran sus pagos, los demás no podían acceder a los microcréditos) (Grameen Communications, 2016).

El modelo planteado por Yunus es sostenible financieramente por varias razones. En primer lugar, el microcrédito mitiga el riesgo del prestamista pues los montos de préstamos no son de gran magnitud y los fondos están destinados a la inversión de proyectos productivos que, gracias al esquema de banca comunitaria, son evaluados y acompañados por ONGs experimentadas en la creación de proyectos rentables. Así mismo, la posibilidad de que las organizaciones prestamistas puedan vincularse a otras actividades que generen rentabilidad y recursos adicionales, permite que estas puedan recuperar recursos y sopesar las posibles pérdidas generadas por la actividad de prestar fondos. Las ONGs creadoras de las instituciones prestamistas pueden acceder a fondos de garantías bancarias creadas por diversas organizaciones internacionales y de la ONU para tener garantías financieras que sirvan como contraprestación a los microcréditos entregados. (Grameen Communications, 2016). Finalmente, el esquema busca generar conciencia comunitaria entre de los deudores, incentivándolos a cumplir con sus obligaciones financieras, disminuyendo la tasa de deudores morosos, logrando disminuir de manera considerable el riesgo de no pago.

Existe evidencia de que este modelo ha sido efectivo para combatir la pobreza en diversas partes del mundo:

En un estudio realizado por el banco de los pobres, se compararon una serie de comunidades en un pueblo y se encontró que, en promedio, el ingreso de un hogar afiliado al banco Grammen es 50% mayor al de los hogares no afiliados (Grameen Communications, 2016).

Así mismo, en su investigación, Rodríguez, F. G., & Perdomo, Y. D. (2011) encuentran evidencia de cómo el modelo de microcrédito ha sido efectivo para combatir la pobreza en varios países:

*Dunford et al. (2009) realizan un repaso a diversos hallazgos que evidencian el impacto de las microfinanzas en la reducción de la pobreza: después de un periodo de dos años, los participantes en tres programas microfinancieros de Uganda mostraron un aumento tanto en bienes adquiridos como ahorros, en comparación con un grupo no participante y reportaron mayores ganancias en sus micronegocios (Barnes, 2001); una evaluación en India descubrió que tres cuartas partes de los socios que participaron durante periodos más largos de tiempo experimentaron marcadas mejoras en su situación económica (Todd, 2001); un estudio de los clientes del Banco Grameen en Bangladesh encontró que después de ocho a diez años en el programa, el 57,5% de los hogares participantes dejaron de ser pobres (Todd, 1996); otro estudio en Bangladesh reveló que los fondos prestados a mujeres produjeron un rendimiento del 20% sobre ingresos por crédito en forma de gastos familiares (Khandker, 2005); comparando los índices de pobreza en un periodo de siete años, el mismo estudio encontró que la pobreza disminuyó en 18 puntos porcentuales en poblados dentro del programa y 13% en poblados fuera del programa, estimando que más de la mitad de la reducción de la pobreza entre participantes en el programa se podía atribuir directamente a las microfinanzas (Khandker, 2005).*

El modelo del Yunnus también fue aplicado en México, y como lo indica Garza: “las características atribuidas a las micro finanzas constituyen una vía incluyente para las personas pobres, pues amplían sus oportunidades de vida, especialmente para las mujeres, dado que influyen de manera directa en sus posibilidades de crecimiento y empoderamiento” (2005, García Horta, Martelo, Pacheco & Bueno, 2014).

## **Objetivos Generales y específicos**

**Objetivo general:** desarrollar un modelo de emprendimiento social, basado en el modelo de microcrédito y banca comunitaria, que facilite el acceso a capital para emprender en proyectos productivos con el fin de combatir las condiciones de pobreza en Rio Quito, Chocó.

### **Objetivos específicos:**

1. Buscar una fuente de fondeo para contar con el capital necesario para iniciar el proyecto.

2. Desarrollar el modelo financiero (Modelo de préstamo, modelo de pago, modelo de ingresos, banca comunitaria) con el que operará la organización.
3. Establecer los parámetros y características para definir los beneficiarios del programa.
4. Analizar el contexto local de Rio Quito con el fin de comprender cuales serían los proyectos productivos óptimos para desarrollar en esa región.
5. Establecer indicadores que permitan medir los resultados de los créditos y así hacer correctivos que garanticen la sostenibilidad del modelo.

## 1. Resumen Ejecutivo

### 1.1 Misión

Aportar a la calidad de vida de las personas en condiciones de pobreza, facilitándoles acceso a capital y asesoría para el desarrollo de proyectos productivos que permitan romper el ciclo de la pobreza.

### 1.2 Necesidad que satisface

La población de Rio Quito Chocó se encuentra en una grave situación de pobreza causada por tres principales “trampas de la pobreza”: la falta de acceso a capital de trabajo, la falta de identificación de oportunidades y el no uso de la tierra. En áreas rurales del país no existe una bancarización efectiva que le permita a las personas acceder a fuentes de capital para desarrollar proyectos que les permitan superar estas trampas al tener acceso a capital para desarrollar oportunidades de negocio en tierras no explotadas. Así mismo, la población tiene bajos niveles de educación y no cuentan con los conocimientos necesarios para desarrollar proyectos productivos exitosamente.

### 1.3 Equipo Emprendedor.

- Andrés Durán, Administrador de Empresas del Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA, con experiencia en la elaboración de estrategias efectivas de mercadeo, con conocimiento de análisis de mercados y planeación y ejecución de proyectos.

- Juan José Varón, Administrador de Empresas del Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA, con experiencia en el sector bancario y con conocimiento de los procesos de aprobaciones crediticias.

## 2. CANVAS: Lienzo de Modelo de Negocio

### 2.1 Propuesta de valor:

Ofrecer un servicio que combina la asesoría financiera y técnica y prestamos con amortización *Bullet* para el desarrollo de proyectos productivos de personas pobres y sin acceso a créditos por su débil perfil crediticio, mitigando el riesgo de impago a través de un modelo de banca comunitaria.

Nuestro servicio asesora a la comunidad en el uso eficiente de los recursos prestados y en la elaboración y desarrollo de proyectos productivos exitosos que les permitan mejorar sus condiciones económicas.

### 2.2 Clientes:

Los clientes de nuestro proyecto son personas que tienen un espíritu emprendedor y que cuentan con un anteproyecto productivo acorde a los proyectos que nuestra institución busca financiar y asesorar. Debe cumplir con las siguientes características:

#### 2.2.1 Condiciones cliente

- Habitar en el Municipio de Rio Quito – Chocó (Figura 1, y Anexo 1).
- Ser mayor de edad
- Vivir en condiciones de pobreza (Monetaria o Multidimensional).
- Estar en edad y condiciones físicas aptas para desarrollar su proyecto productivo.
- Tener tierra propia / acceso a tierra por arriendo para desarrollar un proyecto (Área mínima 1 hectárea y ubicada a una distancia máxima de 15 km de Rio Quito)
- Ser cabeza de hogar y/o tener el sostenimiento de al menos una persona más a cargo.

- Tener un pasado judicial libre de delitos y/o sanciones.

Figura 1



Nuestros clientes son personas que cuentan con la intención de desarrollar un proyecto productivo, pero que por falta de acceso a capital, no pueden desarrollar la actividad que desean. Existirá una plantilla inicial que debe ser llenada para aplicar a la financiación y asesoría por parte de nuestra institución. Considerando los bajos niveles de matriculación para los niveles de educación siguientes a la educación primaria, como incentivo, uno de los requisitos en el mediano plazo sería haber estudiado mínimo hasta nivel de educación secundaria. Esta política incentivaría el estudio y ayudaría a romper otra de las trampas de la pobreza, que reside en la falta de educación y el analfabetismo.

### 2.3 Canales

Nuestros clientes podrán acceder a nuestro servicio a través de una oficina de atención al cliente que a la vez funcionará como la oficina central de la operación del negocio. Esta oficina estará ubicada en el corregimiento de Paimadó, la cabecera municipal de Rio Quito,

Chocó. Se ha determinado que esta es la ubicación ideal para situar la oficina pues es este corregimiento se encuentran ubicados socios estratégicos como la Alcaldía de Rio quito y el Consejo comunitario mayor (Alcaldía de Rio Quito Chocó, 2016). Así mismo, este punto geográfico se encuentra dentro de una zona urbana que, como lo indica la Alcaldía de Rio Quito (ver cuadro 1) es uno de los puntos dentro del municipio donde se tiene cobertura de Energía Eléctrica y teléfono, servicios públicos esenciales para la operación del negocio. Adicionalmente, es una localización estratégica pues es un punto central de acercamiento para nuestros clientes que están ubicados en zonas rurales aledañas, tiene acceso fluvial por el Rio Quito y acceso a vías terrestres para llegar a Quibdo, capital del Chocó, que se encuentra a 49,7 km, lo que implica un desplazamiento aproximado de 1 hora y 23 minutos para llegar a la capital (Google Maps , 2017) (Ver figura 2) .

La oficina estará equipada con equipos de cómputo, teléfono, acceso a internet satelital y espacios para la capacitación de nuestros clientes. El horario de atención al cliente de la oficina será de 7am a 4pm .

### Cuadro 1

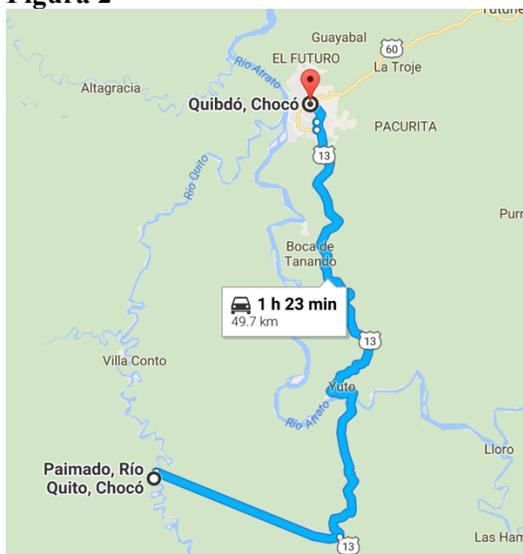
#### Servicios públicos

#### Cobertura (%)

Area	Cobertura			
	Acueducto y Alcantarillado	Teléfono	Energía Eléctrica	Gas Natural
Rural	0 %	90%	14%	0%
Urbana	80%	90%	99%	0%
Total Municipio	0,00	0,00	0,00	0,00

(Alcaldía de Rio Quito Chocó, 2016)

**Figura 2**



(Google Maps , 2017).

## 2.4 Relación con el cliente

Nuestra relación con el cliente se basa en generar una relación cercana y constructiva, que inicia con el acompañamiento del cliente en la elaboración y preparación de su proyecto productivo, continúa con el fondeo y el acompañamiento en la elaboración del proyecto y termina con el pago por parte del cliente de los servicios prestados por nuestra organización.

La relación con nuestro cliente comienza con el acompañamiento en la elaboración y consolidación de un anteproyecto productivo presentado por nuestro cliente, que deberá estar dentro de los tipos de proyectos que buscamos ayudar a fondar y ejecutar. En esta etapa, nuestra “unidad productiva” (ver plan organizacional) recibirá el proyecto, lo analizará, y de la mano del interesado, iniciará un proceso de ajuste y desarrollo del anteproyecto, con el fin de que cumpla con los estándares financieros y técnicos necesarios para recibir ayuda y soporte por parte de nuestra institución. A continuación, nuestro cliente someterá su proyecto final a aprobación, y de ser aprobado, iniciaría el desarrollo del

proyecto productivo gracias al desembolso por parte de nuestra institución de los recursos necesarios para el inicio del proyecto. A medida que avanza el proyecto el cliente irá recibiendo los fondos necesarios para continuar con el proceso establecido en sus inicios, siempre condicionando cada desembolso al visto bueno por parte de nuestra “unidad productiva”, hasta recibir la totalidad de los recursos presupuestados al inicio del proyecto. Al finalizar el plazo pactado para el desarrollo del proyecto productivo, el cliente un tiempo determinado para pagar las obligaciones adquiridas con nuestra organización. A través de alianzas estratégicas de nuestra institución con compradores de materias primas y/o productos alineados con los proyectos que buscamos apoyar, el cliente recibirá acompañamiento en el proceso de venta de sus productos para facilitar el proceso de pago de la obligación. La amortización de la obligación adquirida por el cliente será *Bullet*, lo que constituye una ayuda al cliente, ya que únicamente deberá realizar un pago al final del período establecido para cada caso.



## 2.5 Ingresos

La fuente de ingresos de nuestra organización será un cobro que se le hará a nuestros clientes una vez finalizado el proceso de acompañamiento y fondeo de su proyecto productivo, que culmina con la cosecha y venta del producto agrícola. Este cobro cubre el costo total del servicio: fondeo y asesoría del proyecto productivo (Ver sección 6).

## 2.6 Actividades Clave

1. Fondeo de la organización a través de donantes y ONGs
2. Contratación de personal y adecuación de los espacios de trabajo
3. Desarrollo de la documentación legal para el otorgamiento de los microcréditos y el acceso a la asesoría financiera y técnica
4. Establecer vínculos comerciales con compañías dispuestas a comprar los productos fruto de los proyectos productivos
5. Desarrollo de actividades de comunicación para la consecución de clientes
6. Ejecución de los procesos de la compañía (Ver mapa de procesos).

## 2.7 Socios Clave

1. Donantes: son personas naturales y ONGs que aportarán los recursos para el fondeo de la organización.
2. La Alcaldía de Río quito y el Consejo Comunitario Mayor
3. Compañías con programas de responsabilidad social que quieran contribuir al proyecto comprando los productos de los proyectos productivos como materia prima de su operación
4. Empresas del sector agropecuario que pueden contribuir con insumos necesarios para la ejecución de los proyectos productivos.

## 2.8 Costos

La estructura de costos de nuestra organización está diseñada para optimizar los recursos y mantener los costos de operación al mínimo con el fin de lograr una estructura sostenible a mediano plazo. Al ser un servicio, nuestros costos son en su mayoría fijos, ya que un 93% están relacionados a los gastos de nómina y un 7% relacionados con los gastos operativos de la oficina y el servicio. Teniendo en cuenta que un emprendimiento social debe ser sostenible a través del tiempo, buscamos generar una estructura de costos baja sin afectar el nivel de servicio de la organización. El objetivo es lograr que los ingresos derivados de los cobros a nuestros clientes cubran la totalidad de estos costos y así lograr que la compañía

sea sostenible. Según nuestros análisis, la compañía logrará el objetivo en el año 5 una vez cuente con 50 proyectos productivos activos de manera simultánea.

<b>Nomina</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Ingeniero Agrónomo	\$3.060.000	\$36.720.000
Financiero	\$3.060.000	\$36.720.000
Director	\$4.590.000	\$55.080.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$10.710.000</b>	<b>\$128.520.000</b>

<b>Gastos Operativos</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Oficina con servicios	\$500.000	\$6.000.000
Internet	\$150.000	\$1.800.000
Gasolina	\$90.000	\$1.080.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 740.000</b>	<b>\$ 265.920.000</b>

### 3. Análisis del Entorno y tendencias

#### 3.1 Entorno Social y Económico

Municipio de Rio Quito - Chocó

##### 3.1.1 Datos Generales de la Población

(Alcaldía de Rio Quito - Chocó, 2016)

- Densidad de Población: 11 (Hab/Km2)
- Tasa de Crecimiento: 2.1% (%)
- **Esperanza de vida al nacer (años)**
- Hombres: 72
- Mujeres: 79
- **Habitantes en el municipio**
- No. Habitantes Cabecera: 2498
- No. Habitantes Zona Rural: 6245
- **Total: 8743**

Distribución Etárea						
Rangos de Edad	0 - 4	5 - 17	18 - 44	45 - 59	60 >	Total
# Personas	744	2815	3816	748	620	<b>8743</b>
%	8.5%	32.2%	43.6%	8.6%	7.1%	<b>100.0%</b>

Fuente: (Alcaldía de Rio Quito - Chocó, 2016)

La población de Rio Quito está principalmente concentrada entre los 18 y los 44 años (43.6%), y por ende alrededor de la mitad de los habitantes están en capacidad de desarrollar los proyectos productivos que buscamos apoyar. A su vez, es un municipio donde una gran porción de sus habitantes viven en zonas rurales (71,4%), donde los cultivos y el desarrollo agrícola es una opción para promover el desarrollo de la región. Cabe resaltar que a pesar de los altos niveles de pobreza, la esperanza de vida al nacer se encuentra en niveles muy similares a los presentados por ciudades con un mayor desarrollo económico como Bogotá, donde estos indicadores se ubican en 79 años para las mujeres y 72,5 para los hombres (Instituto de Estudios Urbanos , 2016). Lo anterior sugiere que a pesar de las pobres condiciones de vivienda de sus habitantes, el entorno es la fuente del alimento y del sostenimiento necesario para la supervivencia y bienestar de sus habitantes.

### 3.1.2 Educación

Rio Quito presenta niveles muy bajos de educación, donde solo el 57% de los habitantes en edad escolar se encuentran inscritos, los niveles de analfabetismo alcanzan el 29% (Alcaldía de Rio Quito - Chocó, 2016) y donde la capacidad educativa del municipio presenta un déficit en el número disponibles de cupos para recibir estudiantes. Si todas las personas del municipio desearan inscribirse a una institución educativa, 352 de estos habitantes en edad escolar no podrían acceder a un cupo. Aunque en la educación Básica Primaria, el 93% de los habitantes en edad de asistir a esta educación lo hace, vemos niveles del 33% y el 34% de matriculación para los niveles de educación siguiente, sugiriendo una falta de oportunidades laborales futuras que comprometan a los habitantes de la región a continuar estudiando después de la educación primaria. Considerando que nuestro proyecto presenta un modelo de emprendimiento social que, como su nombre lo dice, busca generar desarrollo social, una de las políticas a implementar en el mediano plazo sería el requisito de haber culminado la educación secundaria y media para poder acceder a los recursos de nuestra institución. Lo anterior, con el fin de fomentar la inscripción y educación de los habitantes de la región y contribuir a un mejor futuro para todos, abordando de manera indirecta una de las trampas de la pobreza más fuertes: la falta de educación.

Educación - Total Municipio					
Total Municipio	Preescolar	Básica primaria	Básica secundaria	Media	Total
No. Habitantes en edad escolar	660	1575	1399	442	<b>4076</b>
No. de alumnos matriculados en edad escolar	245	1457	461	149	<b>2312</b>
% Matriculados	37%	93%	33%	34%	<b>57%</b>
Cupos Totales Disponibles	340	79	762	231	<b>1412</b>
Deficit Cupos para Cubrir Población	-75	-39	-176	-62	<b>-352</b>

Fuente: (Alcaldía de Rio Quito - Chocó, 2016)

### 3.1.3 Entorno Económico

La economía del Municipio de Rio Quito – Chocó, está basada principalmente en la explotación de los recursos naturales de la región y del trabajo de la tierra:

“La minería, la agricultura, la pesca y la explotación maderera, son las fuentes de ocupación de los habitantes del Municipio, predominan los asentamientos humanos dispersos en las cuencas de los ríos, con vivienda rústica y precaria. Se cultiva, borojó, chontaduro, arroz, plátano, yuca, cacao, maíz, sandía y otros productos agrícolas de pancoger, los cuales son vendidos en la plaza de mercado de la ciudad de Quibdó.” (Municipio de Rio Quito, 2016)

Estas actividades económicas muestran una economía rústica y básica que no genera ningún valor agregado a sus productos, por lo que el apoyo y la financiación de proyectos que generen valor agregado constituiría una forma de llevar el desarrollo económico de sus habitantes a un siguiente nivel, donde los márgenes financieros y los retornos de la venta son superiores, y por ende, constituirían una solución más efectiva para disminuir la pobreza de la región. Cabe resaltar que el aumento en los ingresos por una parte de la población jalona el consumo e impulsa el desarrollo económico de los demás.

Rio Quito presenta uno de los indicadores de pobreza más altos del país, donde el indicador de pobreza ponderado se ubica en el 90%. Ponderado, pues en Colombia existen dos maneras oficiales de medir la pobreza: La Pobreza Monetaria, y la Pobreza Multidimensional.

### 3.1.4 Pobreza Monetaria

*“Para 2016, el costo per cápita mínimo necesario a nivel nacional fue de \$241.673, lo que equivale a un crecimiento de 8,1% con respecto al 2015, cuando se ubicó en \$223.638. De acuerdo, con lo anterior, si un hogar está compuesto por 4 personas, será clasificado como pobre si el ingreso total del hogar está por debajo de \$966.692. Si la familia vive en las cabeceras este valor sería \$1.064.172; si vive en los centros poblados y rural disperso \$638.172; si vive en las trece*

*ciudades y áreas metropolitanas \$1.062.236 y si vive en las otras cabeceras de \$1.066.956.” (DANE, 2017)*

### 3.1.5 Pobreza Multidimensional

*“El Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) se construye con base en cinco dimensiones: condiciones educativas del hogar, condiciones de la niñez y la juventud, salud, trabajo, y acceso a los servicios públicos domiciliarios y condiciones de la vivienda. Estas 5 dimensiones involucran 15 indicadores, y son considerados pobres los hogares que tengan privación en por lo menos el 33% de los indicadores.” (DANE, 2017)*

La alcaldía de este municipio atribuye estos niveles de pobreza a la falta de oportunidades laborales como resultado de la ausencia de empresas que puedan generar empleo y oportunidades para los locales: “La mayoría de la población de nuestro municipio se encuentra en condiciones extremas de pobreza debido a las pocas ofertas laborales que ofrece la región por la falta de empresas que lo pueden generar” (Alcaldía de Rio Quito - Chocó, 2016). Lo anterior establece una correlación directa entre el nivel de pobreza y el nivel de desempleo de la región, ya que ambos se ubican en el 90%. (Municipio de Rio Quito, 2016)

Un índice tan alto de pobreza, refleja un abandono por parte del estado para garantizar las necesidades básicas de los habitantes de esta región, así como un de poder económico y adquisitivo mínimo por parte de sus habitantes, que sugiere una subsistencia de su población plenamente basada en los recursos y alimentos que les brinda su entorno. La creación de proyectos productivos, traería recursos a la región y potenciaría la creación local de una verdadera economía en el largo plazo, donde el consumo incentivaría la creación de incentivos monetarios que van más allá de la mera supervivencia.

### 3.2 Legal

En Colombia, dado a que la constitución garantiza el derecho de asociación, existe una gran variedad de tipos de sociedades autorizadas por la legislación. Entre estas existe la figura de persona jurídica denominada como Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL).

Según el abogado Oscar Manuel Gaitán, en un documento publicado por la Cámara de Comercio de Bogotá, estas son organizaciones que no buscan el enriquecimiento de las personas que las conforman al repartir las utilidades derivadas de la actividad de la misma, si no que buscan reintegrar las utilidades del negocio para aumentar su patrimonio y así cumplir las metas y objetivos de la organización (Sánchez, 2014) . Gaitán afirma que este tipo de entidades se caracterizan por tener fines sociales que van alineados a lograr el mejoramiento social y el beneficio común (Sánchez, 2014).

Hay varias clases de ESAL, donde su clasificación obedece a la actividad que desarrollan. Están, por ejemplo, las ESAL de dedicadas a promover el desarrollo de la juventud, las de bienestar social que buscan mejorar la manera de vivir en comunidad, las que ayudan a indigentes, drogadictos e incapacitados y una en particular, denominada agropecuarias y de campesinos, que están constituidas por personas que realizan actividades agrícolas y pecuarias para contribuir al desarrollo del sector rural (Sánchez, 2014). Según la actividad que adelantan, las ESAL pueden ser constituidas bajo alguna de las siguientes figuras legales: Fundaciones, Asociaciones o corporaciones, entidades del sector solidario, veedurías ciudadanas, entre otras (Sánchez, 2014).

Por la naturaleza de su actividad principal, un gran número de emprendimientos sociales están constituidos bajo la figura de asociaciones sin ánimo de lucro. Según Sánchez, las asociaciones o corporaciones este tipo de ESAL nacen de la voluntad de al menos asociados, personas naturales o jurídicas, de asociarse para ofrecer bienestar a sus asociados, y/o a la comunidad en general. Este tipo de ESAL pueden ejercer derechos y contraer obligaciones y existe siempre y cuando al menos asociados existan y no expresen su voluntad de disolver la misma (Sánchez, 2014).

Bajo el contexto legal de Colombia, las asociaciones sin ánimo de lucro son la figura jurídica ideal para los emprendedores sociales pues estas permiten al emprendedor desarrollar actividades de diversas índoles que benefician a la sociedad, mientras gozan de beneficios fiscales. Así mismo, una de las más grandes dificultades para los emprendedores sociales es conseguir inversión, por lo que consolidar el emprendimiento bajo este tipo de organizaciones se convierte en una herramienta poderosa para conseguir benefactores al ofrecer la posibilidad de realizar donaciones que están exentas del impuesto de renta.

### 3.3 Fiscal

Colombia es un país con una carga fiscal importante y está catalogado a nivel mundial como uno de los países con mayor tasa impositiva para las empresas del mundo. Esto dificulta el ambiente de negocios en el país y por ende los proyectos de emprendimiento enfrentan un reto importante para lograr su sostenibilidad y cumplir con las condiciones tributarias del país de manera simultánea.

Para el año 2017, las sociedades en Colombia deben pagar una tarifa del 34% en impuesto de renta más una sobretasa del 6% para sociedades con utilidades mayores a \$800 millones de pesos (DIAN , 2016). Sin embargo, la ley tributaria acoge a las organizaciones sin ánimo de lucro en un régimen tributario especial siempre y cuando su objeto principal y recursos estén destinados a programas de desarrollo social y sus aportes sean reinvertidos en el desarrollo de su objeto social y permitan el acceso a la comunidad. (DIAN , 2016) Según la DIAN, “Se entenderá que estas entidades permiten el acceso a la comunidad cuando hacen oferta abierta de los servicios y actividades, permitiendo que terceros puedan beneficiarse de ellas, en las mismas condiciones que los miembros de la entidad. (DIAN , 2016)”. Al acogerse a este régimen tributario especial, este tipo de organizaciones sin ánimo de lucro tendrán una tarifa del 20% (DIAN , 2016).

Al ser nuestra organización constituida como una organización sin ánimo de lucro, y cumplir con los requerimientos para acogernos a un régimen tributario especial, la carga

tributaria será menor a la de una empresa. Sin embargo, al no estar completamente exentos de impuestos, nuestro emprendimiento social se verá afectado por la carga tributaria, lo que nos dificultará lograr una sostenibilidad financiera al corto plazo. Como se evidenciará más adelante, según las proyecciones financieras, la organización tendrá utilidades negativas durante los primeros cinco años. Por esta razón, la carga tributaria se hará basada en una renta presuntiva.

## 4. Plan de Mercadeo

### 4.1 Producto/Servicio

Nuestro servicio combina la asesoría financiera y técnica con un microcrédito basado en banca comunitaria para financiar proyectos productivos de personas en situación de pobreza en el área de Rio Quito Chocó.

A continuación expondremos los dos componentes principales de nuestro servicio: el microcrédito basado en banca comunitaria y la asesoría financiera y técnica para el desarrollo de proyectos productivos.

Microcrédito basado en banca comunitaria: Ofrecemos soluciones de microcrédito, para personas que cumplan con un perfil determinado (ver las características del cliente en sección “Cliente”) con las siguientes características:

1. Se entregarán fondos sin ningún tipo de colateral
2. Se entregarán fondos sin necesidad de un historial crediticio
3. Los fondos son otorgados para el desarrollo de proyectos productivos previamente avalados por la organización y aprobados por nuestros procesos (Ver sección de proyectos productivos avalados y mapa de procesos).
4. Los clientes deben recibir nuestro componente de asesoría financiera y técnica
5. Los clientes deben cumplir con los requisitos de nuestros procesos (ver sección “Mapa de procesos”)
6. Los clientes deben aceptar las condiciones establecidas en el modelo de banca comunitaria.
7. La devolución del capital otorgado se pagará al final del plazo establecido para el desarrollo del proyecto.
8. Todas las transacciones de venta de los productos arrojados por los proyectos productivos serán administrados por la organización. Los productos se venderán a nuestros socios estratégicos y el dinero recibido por esta venta ingresará a la

organización, la cual tomará los fondos necesarios para cubrir la obligación adquirida por el cliente y entregará el dinero restante al cliente.

#### 4.1.1 Modelo de Banca comunitaria:

Con el fin de mitigar el riesgo de deserción durante la ejecución del proyecto, los clientes son agrupados en grupos de 5 clientes que tienen responsabilidades de ejecución de los proyectos compartidas. Cada miembro del grupo se compromete a finalizar el proyecto ya que, en caso de desertar durante la ejecución y no terminar el proyecto, los ingresos derivados de la venta de los cinco proyectos productivos pasarán a disposición de la organización.

#### 4.1.2 Proyectos productivos avalados:

Según el Municipio de Rio Quito Chocó, hay una serie de productos que se dan en la región:

“La minería, la agricultura, la pesca y la explotación maderera, son las fuentes de ocupación de los habitantes del Municipio, predominan los asentamientos humanos dispersos en las cuencas de los ríos, con vivienda rústica y precaria. Se cultiva, borjón, chontaduro, arroz, plátano, yuca, cacao, maíz, sandía y otros productos agrícolas de pancoger, los cuales son vendidos en la plaza de mercado de la ciudad de Quibdó.” (Municipio de Rio Quito, 2016)

Nuestra organización se concentrará en el apoyo de proyectos agrícolas pues la inversión requerida y el tiempo necesario para ver los frutos del proyecto son menores que los requeridos para realizar proyectos de minería y explotación de madera. Así mismo, la organización descartó la pesca pues, para lograr retornos importantes sobre la inversión, se

requiere que los proyectos lleguen a una escala grande, lo que implica poner en riesgo la fauna de la región y a las familias que obtienen sus alimentos de la pesca.

Existe muy poca información registrada del éxito de proyectos agrícolas en el municipio de Rio Quito Chocó, razón por la cual se extendió la investigación a municipios aledaños a la región, donde las características climáticas y de suelos fueran similares, con el objetivo de encontrar casos de éxito de productos agrícolas en la región y comprender a fondo este tipo de cultivos y así mitigar el riesgo al avalar proyectos productivos que tuvieran un expediente de éxito.

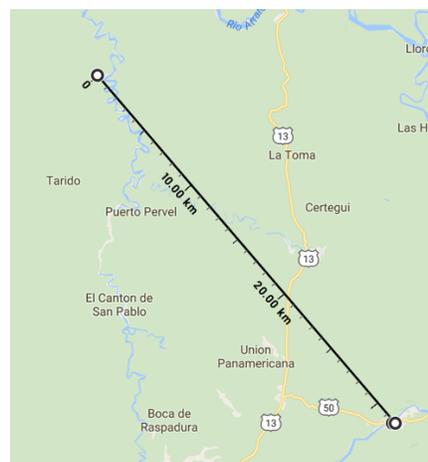
En línea con lo anteriormente mencionado, se encontró el caso de Lidier Mosquera, Ingeniero agrónomo, que en su informe final de grado para la facultad de ciencias agropecuarias de la Universidad de la Salle, detalla el desarrollo de un proyecto productivo exitoso de yuca en Tadó, Chocó. En su tesis, Mosquera afirma que, mediante el estudio de datos históricos y la observación y análisis de las condiciones edafoclimáticas de la zona, se logró determinar que Tadó, Chocó, cuenta con un gran potencial para el cultivo de yuca (Mosquera, 2016). Por esta razón, emprende en el desarrollo de un cultivo de dos hectáreas de esta planta en la zona y proyecta, basado en cateos realizados a su cultivo, obtener una producción de aproximadamente 15 toneladas de Yuca por hectárea (Mosquera, 2016). Así mismo, el autor realiza una evaluación de los precios históricos de la yuca y determina que logrará vender el kilogramo de producto en \$800 pesos, generándole un ingreso de \$24,000,000 de pesos por la venta de 30 toneladas y una utilidad final de \$14,000,000 como resultado del proyecto productivo (Ver anexo 2) (Mosquera, 2016).

Al analizar la ubicación geográfica de Tadó, ubicado a 31,92 kilómetros de Paimadó, zona de Rio Quito donde se desarrollará la organización (Ver Figura 3), y comparar las características edafoclimáticas de ambas locaciones y los requerimientos edafoclimáticos para el cultivo de la yuca (Ver figura 4) se determinó que es viable el desarrollo de proyectos productivos de yuca en la zona de Rio Quito.

Inicialmente, la organización se concentrará en avalar proyectos productivos de yuca ya que se tiene evidencia de que este tipo de cultivo pueden prosperar en la zona donde se desarrollará el proyecto. Adicionalmente, al concentrarse en la ejecución de proyectos de un solo tipo de cultivo en la etapa inicial de la organización, se obtendrá un mayor grado de especialización que permitirá aumentar la probabilidad de éxito y una mayor productividad de los cultivos. Los cultivos avalados deberán tener un área de dos hectáreas para garantizar que los ingresos provenientes del proyecto son suficientes para cubrir el costo del servicio y dejar una utilidad significativa al cliente.

Sin embargo, una vez se consolide la organización el territorio, se procederá a evaluar otras alternativas de proyectos productivos que podrán ser abalados, haciendo estudios presenciales en la región para tener una mayor comprensión de las características de la zona y sus habitantes. Así se mitigará el riesgo de ejecutar proyectos productivos con altos márgenes de riesgo derivados de la falta de información contundentes de casos de éxito de cultivos en la región.

**Figura 3**



(Google Maps , 2017)

**Figura 4**

<b>Condiciones Edafoclimaticas</b>	<b>Requerimientos de la especie*</b>	<b>Condiciones edafoclimaticas de Tadó**</b>	<b>Condiciones edafoclimaticas de Rio Quito***</b>
Precipitación (mm/año)	600 a 3000	6800 a 7000	6750 a 7750
Humedad Relativa (%)	50 a 90	70 a 85	88 a 90
Altitud (m.s.n.m)	300 a 700	75	125
Temperatura Media (°C)	20 a 30	27	26

Fuentes:

\* (Mozquera, 2016)

\*\* (Alcaldía de San José de Tadó - Chocó, 2013); (Alcaldía Municipal de Tadó Chocó, 2012-2015)

\*\*\* (Alcaldía Municipal de Río Quito Chocó, 2005-2013)

#### 4.1.3 Asesoría financiera y técnica para el desarrollo de proyectos productivos:

Debido a que nuestro cliente no posee un alto nivel educativo, como parte de nuestro servicio, ofrecemos al cliente una asesoría financiera y técnica para el diseño y ejecución del proyecto productivo (ver “Mapa de procesos” secciones: Proceso de evaluación y asesoría del Ante proyecto y Proceso del desarrollo del proyecto con financiación y asesoría).

En su tesis Mosquera realiza un estudio comparativo de cultivos de yuca de productores locales de Tadó, analizando las prácticas de manejo agronómico de estos cultivadores y como estas afectan la producción alcanzada en una hectárea de siembra. Como conclusiones a este estudio, el autor encuentra que los productores locales no obtienen una buena productividad en sus cultivos pues no realizan varias actividades agropecuarias esenciales (realización de estudio de suelos, sistemas y distancia de siembra, aplicación de nutrientes con base en el análisis de suelos, realización de procesos de pre-cosecha) y las actividades que si realizan en sus cultivos las desarrollan con una frecuencia no adecuada (Ver anexo 3) (Mozquera, 2016). Así mismo, afirma que los rendimientos esperados de su proyecto de yuca “se deben a la implementación de adecuadas practicas agropecuarias” (Mozquera, 2016).

Al dar a nuestro cliente una asesoría en términos financieros y técnicos para el desarrollo de su proyecto productivo, mitigamos el riesgo de fracaso del proyecto y aumentamos la probabilidad de generar cultivos con buena productividad que permitan a nuestros clientes devolver el dinero prestado, hacer el pago correspondiente a la asesoría y generar una utilidad que les permita mejorar sus condiciones de vida.

#### 4.2 Proyección de ventas

Realizamos proyecciones de ventas a 5 años, con cortes semestrales, teniendo en cuenta que, según Mosquera, un cultivo de yuca tarda hasta un año en estar listo para ser cosechado (Mosquera, 2016). El modelo de la organización asume el ingreso de un nuevo grupo de 5 clientes cada 6 meses que, al finalizar cada proyecto productivo vende su cosecha y cubre sus obligaciones con la compañía (retorno del capital prestado y pago del cobro por el servicio). Una vez finalizado cada proyecto, el grupo vuelve a empezar un proyecto nuevo con nuestra organización, asegurado una fuente de ingresos constante para cubrir sus necesidades básicas y salir del estado de pobreza.

La figura 3, muestra el número de proyectos activos en una línea de tiempo en los que cada proyecto está representado por un color en periodos de un año.

Figura 3

SEMESTRE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1 INGENIERO AGRONOMO					2 INGENIEROS AGRONOMOS				
GRUPO 1										
GRUPO 2										
GRUPO 3										
GRUPO 4										
GRUPO 5										
GRUPO 6										
GRUPO 7										
GRUPO 8										
GRUPO 9										
GRUPO 10										

SEMESTRE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Numero de proyectos nuevos	5	5	10	10	15	15	20	20	25	25
Numero de proyectos que finalizan en el periodo	0	5	5	10	10	15	15	20	20	25
<b>TOTAL numero de proyectos activos</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>30</b>	<b>35</b>	<b>40</b>	<b>45</b>	<b>50</b>

Los ingresos derivados de la actividad de la compañía se profundizarán en la sección 6: Plan Financiero.

#### 4.3 Publicidad y Promoción

Nuestra estrategia de comunicación estará basada en ejecutar actividades de bajo costo, pero con alto impacto, con el objetivo de hacer que potenciales clientes conozcan la propuesta de valor de nuestro servicio y sus beneficios y encontrar posibles candidatos para ser nuestros clientes.

La actividad principal de comunicación que desarrollará nuestra organización son una serie charlas y conferencias en nuestra oficina donde se le explicará al público, de manera dinámica y fácil de digerir, en que consiste nuestro servicio y como ser nuestro cliente puede ayudarlos a mejorar su calidad de vida. Estas conferencias estarán diseñadas para transmitir la propuesta de valor de manera sencilla ya que nuestros clientes potenciales no tienen buenos niveles educativos. Consideramos que este canal de comunicación es el centro de nuestra promoción ya que nuestro servicio tiene complejidades que deben explicarse a la comunidad para asegurar que reciban el mensaje de manera óptima. Al final de la conferencia, abriremos un espacio para que los interesados en el servicio reciban información adicional y empiecen el proceso de vinculación como clientes.

Para complementar la actividad principal, utilizaremos una serie de estrategias de comunicación diseñadas para atraer a personas a asistir a nuestras charlas y conferencias que describiremos a continuación:

1. Invitaremos a líderes e influenciadores de la comunidad (sacerdotes, líderes comunales, la alcaldía y el consejo comunitario mayor ) a difundir nuestro mensaje e invitar a sus seguidores a acercarse a nuestras oficinas y recibir nuestras charlas y conferencias, a través de promover el mensaje de que nuestro servicio es una gran oportunidad para emprendedores que quieren hacer proyectos productivos realidad y salir de la pobreza.
2. Embajadores de marca: una vez tengamos una base de clientes, convertiremos a nuestros casos de éxito en embajadores de marca que tendrán como misión ir a a sus comunidades a compartir su experiencia, identificar posibles emprendedores e invitarlos a asistir a nuestras charlas y conferencias.
3. Free Press: Dado que las regiones donde están ubicados nuestros clientes son áreas rurales, existen muy pocos medios de comunicación tradicionales que se puedan utilizar como plataforma para difundir nuestro mensaje. Sin embargo, nos apoyaremos en emisoras locales y otras plataformas de comunicación para invitar a la comunidad a asistir a nuestras charlas informativas. Para esto, realizaremos alianzas que nos permitan conseguir pauta gratis en estos medios apalancándonos en el foco social de nuestro servicio y los beneficios que este trae para la comunidad.

Estas actividades fomentan en voz a voz dentro de la comunidad e incrementan la probabilidad de que más clientes potenciales reciban la información acerca de nuestra propuesta de valor y servicio.

Adicionalmente, implementaremos una estrategia de PR que nos permita llegar a posibles inversionistas y compañías interesadas en adquirir los productos finales que se obtienen de los proyectos productivos. Para esto, diseñaremos kits de PR que incluirán un video explicativo de nuestra organización, un brochure informativo con los elementos fundamentales de nuestro servicio y su impacto positivo en mejorar la calidad de vida de

las personas de Rio Quito Chocó y un producto obtenido en nuestros proyectos productivos para crear diferenciación en nuestro kit y aumentar la posibilidad de lograr un contacto con estos grupos de interés.

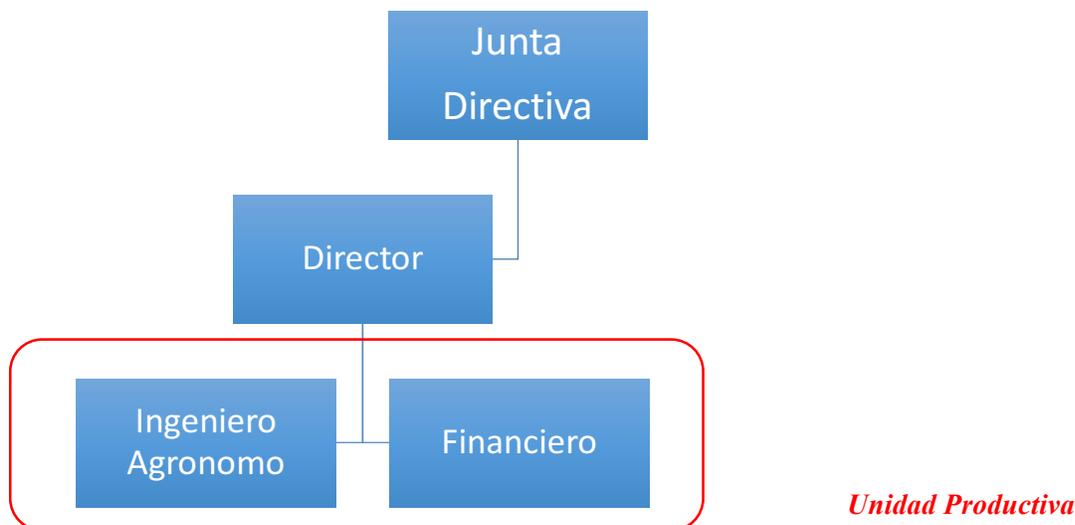
Esta estrategia de PR estará enfocada en llegar a los responsables de responsabilidad social de las organizaciones, altos mandos de compañías e inversionistas. Así mismo, enviaremos estos kits de PR a medios relevantes a nivel nacional (Emisoras radiales con gran audiencia, periódicos y otros medios de comunicación masivos) con el fin de buscar apoyo de estos medios para transmitir nuestro mensaje a posibles inversionistas y compradores de producto de manera gratuita.

#### 4.4 Precio

El precio al que se cobrará la prestación del servicio de asesoría y acceso a capital será de \$3,500,000 por cada proyecto productivo. El pago se realizará una vez finalizado el proyecto. Este precio se determinó con base en el modelo financiero buscando garantizar la sostenibilidad de la organización sin comprometer de manera significativa los ingresos del cliente. Nuestro calculo permite garantizar que la utilidad neta del cliente, derivada del desarrollo del proyecto, sea suficientes para vivir de manera digna teniendo en cuenta las condiciones socioeconómicas de la región.

## 5. Plan Organizacional y Jurídico

### 5.1 Organigrama y estructura Administrativa



Nuestra organización tiene una estructura operacional vertical enfocada en aprovechar los recursos humanos a su máxima productividad para reducir los costos operacionales al mínimo y aumentar la probabilidad de que el negocio sea sostenible financieramente a corto y largo plazo.

Junta directiva: está compuesta por el director de la organización, un representante de cada organización que haya contribuido con capital para el fondeo del negocio y miembros voluntarios de empresas que quieren contribuir con su conocimiento y experiencia para ayudar a cumplir los objetivos de la organización. Este organismo es responsable de definir los objetivos estratégicos de la organización así como llevar un control de la ejecución de los fondos de la misma. Los miembros de la junta directiva no reciben salario por la participación en este organismo.

Director: El director es la cabeza de la organización. Este es responsable de ejecutar la estrategia definida por la junta directiva, conseguir los fondos requeridos por la organización para cumplir sus objetivos, administrar los fondos de la organización y

manejar las relaciones con inversionistas y socios estratégicos. Así mismo, el equipo de “unidad productiva” le rinde cuentas a este cargo.

Unidad productiva: es una unidad dentro de la organización que se encarga de todos los temas de cara al cliente y son los encargados de la planificación y gestión de los proyectos productivos. Esta unidad está compuesta por dos personas: un ingeniero agrónomo y un financiero.

Ingeniero agrónomo: es el encargado de asesorar al cliente en la estructuración del proyecto productivo, asistirlo en la ejecución de este proyecto y asesorarlo en temas técnicos para minimizar los riesgos por falta de conocimiento agrónomo por parte del cliente. Entre las responsabilidades de este cargo se encuentra realizar la atención al cliente, hacer la evaluación de suelos donde se van a realizar los proyectos productivos, diseñar el plan de manejo de cada proyecto productivo y determinar los insumos y cantidades requeridos para este y realizar capacitaciones teórico/prácticas a los clientes en sus propios terrenos.

Financiero: es el encargado de llevar la contabilidad de los proyectos productivos y de administrar el flujo de caja de los mismos. Entre sus labores se encuentra el realizar el costeo de los proyectos productivos basado en los planes de manejo e insumos que provee el ingeniero agrónomo, realizar el flujo de caja de cada proyecto, realizar los desembolsos de dinero a los clientes, hacer el pago a proveedores y cobrar a los clientes el dinero desembolsado.

La unidad productiva está diseñada para soportar una carga de 25 clientes simultáneos que está delimitada por la productividad del ingeniero agrónomo que se encargará de atender clientes en la oficina y realizar el diseño de proyectos de lunes a jueves en el horario de la mañana y de realizar visitas a los clientes en sus propios cultivos en el horario restante (1 cliente por día de lunes a viernes y 2 clientes por día los sábados). La capacidad máxima de visita del ingeniero es de 32 proyectos, sin embargo lo llevamos a una carga del 78% para tener un margen del 22% de error por imprevistos.

La estructura organizacional va creciendo horizontalmente, agregando un ingeniero agrónomo más por cada 25 proyectos adicionales. Este modelo modular le permite a la organización mantener una estructura eficiente de costos que está directamente relacionada con el crecimiento de la demanda y la organización.

## 5.2 Mapa de procesos

Nuestra organización cuenta con 7 procesos clave para el desarrollo de la operación del negocio los cuales describiremos a continuación:

### 5.2.1 Proceso de evaluación y asesoría del Ante proyecto



El proceso de evaluación y asesoría del Ante proyecto está dividido en 4 etapas:

1. Valoración del cliente: Durante esta etapa, un cliente potencial se acerca a la oficina de atención al cliente para comenzar el proceso. Este es atendido por la “unidad productiva” quienes hacen una valoración inicial del cliente para determinar que cumple con los requisitos para iniciar el proceso (ver Cliente, condiciones del cliente). Durante esta etapa, el personal de la organización le hace una explicación al cliente del servicio y le comunica los requerimientos para continuar con el proceso: elegir una de las opciones de proyecto productivo avalado por la organización y presentar evidencia de que este tiene acceso al terreno (propio o alquilado) donde se realizará el proyecto, su localización y área aproximada.
2. Estudio de suelos: el cliente regresa a la oficina con los requisitos expuestos en la etapa anterior y estos son evaluados por el ingeniero agrónomo. Si los requisitos son aprobados, el ingeniero agrónomo realiza visita al terreno donde se realizará el proyecto productivo con el fin de determinar si este cuenta con las condiciones

técnicas apropiadas para realizar el proyecto seleccionado y procede a tomar una muestra del suelo para ser enviada a la Universidad Nacional de Bogotá para realizar un análisis de la composición del suelo.

3. Desarrollo plan de manejo e insumos: Una vez recibidos los resultados del análisis de suelos vía email, el ingeniero agrónomo realiza la evaluación final de la viabilidad del terreno. Si los resultados son positivos, este procede, con los resultados arrojados por el estudio de suelos y la información obtenida en la visita de campo, a desarrollar el plan de manejo y la lista de insumos.
  - a. Plan de manejo técnico: Es un cronograma de actividades donde se plantean las actividades clave que se deben ejecutar diariamente para garantizar la ejecución del proyecto. Este plan sirve de guía a nuestro cliente para desarrollar el proyecto productivo y limitar los riesgos que son consecuencia de la falta de conocimiento del cliente.
  - b. Lista de insumos: Es un anexo al plan de manejo técnico que enlista los insumos y las cantidades requeridas, mes a mes, para realizar las actividades propuestas en el plan de manejo técnico del proyecto productivo.
4. Flujo de caja proyecto productivo: basándose en el plan de manejo técnico y la lista de insumos, el financiero de la unidad productiva realiza el flujo de caja del proyecto productivo con un formato de requerimiento de caja mes a mes. Estas salidas de caja serán los desembolsos mensuales que recibirá nuestro cliente para poder ejecutar su proyecto productivo.

### 5.2.2 Aprobación de financiación del proyecto



El proceso de aprobación de financiación del proyecto se realiza una vez se culmine el proceso de evaluación y asesoría del ante proyecto. Este está dividido en 3 etapas:

1. Explicación del Plan de Manejo y flujo de caja: en esta etapa, la unidad productiva se reúne con el cliente para darle una inducción en el uso del plan de manejo y el flujo de caja: el ingeniero agrónomo se asegura de que el cliente entienda cada una de las actividades expuestas en el plan de manejo y le entrega al cliente una guía

ilustrada de cómo debe realizar cada una de estas actividades. Así mismo, el financiero le explicará al cliente a que corresponden los diversos desembolsos del flujo de caja y le hará una explicación de los detalles del servicio que le prestará la organización.

2. Presentación del proyecto: una vez el cliente de su aval de comprender como funcionará la ejecución de su proyecto y este desacuerdo con las condiciones del servicio, este deberá presentarse ante el Director para recibir la aprobación final del proyecto.
3. Aprobación Final: El Director evaluará la documentación del proyecto para asegurar que el cliente cuenta con las condiciones requeridas para recibir el servicio, evaluará que se tenga un plan de manejo técnico para el proyecto y evaluará el flujo de caja del proyecto productivo. Si todos los parámetros se cumplen, este dará la aprobación final para que el proyecto sea aprobado por la junta directiva y así eliminar posibles riesgos asociados conflictos de interés. Si la junta directiva aprueba el proyecto, el cliente procederá a firma de la documentación que lo hace acreedor del servicio de la organización.

### 5.2.3 Proceso de desembolso



1. Desembolso de dinero: el cliente debe presentar la autorización firmada por el director del proyecto y la junta directiva, así como la documentación que lo hace acreedor del servicio para recibir el primer desembolso ante el financiero de la organización. Si la documentación es correcta, basado en el flujo de caja del proyecto, el financiero procederá a realizar el desembolso de los recursos necesarios para desarrollar las actividades del primer mes del proyecto.

2. Presentación de facturas de compra: una vez recibido el primer desembolso, el cliente cuenta con 12 días calendario para presentarse en la oficina de la organización a rendir cuentas de cómo fueron utilizados los recursos desembolsados. El cliente debe presentar las facturas de compra de los insumos adquiridos y proporcionar pruebas de que los recursos fueron utilizados como lo planteaba el flujo de caja y plan de manejo. A continuación, el financiero podrá evaluar la veracidad de la información presentada por el cliente. En caso de encontrar que el cliente presentó información falsa, o en caso de que el cliente no se presente dentro del término definido para rendir cuentas, el funcionario podrá tomar la decisión de terminar la relación con el cliente e iniciar las acciones legales pertinentes.
3. Contabilidad del proyecto productivo: con la información proporcionada por el cliente, el financiero procederá a llevar la contabilidad del proyecto productivo.

#### 5.3.4 Proceso de desarrollo del proyecto con financiación y asesoría



El proceso de desarrollo del proyecto con financiación y asesoría es un proceso cíclico que se realiza mes a mes para cumplir con el servicio pactado con el cliente.

1. Asesoría practica: una vez al mes, el ingeniero agrónomo visitará el proyecto productivo para realizar una asesoría al cliente y guiarlo en temas técnicos. Durante estas visitas el ingeniero realizará una evaluación del proyecto productivo y hará ajustes al plan de manejo técnico conforme a los resultados de su evaluación.

Durante el primer mes, el ingeniero se asegurará que los insumos e implementos comprados coincidan con la información presentada ante el financiero.

2. Desembolso Mensual: Mes a mes, el cliente deberá acercarse a la oficina de la organización para solicitar el desembolso de dinero correspondiente a lo estipulado en el flujo de caja. Este proceso funciona igual al proceso de desembolso descrito anteriormente, con la excepción de que el cliente no debe presentar la documentación inicial que se le solicitó en el proceso anterior.

### 5.3.5 Proceso de cobro del crédito al cliente



Al finalizar el tiempo estipulado en el plan de manejo para el proyecto productivo, momento en el cual nuestro cliente tendrá el producto final de su proyecto, se inicia el proceso de cobro del crédito al cliente.

1. Asesoría en venta del producto: durante esta etapa, el equipo de la unidad productiva procederá a evaluar las características y calidad del producto para determinar cuál es el mejor aliado estratégico para realizar la venta. Nuestros aliados estratégicos son compañías con programas de responsabilidad social que quieran contribuir al proyecto comprando los productos de los proyectos productivos como materia prima de su operación. Este proceso de negociación y venta de los productos será liderado por el Director de la organización, quien es el encargado de manejar con socios estratégicos, y será el responsable de lograr la venta del producto.
2. Proceso de cobranza: una vez se logre un acuerdo comercial para la venta de los productos, la organización procederá a entregar la utilidad del negocio al cliente después de cubrir la obligación adquirida por el cliente inicialmente.

## 5.4 Proceso de fondeo de la organización

Nuestro proyecto productivo deberá contar con dos fuentes principales de fondeo. En primer lugar, estarían las Organizaciones no Gubernamentales que tienen como objeto ayudar al desarrollo económico y la reducción de la pobreza en el país. En segundo lugar estarían las personas tanto jurídicas como naturales, que en búsqueda de contribuir al desarrollo social y económico de las personas menos favorecidas, buscan dar aportes de capital que no buscan ningún tipo de retribución monetaria, y cuyo beneficio se traduce en el beneficio tributario de hacer donaciones y en el bienestar moral del apoyo económico a las personas en condiciones de pobreza que serían beneficiarios de su contribución. Al estar constituidos como una Organización sin ánimo de lucro (OSAL), las donaciones podrán ser deducidas del impuesto de renta del contribuyente:

*“Art. 125.- Deducción por donaciones. Los contribuyentes del impuesto de renta que estén obligados a presentar declaración de renta y complementarios dentro del país, tienen derecho a deducir de la renta el valor de las donaciones efectuadas, durante el año o período gravable, a:*

- 1. Las entidades señaladas en el artículo 22, y*
- 2. Las asociaciones, corporaciones y fundaciones, sin ánimo de lucro, cuyo objeto social y actividad correspondan al desarrollo de la salud, la educación, la cultura, la religión, el deporte, la investigación científica y tecnológica, la ecología y protección ambiental, la defensa, protección y promoción de los derechos humanos y el acceso a la justicia o de programas de desarrollo social, siempre y cuando las mismas sean de interés general.*

*El valor a deducir por este concepto, en ningún caso podrá ser superior al treinta por ciento (30%) de la renta líquida del contribuyente, determinada antes de restar el valor de la donación. Esta limitación no será aplicable en el caso de las donaciones que se efectúen a los fondos mixtos de promoción de la cultura, el deporte y las artes que se creen en los niveles departamental, municipal y distrital, al Instituto Colombiano de*

*Bienestar Familiar -ICBF- para el cumplimiento de sus programas del servicio al menor y a la familia, ni en el caso de las donaciones a las instituciones de educación superior, centros de investigación y de altos estudios para financiar programas de investigación en innovaciones científicas, tecnológicas, de ciencias sociales y mejoramiento de la productividad, previa aprobación de estos programas por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.*

*Art. 125-1.- Requisitos de los beneficiarios de las donaciones. Cuando la entidad beneficiaria de la donación que da derecho a deducción, sea alguna de las entidades consagradas en el numeral segundo del artículo 125, deberá reunir las siguientes condiciones:*

1. Haber sido reconocida como persona jurídica sin ánimo de lucro y estar sometida en su funcionamiento a vigilancia oficial.
2. Haber cumplido con la obligación de presentar la declaración de ingresos y patrimonio o de renta, según el caso, por el año inmediatamente anterior al de la donación.
3. Manejar, en depósitos o inversiones en establecimientos financieros autorizados, los ingresos por donaciones.

*Art. 125-2.- Modalidades de las donaciones. Las donaciones que dan derecho a la deducción deben revestir las siguientes modalidades:*

1. Cuando se done dinero, el pago debe haberse realizado por medio de cheque, tarjeta de crédito a través de un intermediario financiero.
2. Cuando se donen títulos valores, se estimarán a precios de mercado de acuerdo con el procedimiento establecido por la Superintendencia de Valores.  
Cuando se donen otros activos, su valor se estimará por el costo de adquisición más los ajustes por inflación efectuados hasta la fecha de la donación, menos las depreciaciones acumuladas hasta esa misma fecha.

*Art. 125-3.- Requisitos para reconocer la deducción. Para que proceda el reconocimiento de la deducción por concepto de donaciones, se requiere una certificación de la entidad donataria, firmada por Revisor Fiscal o Contador, en donde conste la forma, el monto y la destinación de la donación, así como el cumplimiento de las condiciones señaladas en los artículos anteriores.*

*En ningún caso procederá la deducción por concepto de donaciones, cuando se donen acciones, cuotas partes o participaciones, títulos valores, derechos o acreencias, poseídos en entidades o sociedades.*

*Art. 125-4.- Requisitos de las deducciones por donaciones. Las deducciones por donaciones establecidas en disposiciones especiales, serán otorgadas en las condiciones previstas en el artículo 125 del Estatuto Tributario.*

*Para los fines previstos en el numeral 2 del artículo 125 de este Estatuto, se tendrán en cuenta igualmente las donaciones efectuadas a los partidos o movimientos políticos aprobados por el Consejo Nacional Electoral.*

*Art. 126.- Deducción de contribuciones a fondos mutuos de inversión. Las empresas podrán deducir de su renta bruta, el monto de su contribución al fondo mutuo de inversión.” (Gerencie.com, Estatuto Tributario, s.f.)*

## 5.5 Tipo de sociedad

La organización se constituirá como una Entidad sin ánimo de lucro (ESAL) bajo el esquema de Asociación .

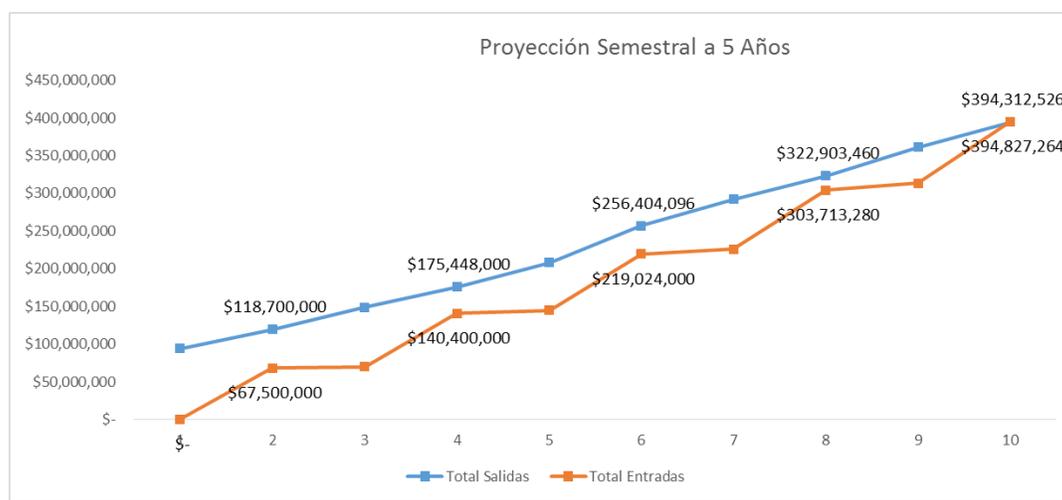
## 6. Plan financiero

Semestre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Numero de proyectos nuevos	5	5	10	10	15	15	20	20	25	25
Numero de proyectos que finalizan en el periodo	0	5	5	10	10	15	15	20	20	25
<b>Total proyectos activos</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>30</b>	<b>35</b>	<b>40</b>	<b>45</b>	<b>50</b>
<b>Entradas de Caja</b>										
Cobro x Servicios de la Organización	\$ -	\$ 17,500,000	\$ 17,500,000	\$ 36,400,000	\$ 36,400,000	\$ 56,784,000	\$ 56,784,000	\$ 78,740,480	\$ 78,740,480	\$ 102,362,624
Devolución Préstamo	\$ -	\$ 50,000,000	\$ 52,000,000	\$ 104,000,000	\$ 108,160,000	\$ 162,240,000	\$ 168,729,600	\$ 224,972,800	\$ 233,971,712	\$ 292,464,640
<b>Total Entradas</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 67,500,000</b>	<b>\$ 69,500,000</b>	<b>\$ 140,400,000</b>	<b>\$ 144,560,000</b>	<b>\$ 219,024,000</b>	<b>\$ 225,513,600</b>	<b>\$ 303,713,280</b>	<b>\$ 312,712,192</b>	<b>\$ 394,827,264</b>
<b>Salidas de Caja</b>										
Nómina	\$ 64,260,000	\$ 64,260,000	\$ 66,830,400	\$ 66,830,400	\$ 69,503,616	\$ 89,361,792	\$ 92,936,264	\$ 92,936,264	\$ 96,653,714	\$ 96,653,714
Ingeniero Agrónomo	\$ 18,360,000	\$ 18,360,000	\$ 19,094,400	\$ 19,094,400	\$ 19,858,176	\$ 39,716,352	\$ 41,305,006	\$ 41,305,006	\$ 42,957,206	\$ 42,957,206
Financiero	\$ 18,360,000	\$ 18,360,000	\$ 19,094,400	\$ 19,094,400	\$ 19,858,176	\$ 19,858,176	\$ 20,652,503	\$ 20,652,503	\$ 21,478,603	\$ 21,478,603
Director	\$ 27,540,000	\$ 27,540,000	\$ 28,641,600	\$ 28,641,600	\$ 29,787,264	\$ 29,787,264	\$ 30,978,755	\$ 30,978,755	\$ 32,217,905	\$ 32,217,905
Operación oficina	\$ 4,440,000	\$ 4,440,000	\$ 4,617,600	\$ 4,617,600	\$ 4,802,304	\$ 4,802,304	\$ 4,994,396	\$ 4,994,396	\$ 5,194,172	\$ 5,194,172
Desembolso Préstamo	\$ 25,000,000	\$ 50,000,000	\$ 77,000,000	\$ 104,000,000	\$ 133,120,000	\$ 162,240,000	\$ 193,606,400	\$ 224,972,800	\$ 258,718,720	\$ 292,464,640
<b>Total Salidas</b>	<b>\$ 93,700,000</b>	<b>\$ 118,700,000</b>	<b>\$ 148,448,000</b>	<b>\$ 175,448,000</b>	<b>\$ 207,425,920</b>	<b>\$ 256,404,096</b>	<b>\$ 291,537,060</b>	<b>\$ 322,903,460</b>	<b>\$ 360,566,606</b>	<b>\$ 394,312,526</b>
<b>CAJA Final</b>	<b>-\$ 93,700,000</b>	<b>-\$ 51,200,000</b>	<b>-\$ 78,948,000</b>	<b>-\$ 35,048,000</b>	<b>-\$ 62,865,920</b>	<b>-\$ 37,380,096</b>	<b>-\$ 66,023,460</b>	<b>-\$ 19,190,180</b>	<b>-\$ 47,854,414</b>	<b>\$ 514,738</b>

El plan financiero contempla una proyección a 5 años, con cortes semestrales de las entradas y las salidas de caja del proyecto. Los Costos de nómina, los desembolsos de los préstamos a nuestros cliente y los gastos operacionales de nuestra organización fueron proyectados considerando una inflación promedio del 4% durante los cinco años, considerando así el incremento en los costos en los que incurrirían nuestros clientes año a año en la compra de insumos y de materiales necesarios para el desarrollo de su proyecto. La tasa de inflación está un poco por encima de la tasa pronosticada para el 2017 y para los años siguientes, pero representa un escenario ácido y conservador para basar nuestros cálculos iniciales.

Nuestras Proyecciones indican un punto de equilibrio en entradas y salidas de efectivo para el final del semestre 10 (año 5), lo que garantiza que a partir del año 5 el proyecto debería ser sostenible a través del tiempo, con un total de 50 proyectos activos. (Ver Gráfico 1)

**Gráfico 1**



En cuanto al costo del proyecto, al proyectarlo por 5 años, nos arroja el gasto de inversión inicial requerida para asegurar el funcionamiento continuo del proyecto hasta alcanzar punto de equilibrio (en el año 5). Para ese período, el proyecto contará con una utilidad neta de \$988,896 pesos, impulsado por dos factores principales: en primer lugar, los préstamos adquiridos al finalizar el segundo período de cada año serán negociados al valor futuro del dinero al momento del cierre, que asume una inflación del 4%. Lo anterior genera un ingreso adicional que además no será transferido en su totalidad al cliente, considerando que los precios finales de los productos cosechados también mostrarán un incremento favorable. Si revisamos los requerimientos de caja del proyecto, encontramos que para cubrir la diferencia en caja del proyecto, se requeriría una inversión inicial por parte de ONGs o donantes por un total de \$335.153.494 pesos al inicio del proyecto para garantizar la liquidez y funcionamiento de la organización. En cuanto a los fondos requeridos para el fondeo de los proyectos, encontramos que el proyecto únicamente necesitaría de un capital inicial de \$125.000.000 que deberán estar disponibles para fondear los préstamos durante

los siguientes 5 años. Ese capital será entregado gradualmente a los clientes a medida que nuevos proyectos ingresan a la organización, y la inversión de los mismos en momentos de desuso dejaría un ingreso financiero útil para cubrir costos no materiales y no recurrentes de la operación.

Considerando lo anterior, se necesitaría un total de \$460.153.494 para garantizar la liquidez de la operación de la compañía y los recursos necesarios para fondear los diferentes proyectos productivos en un plazo de 5 años.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 19,000,000	\$ 58,520,000	\$ 101,171,200	\$ 147,140,864	\$ 196,626,227
Costo de ventas	\$ 73,440,000	\$ 76,377,600	\$ 99,290,880	\$ 123,915,018	\$ 128,871,619
<b>Utilidad bruta</b>	<b>-\$ 54,440,000</b>	<b>-\$ 17,857,600</b>	<b>\$ 1,880,320</b>	<b>\$ 23,225,846</b>	<b>\$ 67,754,608</b>
Gastos Administracion y ventas	\$ 63,960,000	\$ 66,518,400	\$ 69,179,136	\$ 71,946,301	\$ 74,824,153
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>-\$ 118,400,000</b>	<b>-\$ 84,376,000</b>	<b>-\$ 67,298,816</b>	<b>-\$ 48,720,456</b>	<b>-\$ 7,069,545</b>
Otros Ingresos	\$ 2,000,000	\$ 4,000,000	\$ 6,000,000	\$ 8,000,000	\$ 10,000,000
Otros Gastos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 1,975,000	\$ 1,975,000	\$ 1,975,000	\$ 1,975,000	\$ 1,975,000
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>-\$ 118,375,000</b>	<b>-\$ 82,351,000</b>	<b>-\$ 63,273,816</b>	<b>-\$ 42,695,456</b>	<b>\$ 955,455</b>
Impuestos	-\$ 4,143,125	-\$ 2,882,285	-\$ 2,214,584	-\$ 1,494,341	\$ 33,441
<b>Utilidad Neta Final</b>	<b>-\$ 122,518,125</b>	<b>-\$ 85,233,285</b>	<b>-\$ 65,488,400</b>	<b>-\$ 44,189,797</b>	<b>\$ 988,896</b>
CAPEX	\$ 19,750,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000
Depreciaciones y Amortizaciones	-\$ 1,975,000	-\$ 1,975,000	-\$ 1,975,000	-\$ 1,975,000	-\$ 1,975,000
Capital Trabajo	-\$ 25,000,000	-\$ 25,000,000	-\$ 24,960,000	-\$ 24,876,800	-\$ 24,747,008

Si contamos con un cobro por nuestros servicios de \$3,500,000 pagaderos al finalizar el proyecto, y mantenemos la estructura de costos lo más eficiente posible, el proyecto será sostenible a partir del año 6. El ingreso de dos empleados adicionales a partir del año 2,5 para atender la demanda creciente del mercado no genera ningún tipo de riesgo financiero para la organización.

## 7. Conclusiones y recomendaciones

Colombia es un país donde gran parte de las personas que viven en situación de pobreza se encuentran en áreas rurales. La Presidencia de la República ha determinado que la pobreza es un resultado directo del fenómeno que se conoce como las “trampas de la pobreza”, donde las más relevantes son la falta de acceso a capital de trabajo, la falta de identificación de oportunidades y el no uso de la tierra.

Así mismo, es posible concluir que no existe una bancarización efectiva en las zonas rurales del país ya que los grandes bancos se han preocupado por cubrir los territorios urbanos donde la población tiene un mayor poder adquisitivo y donde los costos de servicio y el factor de riesgo de préstamos no son tan elevados. Además, los pocos bancos que han intentado atacar clientes de la base de la pirámide socio-económica en áreas rurales no han generado productos acorde a las necesidades de estas personas ya que sus productos y servicios se basan en lo transaccional y no en ofertar soluciones acorde a las características de estas personas.

Existe evidencia de que el modelo de microcréditos, basados en banca comunitaria, ha sido efectivo en poblaciones rurales de otros países. Poblaciones rurales con altos niveles de pobreza y poco acceso a capital para el desarrollo de proyectos productivos han mejorado considerablemente sus indicadores de pobreza gracias a la implementación de este modelo. Así mismo, se ha comprobado que las personas con menores ingresos que se adhieren a estos programas tienen tasas de morosidad inferiores a la media del mercado ya que sienten una responsabilidad con la comunidad pues la otorgación de microcréditos para futuros emprendedores depende de su buen comportamiento crediticio.

La población de Rio Quito, Chocó, es ideal para la implementación del este modelo pues la mayor causa de la pobreza radica en la falta oportunidades laborales de sus habitantes. Un emprendimiento social basado en banca comunitaria y microcrédito aborda directamente las trampas de la pobreza al garantizar un medio para acceder a capital de trabajo, donde los

fondos serán destinados a proyectos productivos que fomenten el uso de la tierra y que le permitan a la comunidad identificar oportunidades para generar valor.

Adicionalmente, el componente de asesoría financiera y técnica que incluye nuestro servicio es un elemento crucial para mitigar el riesgo de fracaso de los proyectos productivos y garantizar que la organización recuperara el dinero prestado a los habitantes de Rio Quito. Esta asesoría hace que nuestro servicio sea innovador y busque solucionar el problema de la pobreza en Colombia de manera más integral que solamente brindado capital a emprendedores rurales.

El modelo de negocio está diseñado para logra que la compañía sea sostenible a partir del quinto año de operación, logrando cumplir el propósito de mejorar las condiciones económicas de los habitantes de Rio Quito, Chocó. Una vez finalizado el primer ciclo de producción de cada uno de nuestros clientes, estos contarán con el capital suficiente para tener una vida digna y superar las trampas de la pobreza que los tienen encasillados en una condición de pobreza extrema. Al permitir que nuestros clientes puedan continuar ejecutando proyectos productivos de la mano de nuestra organización, permitimos que estos tengan una fuente de ingresos constante que les permita subsistir.

Desafortunadamente, la legislación Colombiana impone una carga tributaria muy alta a las compañías, incluso las entidades sin ánimo de lucro. Esto dificulta lograr modelos de negocio sostenibles y desincentiva la creación de emprendimientos de todo tipo en el país. Resulta inverosímil que organizaciones como la que planteamos, cuyo único objetivo es ayudar a los habitantes rurales de la región más pobre del país a mejorar sus condiciones económicas y salir de condiciones de pobreza extrema, deban hacer aportes tan significativos al estado y disminuir la cantidad de recursos que son re-invertidos en la organización para ayudar a más personas de manera positiva y significativa.

## Bibliografía

- Instituto de Estudios Urbanos . (Enero de 2016). *Bogotá en Datos*. Recuperado el 3 de Marzo de 2017, de Instituto de Estudios Urbanos:  
<https://institutoestudiosurbanos.info/endatos/0100/0130/01321.htm>
- Alcaldía de Río Quito - Chocó. (Julio de 2016). *Nuestro Municipio*. Recuperado el 3 de Marzo de 2017, de Sitio Oficial de Río Quito Chocó: <http://www.rioquito-choco.gov.co/indicadores.shtml>
- DANE. (22 de Marzo de 2017). *POBREZA MONETARIA Y MULTIDIMENSIONAL EN COLOMBIA 2016*. Recuperado el 4 de Abril de 2017, de DANE:  
[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/pobreza/bol\\_pobreza\\_16.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/bol_pobreza_16.pdf)
- Municipio de Río Quito. (06 de 2016). *Informacion General*. Recuperado el 4 de Abril de 2017, de Municipio Río Quito Chocó: [http://www.rioquito-choco.gov.co/informacion\\_general.shtml](http://www.rioquito-choco.gov.co/informacion_general.shtml)
- Instituto Geográfico Agustín Codazzi . (2013). *Departamento Del Choco, División Politico Administrativa*. Recuperado el 04 de Abril de 2017, de Agustín Codazzi:  
<https://contentmapas.didactalia.net/imagenes/Documentos/imgsem/a9/a95b/a95bbfe4-4cba-480c-aa01-340a7da40ab3/a315d6c3-a25b-fd5c-b120-43c43aa79d2c.jpg>
- Google Maps . (2017). *Google Maps*. Obtenido de  
<https://www.google.com.co/maps/dir/Paimado,+R%C3%ADo+Quito,+Choc%C3%B3/Quibd%C3%B3,+Choc%C3%B3/@5.5641682,-76.7542722,11z/data=!4m14!4m13!1m5!1m1!1s0x8e4866a42bf0a821:0x5d7fe9f8a04cc877!2m2!1d-76.738862!2d5.483328!1m5!1m1!1s0x8e488f747c08e8a9:0xb9680d7d5fe86b8a!2m2!1d-76.649812!2d5.695633!3e0>
- Alcaldía de Río Quito Chocó. (2016). *Sitio oficial de Río Quito en Chocó, Colombia*. Obtenido de <http://www.rioquito-choco.gov.co/>
- Alcaldía de Río Quito Chocó. (2016). *Alcaldía de Río Quito - Chocó. Sitio oficial de Río Quito en Chocó, Colombia*. Obtenido de <http://www.rioquito-choco.gov.co/indicadores.shtml>
- Mozquera, L. (2016). *MPLEMENTACIÓN DE UN PROYECTO PRODUCTIVO DE YUCA (MANIHOT ESCULENTA CRANTZ) COMO ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DEL SECTOR AGROPECUARIO EN EL CORREGIMIENTO DE PLAYA DE ORO- TADÓ-CHOCÓ*. Universidad de la Salle, Yopal.
- Alcaldía de San José de Tadó - Chocó. (2013). *Sitio oficial de San José de Tadó en Chocó, Colombia*. Obtenido de [http://www.tado-choco.gov.co/informacion\\_general.shtml](http://www.tado-choco.gov.co/informacion_general.shtml)
- Alcaldía Municipal de Río Quito Chocó. (2005-2013). *Esquema de Ordenamiento Territorial Río Quito Chocó 2005 - 2016*.
- Alcaldía Municipal de Tadó Chocó. (2012-2015). *Plan de Acción Vías Tadó Chocó 2012-2015*.
- Saleem Enciclopedia. (January de 2016). Poverty Overview.
- ONU. (s.f.). *Noticias sobre los objetivos de desarrollo del milenio*. Recuperado el 13 de 10 de 2016, de ONU: <http://www.un.org/es/millenniumgoals/>

- CIA World Factbook. (2016). *World Factbook*. Recuperado el 13 de 10 de 2016, de Cia World Factbook: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/co.html>
- Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional, Presidencia de la República. (28 de Enero de 2011). Recuperado el 02 de Octubre de 2016, de Accion Social: Superación de la Pobreza: <http://es.slideshare.net/accionsocial/accin-social-superacin-de-la-pobreza>
- The Global Development Research Center. (2005). *The Virtual Library on Microcredit*. Recuperado el 02 de Octubre de 2016, de The Virtual Library on Microcredit: <http://www.gdrc.org/icm/>
- Grameen Communications. (28 de Abril de 2016). *Bank for the poor*. Recuperado el 30 de Agosto de 2016, de Grameen Bank: [http://www.grameen.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=796&Itemid=763](http://www.grameen.com/index.php?option=com_content&task=view&id=796&Itemid=763)
- Gerencie.com, Estatuto Tributario. (s.f.). *Gerencie.com*. Recuperado el 24 de 05 de 2017, de La gente prunta y Gerencie.com responde: <https://www.gerencie.com/beneficios-tributarios-de-las-donaciones.html>

*Rodríguez, F. G., & Perdomo, Y. D. (2011). Los microcréditos como herramienta de desarrollo: revisión teórica y propuesta piloto para el África Subsahariana. (Spanish). CIRIEC - España, Revista De Economía Pública, Social Y Cooperativa, (70), 101-126.*

Garcia Horta, J. L., Martelo, E. Z., Pacheco, E. V., & Bueno, L. G. (2014). El microcrédito como estrategia para atenuar la pobreza de las mujeres, ¿cuál pobreza? (Spanish). *Estudios Fronterizos*, 15(30), 97-126.

Departamento Nacional de Planeación. (2015). *Diagnostico de la pobreza rural en Colombia 2010-2014*. Bogotá.

Alcadía de Rio Quito. (2009). *Nuestro Municipio*. Retrieved November 24, 2016, from <http://www.rioquito-choco.gov.co/>

*CIA. (2015). Cia World Factbook. Recuperado el 2 de Octubre de 2016, de CIA World Factbook: https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2046.html*

*Grameen Bank. (15 de July de 2014). Grameen Bank. Recuperado el 02 de October de 2016, de http://www.grameen.com*

# ANEXOS

## 1. Mapa Rio Quito Chocó

Fuente: (Instituto Geográfico Agustín Codazzi, 2013)



## 2. Resumen financiero proyecto de Yuca en Paimadó de Lidier Mosquera

Fuente: (Mosquera, 2016)

RESUMEN FINANCIERO			
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	TOTAL
<b>COSTOS DIRECTOS</b>			
Mano de obra	\$ 3.395.000,00	\$ -	\$ 3.395.000,00
Insumos	\$ 2.506.000,00	\$ -	\$ 2.506.000,00
Materiales y Herramientas	\$ 552.000,00	\$ -	\$ 552.000,00
Flete y Transporte	\$ 1.227.000,00	\$ -	\$ 1.227.000,00
<i>Total costos directos</i>	\$ 7.680.000,00	\$ -	\$ 7.680.000,00
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>			
Arrendamiento de la tierra	\$ 1.600.000,00	\$ -	\$ 1.600.000,00
Administración	\$ 300.000,00	\$ -	\$ 300.000,00
Asistencia Técnica	\$ 200.000,00	\$ -	\$ 200.000,00
Comunicaciones	\$ 120.000,00	\$ -	\$ 120.000,00
Imprevistos	\$ 100.000,00	\$ -	\$ 100.000,00
<i>Total costos indirectos</i>	\$ 2.320.000,00	\$ -	\$ 2.320.000,00
<b>TOTAL COSTOS DEL PROYECTO</b>	\$ 10.000.000,00	\$ -	\$ 10.000.000,00
<b>INGRESOS/VENTAS</b>	\$ 24.000.000,00	\$ -	\$ 24.000.000,00
<b>FLUJO DE CAJA NETO PROYECTO</b>	\$ 14.000.000,00	\$ -	\$ 14.000.000,00
<b>INGRESOS ASESORIAS</b>	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL FLUJO NETO</b>	\$ 14.000.000,00	\$ -	\$ 14.000.000,00

**3. Resultados del Estudio de Lidier Mosquera de las actividades realizadas por productores locales de yuca en Paimadó, Chocó.**

Fuente: (Mosquera, 2016)

<b>Item</b>	<b>Actividades</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Se realiza sí o no</b>
<b>1</b>	<b>Realizan estudio de suelo?</b>	0	No
<b>2</b>	<b>Tienen en cuenta la calidad de la semilla entre esta la cantidad de yemas, daño mecánico, el largor del cangre?</b>	10	Si
<b>3</b>	<b>Sistemas y distancia de siembra?</b>	0	No
<b>4</b>	<b>Aplicación de enmiendas con base al análisis de suelo?</b>	0	No
<b>5</b>	<b>Aplicación de nutrientes con base al análisis de suelo (fertilizantes) con relación a la etapa del cultivo máximo 2 veces en su ciclo?</b>	0	No
<b>6</b>	<b>Realizan control de plagas y enfermedades ya sea de forma tradicional, cultural o químico en el cultivo?</b>	4	Si
<b>7</b>	<b>Realizan control de arvenses ya sea de forma manual o química?</b>	10	Si
<b>8</b>	<b>Realizan procesos de precosecha como destocoñado?</b>	0	No
<b>9</b>	<b>Realizan procesos de post-cosecha?</b>	6	si

