



QUINTO ENTREGABLE:

Consultoría:

“Diagnóstico situacional de la inclusión financiera de los productores de cacao del Departamento de San Martín y la implementación de mejoras desde un enfoque asociativo y de género”

Empresa consultora:

Ingeniería Agroindustrial & Consultores E.I.R.L.

Darvin Gil Ríos

Titular Gerente

San Martín – Perú

Octubre 2021

Índice

PRESENTACIÓN	3
I. PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS.....	5
1.1. Diagnóstico.....	5
1.2. Plan de mejoras.....	22
II. INFOGRAFÍA DE PROCEDIMIENTOS PARA ACCESO FINANCIERO DE CAPITAL DE TRABAJO	27
III. LECCIONES APRENDIDAS	29
IV. RECOMENDACIONES.....	30
V. ANEXOS	31

Ingeniería Agroindustrial
& Consultores E.I.R.L.
.....
Ing. Darvin Gil Rios
TITULAR GERENTE

Consultoría: “Diagnóstico situacional de la inclusión financiera de los productores de cacao del Departamento de San Martín y la implementación de mejoras desde un enfoque asociativo y de género”

PRESENTACIÓN



La presente consultoría se desarrolla por encargo de la Cooperación Alemana al Desarrollo GIZ, en el marco del proyecto “Desarrollo económico sostenible y promoción de las PYMEs a nivel subnacional”, que es implementado por la Secretaría de Descentralización con el apoyo de la Unión Europea y las Cooperaciones Alemana (GIZ) y Española (AECID).

Este documento corresponde al quinto entregable, de acuerdo al ítem 3.9 que precisa: “...Una vez realizadas las actividades precedentes, diseñar y validar un procedimiento metodológico para que organizaciones de productores de cacao accedan a servicios de financiamiento de manera sostenible...”. Implica llevar a cabo lo siguiente:

- **Elaboración del procedimiento metodológico**

El procedimiento metodológico comprende las siguientes fases: fase 1: diagnóstico; fase 2: identificación e implementación de mejora, fase 3: presentación de la propuesta del procedimiento metodológico para recoger retroalimentación de las organizaciones involucradas en el servicio, fase 4: ajuste y validación final del procedimiento metodológico.

1. Fase 1: Diagnóstico

Instrumentos de diagnóstico

a) Ficha de diagnóstico empresarial por áreas¹

Permite obtener como datos de entrada, la información general de la organización y lo correspondiente a seis áreas: i) organizacional, conformado por cuatro sub temas, ii) administración, conformado por siete (7) sub temas, iii) mercado, conformado por cuatro (4) sub temas; iv) contabilidad y finanzas, conformado por tres (3) sub temas, v) post cosecha, conformado por cuatro (4) sub temas; vi) producción, conformado por dos (2) sub temas. Las preguntas en los sub temas tienen carácter cualitativo, que son llevados a valores cuantitativos considerando ponderaciones entre cero (0) y cuatro (4); con esta información elaboramos un polígono para la lectura de resultados, el valor más cercano a “cero” indica mayor nivel de fragilidad del área, contrariamente a valor más lejano a “cero” representa fortaleza en el área. La calificación del área puede tener opciones: “alta”; si el puntaje es > de 3, “media”; si el puntaje es > de 2.3 hasta 3 y “baja”; si el puntaje es < de 2,4.

b) Ficha de análisis comercial e hipotecario

Este instrumento permite conocer la información del historial comercial de los tres últimos años de la organización, también se analiza la disposición de garantías hipotecarias, tanto de bienes inmuebles como de bienes muebles que podrían utilizarse en caso pertinente.

¹ Este instrumento fue aplicado para un servicio brindado por SWISSCONTAC en la implementación de un Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) en la Cooperativa Agraria ACOPAGRO Ltda.

2. Fase 2: Identificación e implementación de mejoras

Tiene como base, por una parte, los resultados del diagnóstico situacional por áreas, con énfasis a los valores más cercanos a cero; y de otra parte el análisis comercial e hipotecario, considerando tres variables: la relación beneficio/costo, la franja entre el valor de venta y el precio de acopio del cacao; y el área de mercado que abarca la organización. Se definen las mejoras priorizando factores de impacto rápido en la comercialización de granos de cacao.

Se diseñó una matriz de cinco (5) elementos que son los siguientes: i) Eje estratégico (EE), de mejora establecidos en base a los objetivos del servicio solicitado, estos fueron: 1) disposición de documentos legales empresariales, 2) formalización de bienes inmuebles, 3) contratos de venta de cacao, 4) implementación de instrumentos económicos - financieros y elaboración de propuestas, perfiles, planes de negocios o similares para la gestión de recursos reembolsables y no reembolsables ante entidades públicos, privados, cooperación y otros; ii) Actividad, iii) Documentos y similares, facilitados por la organización o desarrollados como parte del servicio, iv) Procedimientos, para el desarrollo de las actividades y obtención de documentos y similares, v) observaciones, para la acotación de algunas precisiones.

3. Fase 3: Presentación de la propuesta del procedimiento metodológico para recoger retroalimentación

Se realiza la presentación de la propuesta de la metodología ante las organizaciones de productores, para recoger los aportes de mejora a la metodología, el cual se realizó en forma virtual al equipo de colaboradores clave de las organizaciones que participan del servicio.

4. Fase 4: Ajuste y validación final del procedimiento metodológico

Comprende la retroalimentación obtenida en la fase de presentación, el informe comprende la versión final del documento.

I. PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

1.1. Diagnóstico

Aplicación de instrumentos

a) Ficha de diagnóstico empresarial por áreas

Como primer paso se debe llenar la ficha de diagnóstico empresarial por áreas que tiene la siguiente estructura:

Datos generales de la organización; considera la información general de la organización entre ellos: nombre o razón social, ubicación geográfica, número de RUC, dirección, fecha de creación, fecha de inicio de actividades, número de partida registral, número total de asociados a la fecha, número total de socios activos a la fecha (entre varones y mujeres), datos de los representantes legales, principales variables productivas: área total con cultivo de cacao (ha), área total con cultivo de cacao en producción (ha), unidad agraria (UA) promedio con cultivo de cacao por asociado (ha), unidad agraria promedio con cultivo de cacao en producción por socio activo (ha).

Cuestionario de diagnóstico; considera seis áreas de evaluación que son las siguientes: 1) organizacional, con los sub temas: toma de decisiones, alineamiento de intereses, equipo gerencial, políticas de continuidad de la gestión; 2) administración, con los sub temas: estructura organizacional, planeamiento estratégico, valores, toma de decisiones, intangibles, políticas y procedimientos, recurso humano; 3) mercado, con los sub temas: comportamiento de ventas, clientes, determinación de precios, estrategia de mercado; 4) contabilidad y finanzas, con los sub temas: contabilidad, finanzas, generación de remanentes; 5) post cosecha, con los sub temas: infraestructura y equipo para la post cosecha, sistema de control en la post cosecha, características del grano seco de cacao y medio ambiente; y 6) producción, con los siguientes sub temas: características de la plantación y equipamiento.

Proceso de aplicación de la información obtenida

Las preguntas contempladas en los sub temas tienen carácter cualitativo, que son llevados a valores cuantitativos considerando la siguiente ponderación:

0	=	Ninguno o Nulo.
1	=	Deficiente.
2	=	Regular.
3	=	Bueno .
4	=	Muy bueno.

Las seis áreas suman un total de 125 preguntas y 500 puntos como valor máximo; el puntaje máximo para cada pregunta es “cuatro” y el mínimo es “cero”, su distribución correspondiente por cada área se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 1:
 Áreas de evaluación del diagnóstico considerando
 el número de preguntas y su puntaje máximo

ÁREA	NO. PREGUNTAS	PTO. MAX.
Organizacional	12	48
Administración	42	168
Mercado	17	68
Contabilidad y Finanzas	24	96
Post cosecha	22	88
Producción	8	32
TOTAL	125	500

Fuente: Elaboración de consultoría.

La determinación cuantitativa a cada pregunta se realiza en forma participativa con la intervención del personal clave de cada organización.

Los valores obtenidos con las preguntas en cada sub tema, se promedian; la suma del promedio de todos los sub temas, son promediados nuevamente y constituye el resultado cuantitativo del área; con los resultados de las seis (6) áreas se elabora el polígono, el valor más cercano a “cero” indica mayor nivel de fragilidad del área y contrariamente, a valor más lejano a “cero” representa fortaleza en el área.

El nivel de calificación de cada área se determina con los siguientes valores de puntaje:

- Calificación "alta"; si el puntaje es $>$ de 3.
- Calificación "media"; si el puntaje es $>$ de 2.3 hasta 3.
- Calificación "baja"; si el puntaje es $<$ de 2,4.

A continuación, se presentan los formatos de la ficha de diagnóstico empresarial por área.

Datos generales de la organización

Nombre del consultor responsable:		Fecha del diagnóstico:			
		Hora de inicio:		Hora final:	
1. INFORMACION DE LA ORGANIZACIÓN					
Nombre o razón social:		Ubicación geográfica: Distrito, Provincia, Región			
RUC		Dirección:			
Fecha de creación:		Fecha de inicio de actividades:		N° de partida registral:	
N° total de asociados a la fecha:		N° total de socios activos a la fecha:		N° de socias (mujeres):	
				N° de socios (varones):	
Representantes legales	Gerente:		Presidente:		
	Nombre:		Email:	Nombre:	
	Celular:			Celular:	
Principales variables productivas de cacao					
Área total con cultivo de cacao (ha)		Área total de cacao en producción (ha)		UA promedio con cultivo de cacao por asociado (ha)	
Área total con cultivo de cacao socios activos (ha)		Área de cacao en producción por socio activo (ha)		UA promedio con cultivo de cacao en producción por socio activo (ha)	

Ingenieros Agroindustriales
 & Consultores E.I.R.L.
 Ing. Darvin Gil Rios
 TITULAR GERENTE

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO - ASPECTO ORGANIZACIONAL

Nota: Cada pregunta tiene cinco respuestas equivalentes a: i) 4= muy bueno; ii) 3: bueno; iii) 2: regular; iv) 1: deficiente y v) 0: ninguno

Indique el grado de conformidad con las siguientes afirmaciones:



CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO - ÁREA ORGANIZACIONAL		NULO	ESCASO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
Toma de decisiones		0	1	2	3	4
¿Socios, directivos y gerencia se reúnen para la toma de decisiones? ¿Con qué frecuencia?						
¿Existe independencia en la toma de decisiones entre los socios, directivos y la gerencia?						
¿Se evalúa el desempeño del gerente?						
Promedio toma de decisiones						
Alineamiento de Intereses		0	1	2	3	4
¿Están alineados los intereses de los socios, directivos y de la gerencia?						
¿Están alineados los intereses de la organización con el mercado, proveedores, personal, medio ambiente, comunidad, instituciones públicas?						
¿Existen conflictos de interés al interior de la organización?						
Promedio alineamiento de intereses						
Equipo Gerencial		0	1	2	3	4
¿Se cuenta con un equipo gerencial o de personas clave?						
¿El equipo gerencial o de personas clave cuenta con experiencia para su desempeño?						
¿El estilo de liderazgo del gerente es adecuado considerando el "momento" específico que atraviesa el negocio y el entorno?						
Promedio equipo gerencial						
Políticas de continuidad de la gestión		0	1	2	3	4
¿Ha identificado y evaluado los riesgos que pueden afectar a la organización en el caso de un suceso parcial o fatal que afecte su integridad institucional?						
¿Se cuenta con estrategia para asegurar la continuidad de la cooperativa?						
¿El Libro de Reclamaciones es utilizado como herramienta de mejora continua?						
Promedio político de continuidad de la gestión						
Promedio del área organizacional						

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO - ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

Nota: Cada pregunta tiene cinco respuestas equivalentes a: i) 4= muy bueno; ii) 3: bueno; iii) 2: regular; iv) 1: deficiente y v) 0: ninguno

Indique el grado de conformidad con las siguientes afirmaciones:

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO - ÁREA DE ADMINISTRACIÓN					
	NULO	ESCASO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
Estructura organizacional	0	1	2	3	4
¿El equipo gerencial elabora de manera regular un Plan Operativo Anual "POA"?					
¿El POA es presentado y aceptado por los directivos de la organización?					
¿Cuenta con un organigrama adecuado a su negocio?					
¿Cuenta con descripción del perfil de puestos requeridos por la organización?					
¿Están asignadas las responsabilidades para los puestos de trabajo?					
¿Cuenta con un Manual de Organización y Funciones "MOF"?					
Promedio estructura organizacional					
Planeamiento estratégico	0	1	2	3	4
¿La organización ha definido su misión?					
¿La misión se encuentra por escrito y es conocida por todo el personal?					
¿La misión ha sido revisada recientemente?					
¿La cooperativa ha definido su visión?					
¿La visión se encuentra por escrito y es conocida por todo el personal?					
¿La visión ha sido revisada recientemente?					
¿La visión y misión reflejan y guían el accionar actual de la organización?					
¿Participó el personal en la definición de la misión y visión?					
¿La organización tiene objetivos y metas estratégicas?					
¿La organización tiene objetivos y metas por cada una de las áreas funcionales?					
¿Participa el equipo gerencial en la definición de los objetivos y metas de sus áreas funcionales?					
¿Los objetivos y metas son aceptados por los directivos de la organización?					
Promedio planeamiento estratégico					
Valores	0	1	2	3	4
¿Están definidos los valores de la organización? ¿Cuáles son?					
¿Están por escrito y es conocido por el personal?					
¿Estos valores fueron definidos con la participación del personal?					
¿Sus colaboradores aplican estos valores en sus labores diarias?					
Promedio en valores					
Toma de decisiones	0	1	2	3	4
¿El gerente cuenta con experiencia y preparación adecuada?					
¿Se cuenta con canales de comunicación interna adecuados?					

¿Los canales de comunicación existentes facilitan la toma de decisiones?					
Promedio toma de decisiones					
Intangibles	0	1	2	3	4
¿Se cuenta con algún tipo de certificación de calidad para el cacao? ¿Cuál(es)?					
¿La organización entiende la importancia de contar con certificaciones de calidad para el cacao?					
¿Se cuenta con una marca registrada?					
Promedio de intangibles					
Políticas y procedimientos	0	1	2	3	4
¿Están claramente establecidas las políticas de compras, facturación y cobranzas?					
¿Están claramente definidos los procedimientos para ejecutar dichas políticas?					
¿Están por escrito y son entendidos?					
¿Existe algún mecanismo de evaluación para medir el desempeño del área administrativa?					
¿La evaluación se realiza comparando los resultados logrados contra lo planificado?					
Promedio políticas y procedimientos					
Recurso humano	0	1	2	3	4
¿La organización cuenta con un responsable del área administrativa, contable, tributaria?					
¿La organización cuenta con un responsable del área de producción?					
¿El área técnica cuenta con técnicos de campo suficiente y capacitado para realizar su labor? (120 socios/ técnico)					
¿La organización cuenta con un responsable del área de comercialización?					
¿La organización cuenta con un responsable del área de post cosecha?					
¿El gerente se encuentra en la planilla de la organización?					
¿El personal clave arriba citado cuenta con estudios y experiencia para el puesto que ocupa?					
¿Qué porcentaje de la planilla asume la organización?					
¿Cuál es la rotación del personal en la organización: producción, comercialización, post cosecha, administración?					
Promedio recurso humano					

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO - ÁREA DE MERCADO

Nota: Cada pregunta tiene cinco respuestas equivalentes a: i) 4= muy bueno; ii) 3: bueno; iii) 2: regular; iv) 1: deficiente y v) 0: ninguno

Indique el grado de conformidad con las siguientes afirmaciones:

Ingente Agroindustria
& Consultores E.I.R.L.
Ing. Darvin Gil Rios
TITULAR GERENTE

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO - ÁREA DE MERCADO					
	NINGUNO	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
Comportamiento de las ventas	0	1	2	3	4
¿Cuál es el mayor mercado destino que su organización atiende: local, regional, nacional, ¿exportaciones?					
¿Qué volumen de cacao comercializó en el último año (tn)? (*)					
¿Su volumen de ventas se ha incrementado en los últimos 2 años?					
¿Tiene en cuenta la estacionalidad de las ventas?					
Promedio comportamiento de las ventas					
Clientes	0	1	2	3	4
¿Cuántos clientes conforman su actual cartera?					
¿Conoce por qué prefieren su producto?					
¿La organización cuenta con análisis de negociaciones históricas de cada cliente?					
¿Conoce el potencial y restricciones del mercado para el producto que oferta?					
¿Conoce los canales de comercialización para la venta del producto que oferta?					
Promedio clientes					
Determinación de precios	0	1	2	3	4
¿Utiliza un método o herramienta para determinar los precios mínimos de venta?					
¿Realiza el análisis periódico de costos de sus operaciones?					
¿Utiliza la información de la bolsa de valores para determinar su precio de compra y venta?					
Promedio determinación de precios					
Estrategia de mercado	0	1	2	3	4
¿La organización cuenta con una política de ventas (interna y externa)?					
¿La organización cuenta con estrategia de compra y venta de cacao?					
¿Conoce su participación en el mercado?					
¿Elabora su pronóstico de ventas en base al comportamiento de la producción?					
¿Realizan acciones para incrementar la oferta de cacao de la organización?					
Promedio estrategia de mercado					
Promedio del área de mercado					

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO - ÁREA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

Nota: Cada pregunta tiene cinco respuestas equivalentes a: i) 4= muy bueno; ii) 3: bueno; iii) 2: regular; iv) 1: deficiente y v) 0: ninguno

Indique el grado de conformidad con las siguientes afirmaciones:



CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO - ÁREA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS		NULO	ESCASO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
Contabilidad		0	1	2	3	4
¿Prepara balances de situación financiera y están disponibles?						
¿Prepara estados de resultados y están disponibles? ¿Con qué periodo?						
¿Sus estados financieros son auditados anualmente?						
¿Utiliza los estados financieros para la toma de decisiones?						
¿Maneja un flujo de caja de manera regular?						
¿El manejo de contabilidad es manual o computarizada?						
¿Presenta libros electrónicos a SUNAT?						
¿Cuenta con contador (interno o externo)?						
¿Conoce los costos fijos y variables?						
¿Conoce el punto de equilibrio de su negocio?						
Promedio contabilidad						
Finanzas		0	1	2	3	4
¿La organización cuenta con capital de trabajo propio?						
¿La organización cuenta con líneas de créditos para capital de trabajo?						
¿La organización adquiere préstamos para su capital de trabajo?						
¿Qué entidades le habilitan préstamos para capital de trabajo? (N/E o ambas)						
¿Obtiene fondos para capital de trabajo habilitado por sus clientes?						
¿Cumple con su calendario de pagos de sus créditos o habilitaciones de capital de trabajo?						
¿La organización articula sus financiamientos mediante contratos de exportación?						
¿Dispone de garantías inmobiliarias formalizadas para avalar sus créditos?						
¿Sus bienes inmuebles actualmente están avalando créditos?						
Promedio finanzas						
Generación de remanente		0	1	2	3	4
¿En el presente ejercicio generó remanentes?						
¿En el ejercicio 2015 se generaron remanentes?						
¿En el ejercicio 2014 se generaron remanentes?						
¿Reinvierte la organización parte de las remanentes?						
¿La organización reintegra a los socios parte de las remanentes?						
Promedio generación de remanente						
Promedio del área de contabilidad y finanzas						

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO - ÁREA DE POST COSECHA

Nota: Cada pregunta tiene cinco respuestas equivalentes a: i) 4= muy bueno; ii) 3: bueno; iii) 2: regular; iv) 1: deficiente y v) 0: ninguno

Indique el grado de conformidad con las siguientes afirmaciones:



CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO - ÁREA DE POST COSECHA					
	NULO	ESCASO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
Infraestructura y equipo para la post cosecha					
¿Cuenta con área de fermentación centralizada acondicionada?	0	1	2	3	4
¿Cuál es la capacidad de fermentado en grano fresco de cacao (tn)?					
¿Cuenta con área de secado suficiente?					
¿Cuenta con almacén propia para granos de cacao?					
¿Cuál es la capacidad de almacenamiento en la actualidad? (*)					
¿Cuenta con parihuelas adecuadas para el almacenamiento de grano seco de cacao?					
¿Cuenta con área destinado al control de calidad?					
¿Cuenta con equipo de medición de humedad?					
¿Cuenta con instrumentos para el control de calidad de cacao?					
¿Cuenta con infraestructura de tratamiento de aguas mieles?					
Promedio de infraestructura y equipo para la post cosecha					
Sistema de control en la Post cosecha					
¿Cuenta con manual de procesos para la post cosecha?	0	1	2	3	4
¿Cuenta con un plan de acopio anual?					
¿Cuenta con registro de entrega de granos de cacao de los socios a la organización?					
¿Cuenta con documentos o mecanismos de control que permitan realizar una trazabilidad/seguimiento/rastreo del producto?					
¿Cuenta con un sistema de control de inventario de granos de cacao?					
¿Su personal a cargo del post cosecha está capacitado en control de calidad de cacao?					
¿Realizan análisis (prueba de corte) para determinar el % de fermentado del cacao?					
¿Ha innovado alguna técnica de post cosecha en los últimos 2 años?					
Promedio de sistema de control en la post cosecha					
Características del grano seco de cacao					
¿Cuál es el % promedio del nivel de fermentado de grano seco de cacao? (*)	0	1	2	3	4
¿Con qué % promedio de humedad comercializa el grano seco de cacao?					
Promedio características del grano seco de cacao					

Medio ambiente	0	1	2	3	4
¿Cumple con alguna normativa legal vigente para sus operaciones de post cosecha?					
¿Cuenta con métodos y procedimientos para el manejo de residuos líquidos y sólidos?					
Promedio de medio ambiente					
Promedio del área de post cosecha					

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO - ÁREA DE PRODUCCIÓN

Nota: Cada pregunta tiene cinco respuestas equivalentes a: i) 4= muy bueno; ii) 3: bueno; iii) 2: regular; iv) 1: deficiente y v) 0: ninguno

Indique el grado de conformidad con las siguientes afirmaciones:

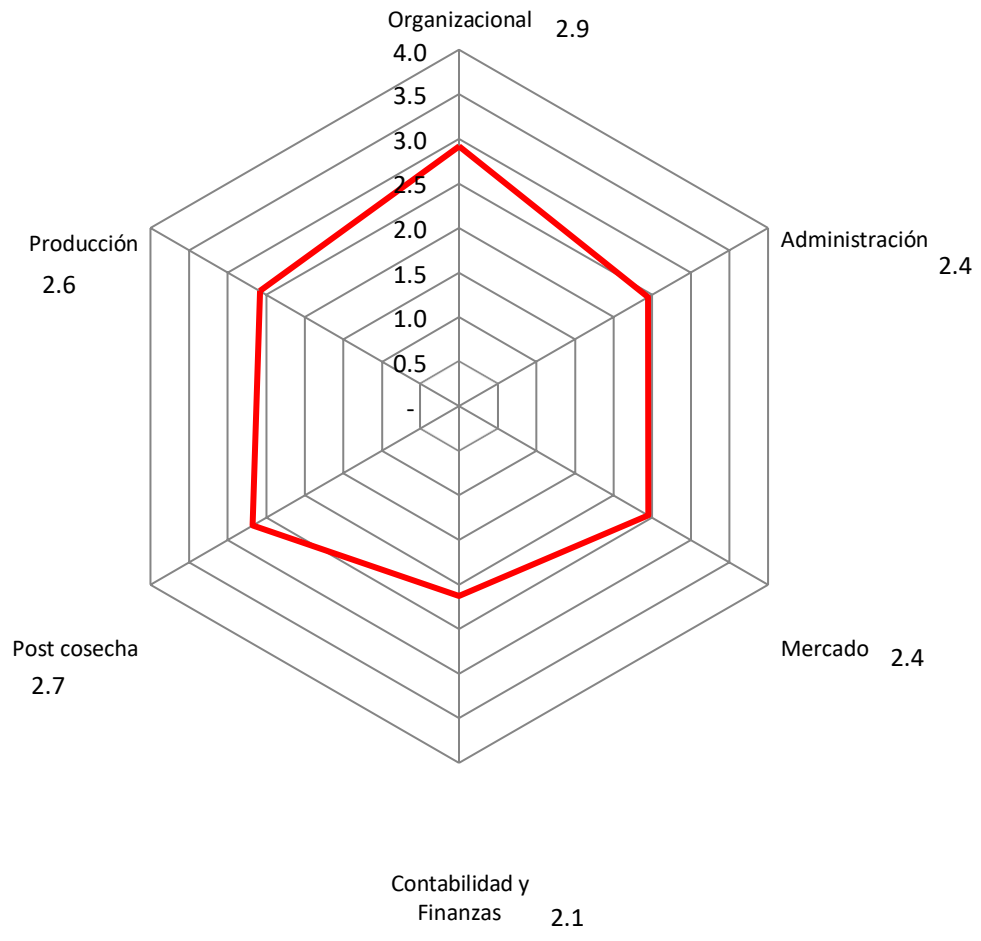
CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO - ÁREA DE PRODUCCIÓN		NULO	ESCASO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
Características de la plantación		0	1	2	3	4
Las plantaciones de los asociados ¿cuántos años en promedio tienen produciendo frutos de cacao? (*)						
¿Cuál es el nivel de incidencia del mazorquero u otra plaga en las plantaciones de cacao?						
¿Cuál es el nivel de incidencia de malezas en las plantaciones de cacao?						
¿Cuál es el nivel de aplicación de productos foliares en las plantaciones de cacao?						
¿Qué clones predominan en las fincas de cacao? (**)						
¿Cuál es el nivel de incidencia de sombra en las plantaciones de cacao?						
Promedio características de la plantación						
Equipamiento		0	1	2	3	4
¿Cuál es el nivel de prácticas de manejo del cultivo de cacao que se realizan en las fincas? (N° podas, abonamiento, MIP)						
¿Qué nivel de productores cuentan con herramientas adecuadas para el manejo del cacao? (tijeras podadoras, moto guadañas, serrucho, bomba de mochilas).						
Promedio de equipamiento						
Promedio del área de producción						

Resultado de calificación por áreas

ÁREAS	VALOR MÁX.	PUNTAJE	CALIFICACIÓN
Organizacional	4		
Administración	4		
Mercado	4		
Contabilidad y Finanzas	4		
Post cosecha	4		
Producción	4		

DIAGRAMA RADAR - 6 AREAS (ejemplo)

Ingeniería Agroindustrial
& Consultores E.I.R.L.
Ing. Darwin Gil Ríos
TITULAR GERENTE



b) Ficha de análisis comercial e hipotecario

Este instrumento permitió conocer la información cuantitativa del historial comercial de los tres últimos años (2018, 2019 y 2020), de cada organización evaluada y su disponibilidad de garantías hipotecarias, tanto de bienes inmuebles como de bienes muebles que podrían utilizarse como garantía en caso sea pertinente. 2. Fase 2: Identificación e implementación de mejora.

Relación beneficio/costo según declaración de estados financieros ante la SUNAT

Resumen de Relación beneficio - costo,
según declaración ante la SUNAT

Año	Venta total	Costo total	R B/C
2018			
2019			
2020			

Fuente: Elaboración de consultoría.

Interpretación

.....

Venta histórica de cacao (tres últimos años)

Ventas de cacao del periodo (de los tres últimos años) (en S/ y toneladas)

Razón social	Venta año			Venta año			Venta año		
	Tn	S/	Precio / Tn	Tn	S/	Precio / Tn	Tn	S/	Precio / Tn

Interpretación

.....

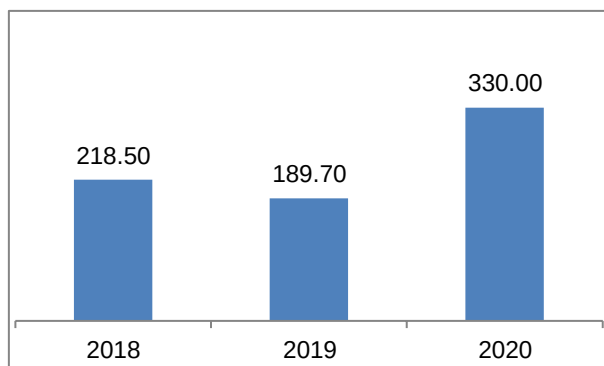


Gráfico: Venta histórica de cacao en toneladas, (tres últimos años) (ejemplo).

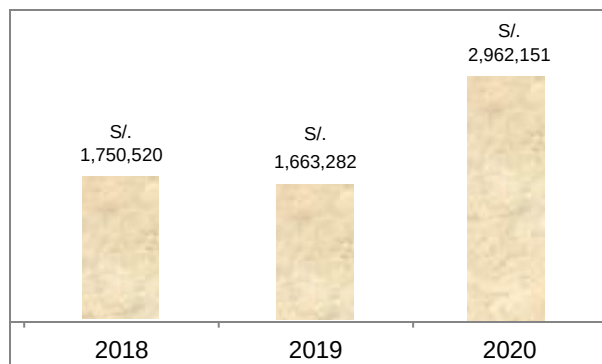


Gráfico: Venta histórica de cacao (S/), periodo (tres últimos años) (ejemplo).

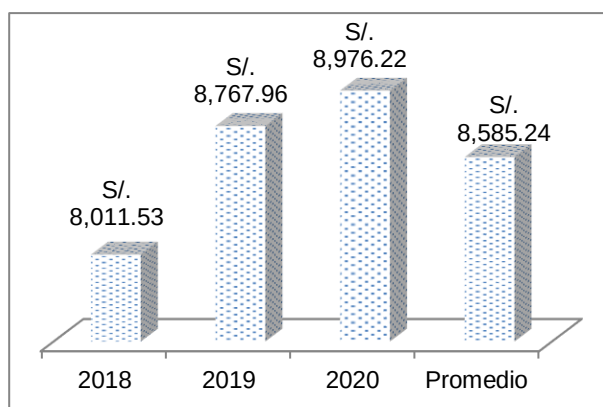


Gráfico: Precio promedio ponderado de venta de cacao (S/), periodo (tres últimos años) (ejemplo).

Indicadores de acopio de cacao de los tres últimos años

Año 1			Año 2			Año 3		
Total (S/)	Tn	S/ x kg	Total (S/)	Tn	S/ x kg	Total (S/)	Tn	S/ x kg

Interpretación

.....
.....
.....

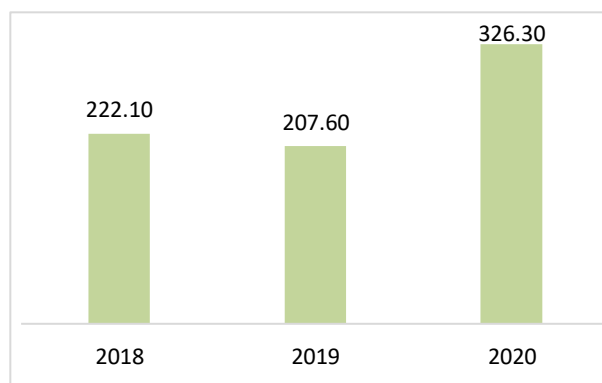


Gráfico ...: Unidades físicas de acopio de cacao (toneladas), (tres últimos años) (ejemplo).

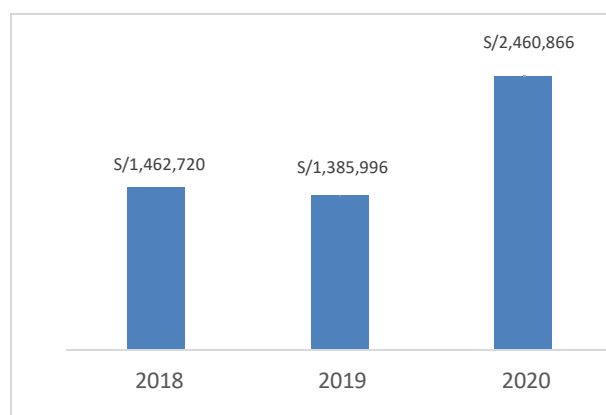


Gráfico: Importe histórico de acopio de cacao (\$), periodo (tres últimos años) (ejemplo).

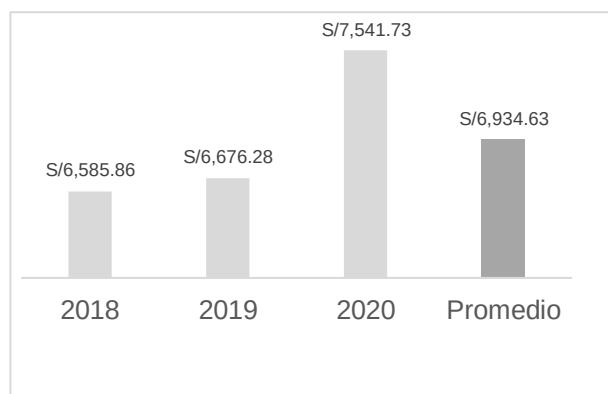


Gráfico: Precio promedio ponderado de acopio de cacao (\$), periodo (tres últimos años) (ejemplo).

Franja de precio: precio promedio ponderado de venta (PPP de venta) – precio promedio ponderado de acopio (PPP de acopio), periodo 2018 al 2020

Franja de precio: PPP de venta – PPP de acopio,
periodo (tres últimos años).

Año	Precio promedio de venta (S/ x Tn)	Precio promedio de acopio (S/ x Tn)	Franja de precio (S/ x TN)
2018			
2019			
2020			

Interpretación

.....

Cartera de clientes en el periodo (de los tres últimos años)

Cartera de clientes periodo (año 1)

Razón social	Cliente regional año 1		Cliente nacional año 1		Cliente de exportación año 1	
	Cliente	Cantidad	Cliente	Cantidad	Cliente	Cantidad
	Total	0	Total	0	Total	0

Cartera de clientes periodo (año 2)

Razón social	Cliente regional año 2		Cliente nacional año 2		Cliente de exportación año 2	
	Cliente	Cantidad	Cliente	Cantidad	Cliente	Cantidad
	Total		Total		Total	

Cartera de clientes periodo (año 3)

Razón social	Cliente regional año 3		Cliente nacional año 3		Cliente de exportación año 3	
	Cliente regional 2020	Cantidad	Cliente nacional 2020	Cantidad	Cliente de exportación 2020	Cantidad
			Total		Total	

Interpretación

.....

.....

.....

Proyección de cartera de clientes (proyectado siguiente)

Análisis

.....

.....

.....

Contratos de venta proyectados (al año siguiente).

Análisis

.....

.....

.....

Disposición de bienes inmuebles

Relación de bienes inmuebles más representativos de la organización

Nº	Descripción del bien	Cantidad	Condición legal			Valor referencial (S/)	Condición hipotecaria		
			Con título de propiedad	Gestión en trámite	Sin título de propiedad		Hipotecado	Libre	Observaciones
1									
2									
3									
Total									

Interpretación

.....

.....

.....

Disposición de bienes muebles de la organización

N°	Descripción del bien	Cantidad	Valor referencial (S/)	Condición hipotecaria		
				Hipotecado	Libre	Observaciones
1						
2						
3						
Total						

Interpretación

.....

.....

.....

1.2. Plan de mejoras

Toma en cuenta el resultado de la evaluación de las seis áreas de la organización realizados en la fase de diagnóstico: 1) organizacional, 2) administración, 3) mercado, 4) contabilidad y finanzas, 5) post cosecha, 6) producción; también el análisis comercial e hipotecario. Sobre esta base se propone el “Plan de Mejoras”, sin perder la esencia de los objetivos planteados para la ejecución del servicio.

Resultados del diagnóstico situacional por áreas y del aspecto comercial

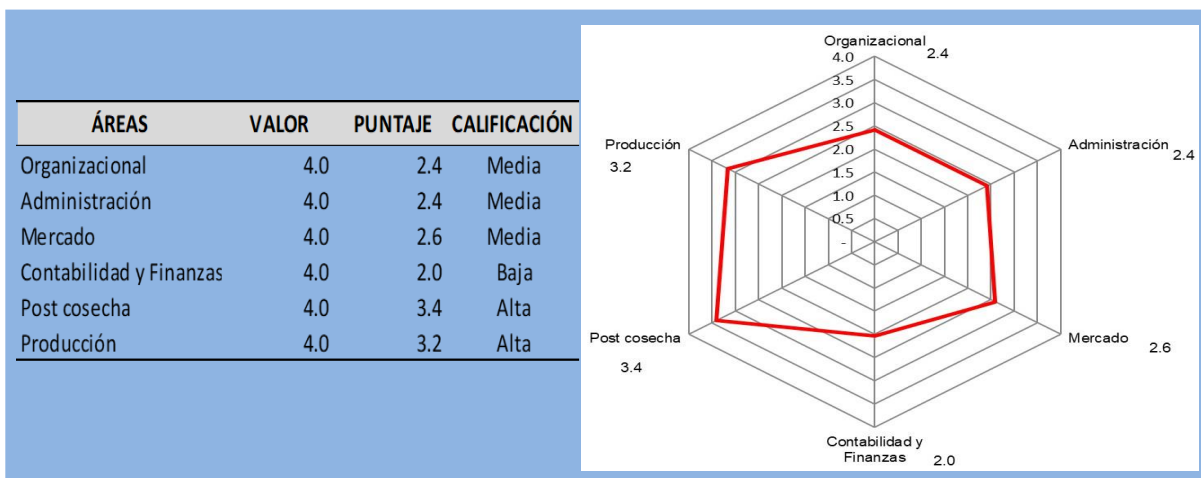


Gráfico: Resultado de calificación y diagrama radar de evaluación de áreas (ejemplo).

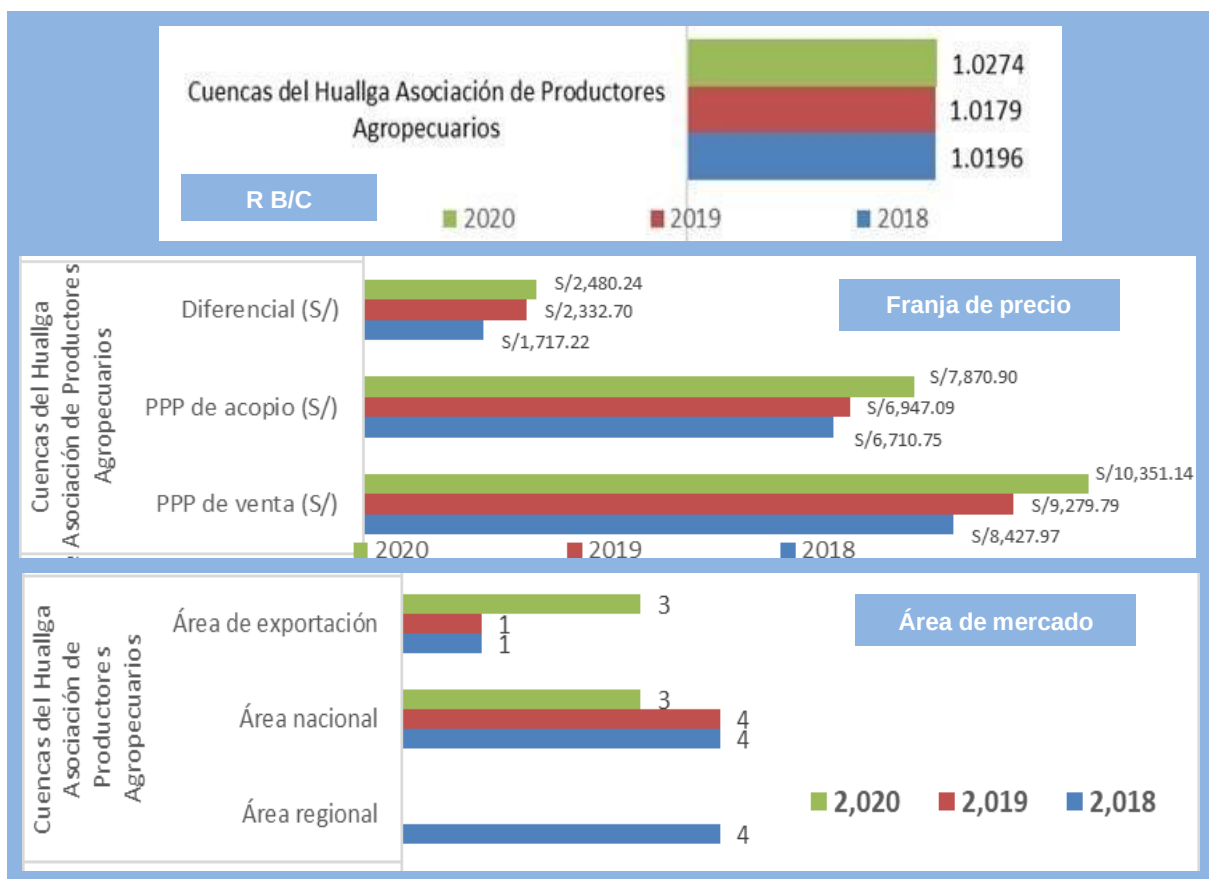


Gráfico: Indicadores de evaluación comercial – de la organización (nombre de la organización) (ejemplo)

Plan de mejoras para el acceso financiero de capital de trabajo

Tomando en cuenta los objetivos que están orientados a la gestión crediticia a corto plazo; considera cuatro ejes estratégicos que a continuación se describen.

Eje Estratégico 1: Disposición de documentos legales empresariales

Es un eje clave que permitirá realizar la gestión de recursos financieros para capital de trabajo, focaliza a la (s) entidad (es) de crédito identificados en el mercado nacional o del exterior.

Eje Estratégico 2: Formalización de bienes inmuebles

Identifica los bienes inmuebles de la organización, que disponen y carecen de inscripción ante los Registros Público, se describen sus características más relevantes; en caso de los inmuebles que carecen de inscripción en los registros públicos, se plantean las acciones a realizar para su formalización.

Eje Estratégico 3: Contratos de venta de cacao

La organización debe facilitar los contratos disponibles y vigentes; este instrumento cumple dos funciones: a) la formalización de la negociación con los clientes; b) sirve como instrumento de gestión del crédito de capital de trabajo; además se considerará actividades de articulación a mercados regionales, nacionales o de exportación en coordinación directa con el gerente general.

Eje Estratégico 4: Implementación de instrumentos económicos - financieros y elaboración de propuestas

Para cada eje estratégico se definen las actividades claves a realizarse en el corto plazo; luego, se precisan los documentos (documentos empresariales, contables, financieros, de propiedad de inmuebles, contratos de venta de cacao, entre otros); u otros que se tomarán en cuenta en el desarrollo de las actividades propuestas (considera la elaboración de perfiles, planes de negocios o similares para la gestión de recursos reembolsables y no reembolsables ante entidades públicos, privados, cooperación y otros).

Se hace referencia con mucha precisión los procedimientos a realizar para cada caso y finalmente, en caso necesario precisar alguna observación. Esta información se desarrolla en la matriz que se presenta a continuación.



Plan de mejoras por ejes estratégicos

Eje Estratégico (EE)	Actividad	Documentos y similares	Procedimientos	Observaciones
EE1: Disposición de documentos legales empresariales				
EE2: Formalización de bienes inmuebles				
EE3: Contratos de venta de cacao				
EE4: Implementación de instrumentos económicos - financieros y elaboración de propuestas				

El plan de mejora debe tener un plan de actividades calendarizado a corto plazo con las actividades precisadas en la matriz para cada eje estratégico (ver ejemplo a continuación).

Calendario de actividades del plan de mejoras (ejemplo)

N°	Actividad	Mes / semana											
		May-21			Jun-21					Jul-21			
		Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
1	Organización de expediente empresarial para ser presentado ante AGROBANCO												
2	Acompañamiento en la gestión financiera ante AGROBANCO												
3	Asesoramiento para la elaboración de declaratoria de fábrica de módulo de beneficio centralizado.												
4	Acompañamiento en el proceso de inscripción de declaratoria de fábrica en los Registros Públicos.												
5	Articulación con mercados en el ámbito regional y nacional para obtención de contrato de venta de cacao.												

Luego se construye la matriz de indicadores y resultados sin perder el enfoque de impacto a corto plazo; se precisan los objetivos (general y específicos); se plantea el indicador y resultado del objetivo general y lo correspondiente a los objetivos específicos como indicadores y resultados intermedios que pueden ser más de uno para cada objetivo específico (ver ejemplo).

Al final se pueden tomar en cuenta otras consideraciones que forman parte complementaria del plan de mejoras como documento de trabajo (análisis de fuentes de financiamiento para la organización, propuesta inicial de ruta metodológica para acceso a financiamiento, anexos).

Objetivos, indicadores y resultados finales del plan de mejoras (ejemplo)

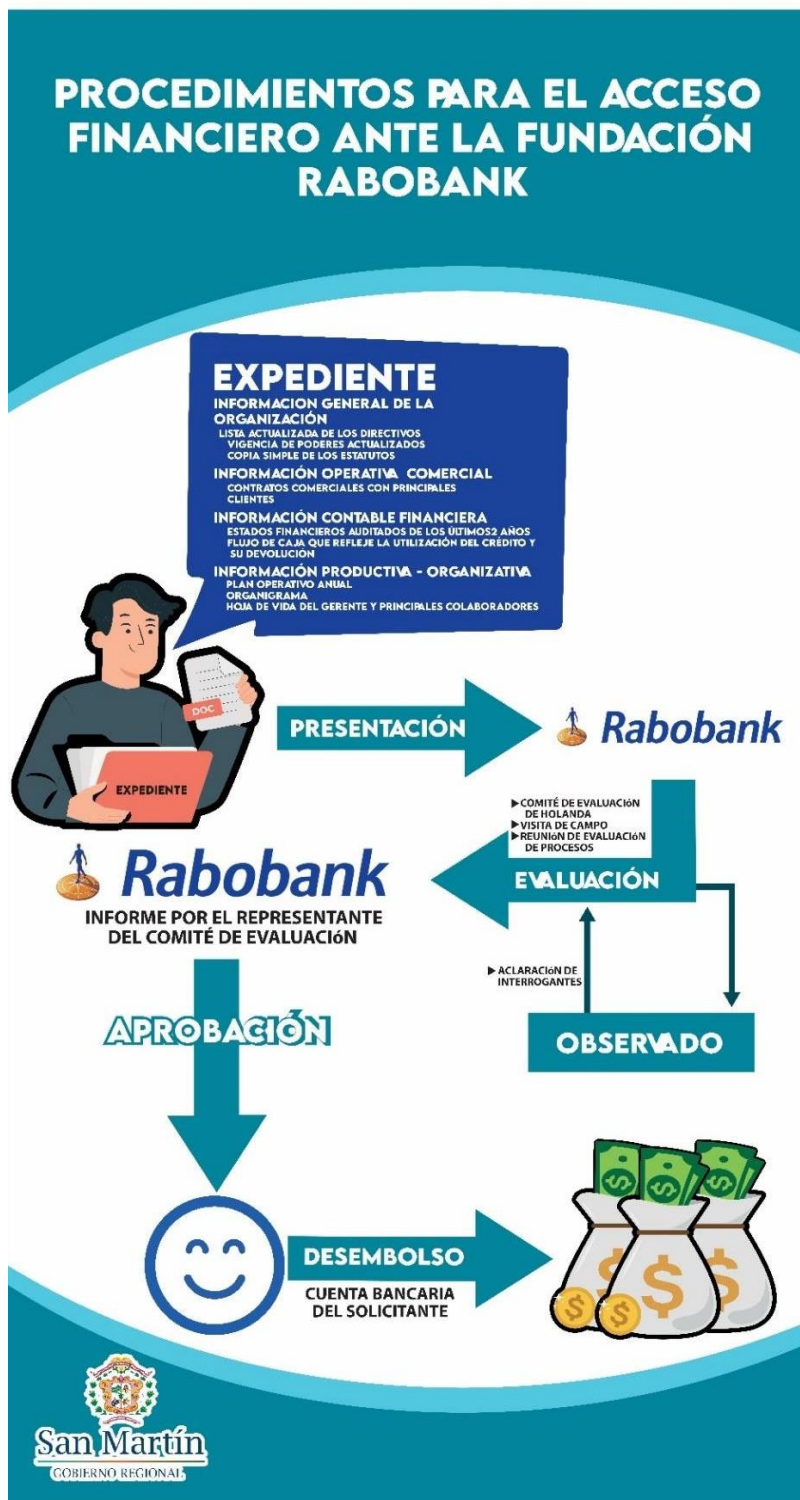
Objetivos	Indicador final	Resultado final
Objetivo General: Innovar la gestión organizacional para el acceso de organizaciones de productores de cacao a servicios financieros.	Acceso a capital de trabajo para la comercialización de cacao.	S/ 215,000.00 de recursos obtenido para capital de trabajo.
Objetivos específicos	Indicadores intermedios	Resultados Intermedios
OE1: Realizar los diagnósticos: a) organizacional, empresarial (por áreas), b) comercial e hipotecario de la cooperativa.	Diagnóstico por áreas y del aspecto comercial e hipotecario elaborado.	Un informe de diagnóstico elaborado.
OE2: Elaborar un plan de mejoras con innovaciones para el acceso financiero.	Plan de mejoras para el acceso a financiamiento de capital de trabajo elaborado.	Un informe de plan de mejoras elaborado.
OE3: Implementar el plan de mejoras permitiendo el saneamiento administrativo, contable, tributario de la cooperativa.	Plan de mejoras implementado.	Al menos 1 contrato comercial.
		Obtención de al menos una fuente de financiamiento para capital de trabajo.
		Un expediente de declaratoria de fábrica elaborado y presentado ante los Registros Públicos.

II. INFOGRAFÍA DE PROCEDIMIENTOS PARA ACCESO FINANCIERO DE CAPITAL DE TRABAJO

Se presentan dos infografías de entidades ante las cuales se realizaron gestión financiera.

Ingenieros Agroindustriales
 & Consultores E.I.R.L.
 Ing. Darvin Gil Rios
 TITULAR GERENTE





III. LECCIONES APRENDIDAS

- ✚ El diagnóstico realizado permitió la reorientación del servicio, creando condiciones para la intervención con acciones precisas que generaron los medios de gestión de recursos revolutivos y no revolutivos.
- ✚ El criterio aplicado en ampliar mecanismos o medios para la gestión de recursos reembolsables (para capital de trabajo) y no reembolsables (fondos de fomento e innovación), generaron mayor oportunidad a las organizaciones para el acceso de recursos económicos alineados a sus necesidades del momento.
- ✚ En la región San Martín se realizaron esfuerzos institucionales de apoyo a las organizaciones en la cadena de valor del cacao, con el propósito de formalizar la propiedad de bienes inmuebles y la disposición de auditorías contables; este esfuerzo permitió cubrir en forma parcial este objetivo, dado que se encontraron organizaciones que tienen esta necesidad de formalización.
- ✚ La prestación del servicio generó los medios para la gestión de recursos financieros y no financieros de las organizaciones que recibieron el servicio; sin embargo, para su materialización se requiere de tiempo adicional; esta circunstancia se debió en gran parte a la pandemia del COVID 19, que generó lentitud en los procesos a todo nivel.

IV. RECOMENDACIONES

- ✚ Se recomienda realizar acompañamiento a los procesos generados con la consultoría, varios de ellos se encuentran en curso de materialización.
- ✚ Se recomienda brindar apoyo focalizado a las organizaciones en la cadena de valor del cacao, con el propósito de apoyar la formalización de propiedad de bienes inmuebles; y para la elaboración de auditorías contables.
- ✚ Con la información generada, se recomienda la elaboración de un manual de diagnóstico empresarial por áreas, comercial e hipotecario para ser utilizado como instrumentos de formación de profesionales, quienes brinden servicio a las organizaciones de productores de cacao para el acceso a financiamiento de manera sostenible.



V. ANEXOS

Anexo 1: Resultados

- Elaboración de 5 diagnósticos empresariales, comercial e hipotecario para 5 organizaciones que participan del servicio.
- Elaboración de 5 planes de mejora para 5 organizaciones que participan del servicio.
- Otros productos como instrumentos de gestión empresarial, económico y financiero

Organización	Acción estratégica	Actividad realizada	Logro	Indicador	Meta	Observaciones
Cooperativa Agraria Monte Azul	Facilitación de medios para gestión de incentivo de gestión ante AGROIDEAS	Elaboración de un Plan de Negocios de Gestión de acuerdo a los instructivos del Programa AGROIDEAS	PNG elaborado en condiciones de ser presentado al Programa AGROIDEAS	Monto del cofinanciamiento solicitado al Programa AGROIDEAS como incentivo de gestión para tres años.	S/ 117,000	La información complementaria para su presentación viene elaborándose por el equipo técnico de la CA Monte Azul.
	Implementación de instrumento de costeo de comercialización de cacao.	Taller de implementación de herramienta de costeo	Herramienta de costeo realizado hasta diciembre del 2021.	Herramienta de costeo 2021 elaborado e implementado	01 herramienta de costeo elaborada e implementada del año 2021.	Ver informe de costeo en los anexos.
Cuencas del Huallaga Asociación de Productores Agropecuarios	Acompañamiento en la gestión financiera ante AGROBANCO	Seguimiento a la gestión de expediente de crédito.	En evaluación final en el área legal para aprobación de crédito de capital de trabajo.	Obtención de crédito para capital de trabajo.	S/ 500,000	El crédito sigue en gestión y se encuentra en el área legal de la entidad.
Cooperativa Agroindustrial Uchiza Ltda.	Articulación con mercados en el ámbito regional y nacional para obtención de contrato de venta de cacao.	Monitoreo a la gestión de admisión como socio jurídico ante la Cooperativa Agraria Norandino Ltda.	La Cooperativa Agroindustrial Uchiza Ltda., fue integrada como socia en calidad de persona jurídica a la Cooperativa Agraria Norandino Ltda., como una alianza estratégica de fortalecimiento organizacional, comercial y financiera.	Admisión de la CAU como socio jurídico en la CA Norandino Ltda.	Incorporación de la CAU como socio jurídico	La solicitud fue aprobada el 12/08/2021 (ver carta entre los anexos).
				Toneladas de cacao comercializados en el 2021	100 toneladas	Se efectuó la gestión comercial y de capital de trabajo ante la CA Norandino Ltda.
				Obtención de capital de trabajo	US \$ 100.000	
Cooperativa Agroindustrial CPCACAO Ltda.	Elaboración de propuesta técnica para innovar nuevos productos derivados de cacao.	Elaboración de un proyecto para ser presentado a la Fundación Rabobank.	Proyecto elaborado: "Aprovechamiento del mucílago de cacao para la producción de alcohol etílico en la Cooperativa Agroindustrial CPCACAO Tocache Limitada"	Monto de fondo de revolving como crédito de capital de trabajo.	S/ 412,000 (US \$ 100,000)	Ver el proyecto y archivos de sustento entre los anexos
				Monto de fondo no revolving para el proyecto propuesto.	S/ 133,560 (US \$ 32,417.48)	
Cooperativa Agraria El Gran Saposoa Ltda.	Se facilitó el instructivo para elaborar el PNG.	Monitoreo al equipo de la CA el Gran Saposoa Ltda.	Propuesta en elaboración por el equipo técnico de la cooperativa.	Obtención de incentivo de gestión para tres años	S/ 117,000	Propuesta en formulación.

Anexo 2: Requisitos para la gestión de capital de trabajo ante AGROBANCO

Entidad financiera: AGROBANCO
Dirección: Jr. Daniel Alcides Carrión 146 - Tarapoto
Jefe de Agencia: Wertler Mas Golac
Celular: 985214326
Persona de contacto: Renzo Cuenca
Celular: 971410226

Documentos empresariales solicitados - Paso 1

N°	Descripción
1	Testimonio de constitución de la organización
2	Copia literal de constitución inscrita ante los RRPP
3	Ficha RUC - donde se indique a los miembros directivos
4	DNI de los principales directivos (Consejo de Administración en caso de cooperativas)
5	Vigencia de poder de representantes legales

(*) Requisitos primordiales a ser alcanados en primera instancia.

Documentos financieros solicitados - Paso 2

N°	Descripción
1	Estados financieros de los dos últimos años
2	PDT de los tres últimos meses
3	Flujo de caja proyectado por 12 meses
4	Estados financieros proyectados para los próximos 12 meses

Documentos legales - notariales - Paso 3

N°	Descripción
1	Vigencia de poder actualizado con antigüedad no mayor de 15 días
2	Acta de acuerdo de solicitud de crédito

Ingeniería Agroindustria
& Consultores E.I.R.L.
Ing. Darvin Gil Rios
VIGILAR SERENTE

Anexo 3: Requisitos para acceso a capital de trabajo de otras fuentes financieras extranjeras

Requisitos documentarios de entidades financieras extranjeras

Nº	Lista de requisitos para acceder a créditos	Shared Interest	Root Capital	INCOFIN	RABOBANK	Fair Capital	Alterfin	KIVA
1	Información general de la organización					X		
2	Historia de la organización y descripción general de las operaciones					X		
3	Breve descripción del plan estratégico y visión a largo plazo de la Organización					X		
4	Organigrama estructural de los comités y del equipo de la gerencia					X		
5	Lista actualizada de los miembros del directorio, fecha de elección (y reelección en caso tal), y explicación sobre el rol de cada miembro. Indicación del tiempo máximo durante el cual un miembro puede hacer parte del directorio	X	X	X	X	X	X	X
6	Solicitud de Crédito		X					
7	Formulario de Aplicación. Incluir datos de contacto, de al menos 5 compradores internacionales (de haberlos). Completar archivo adjunto en Word.	X						
8	DNI del (o los) representantes legales (Ej. DNI, pasaporte).	X		X		X		
9	DNI de todos los miembros del Consejo de Administración (Ej. DNI, pasaporte).	X		X		X		
10	Vigencia de poderes Gerente y presidente.	X		X	X	X		
11	Copia simple de los estatutos de la organización (elevados a registros públicos)	X		X	X	X		
12	Copia literal de Sunarp			X		X		
13	Copia certificada del acta del Consejo de Administración con el acuerdo de solicitar el crédito y otorgar la garantía.	X						
14	La documentación que acredite la propiedad de los bienes materia de garantía.							

Información operativa comercial

15	Copia de la Licencia de Funcionamiento.					
16	Copia del Registro Único de Contribuyente (RUC).			X		
17	Contratos comerciales con principales compradores vigentes	X	X	X	X	X
	Nombres de contacto y correos de					
18	3 de sus principales compradores (de haberlos).	X				
	Informe comercial de los últimos tres (03) años. (Volumen de ventas en forma mensual para 3 años y presupuesto 2020)					X
20	Desglose de las ventas anuales de 3 años y presupuesto del presente año locales vs exportaciones, por cliente, por producto, de las ventas bajo marca propia o marca privada					X
21	Lista de los clientes para los últimos tres años, y breve explicación sobre el tipo de cliente (distribuidor, retail, consumidor final, etc....) + términos de pagos, acuerdos/compromisos específicos.					X
22	Análisis de márgenes brutos históricos (3 años) y proyectados, global de la Compañía y margen promedio por cliente y producto					X
23	Costos promedio por producto y explicaciones sobre la volatilidad de los costos de materia prima.					X
24	Descripción de las instalaciones operativas y administrativas con que cuenta la organización, maquinaria, equipos etc.					X
25	Programa comercial o de abastecimiento anual					

INFORMACION CONTABLE FINANCIERA								
26	Estados Financieros aUDITADOS 2016, 2017, 2018 2019. Incluir Balance General, Estado de Resultados. IMPORTANTE incluir notas/anexos contables.	X		X	X			
27	Estado de Resultados proyectado a Diciembre 2020	X						
28	Últimos 2 estados de cuenta de los movimientos bancarios mensuales. (Ej. Enero y febrero 2020).	X						
29	Cronogramas de deuda financiera, de haberla.	X						
30	Declaración Jurada del Impuesto a la Renta, con constancia de su presentación a la SUNAT.							
31	Flujo de caja que indique la forma de utilización del crédito y su devolución.			X	X			
INFORMACION PRODUCTIVA - ORGANIZATIVA								
32	Copia de certificado FLO-Cert.	X		X		X		
33	Copia del certificado orgánico u otros certificados con los que cuente.	X		X		X		
34	Uso de la Prima FLO Año 2020. Ej. USD100k usado en 10% abonos, 30% maquinaria y equipo, 50% gastos operativos, etc.	X						
35	Plan Estratégico de la organización (de haberlo).	X						
36	Plan Operativo Anual 2020(de haberlo).	X		X	X			
37	Convenios con instituciones de Gobierno u organizaciones de apoyo (ONGs) de haberlos.	X						
38	Presentación general de cooperativa (Word o PPT)			X				
39	Organigrama			X	X			
40	Presentación institucional o Memoria anual			X				
41	Hoja de vida del Gerente y principales cargos (finanzas, comercialización, etc.)				X			
42	Manual de procesos			X				

Pasos de evaluación

- a) Establecimiento de Contacto.
- b) Envío de información financiera EEFF de los últimos 3 años.
- c) Programación de visita o reunión (campo y procesos).
- d) Presentación de información solicitada.
- e) Aclaración de interrogantes.
- f) Aprobación del financiamiento por el comité del financiador.
- g) Desembolso.

Link de la Fundación Rabobank

<https://www.íabobank.com/en/locate-us/ameícas/peíu.html>

Peísona de contacto de la Fundación Rabobank en el Peíú

Nombíe: Jhonatan López.
Celulaí: 943153666.
Coííeo electíónico: jlopez@íabobankfoundaton.oíg

Peísona de contacto del Banco Rabobank en el Peíú

Nombíe: Kildeí Cediloo.
Coííeo electíónico: k.cediloo@íabobankfoundaton.oíg



Anexo 4: Carta de incorporación de la Cooperativa Agroindustrial Uchiza Ltda., como socio jurídico de la Cooperativa Agraria Norandino



"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Piura, 19 de agosto del 2021.

Señor (a) (ita): Katia Maritza Rojas Cueva
Presidenta (e) de la Cooperativa agroindustrial Uchiza Ltda.

Ciudad. – uchiza

Estimado(a) Señor(a)Presidenta(a), reciba un cordial y fraterno saludo a nombre de la Coop. Agraria Norandino Ltda. Es grato dirigirme a usted para saludarla esperando se encuentre muy bien de salud usted y su familia. El motivo de la presente es para hacerle de conocimiento que, en coordinaciones del área de Fortalecimiento Organizativo, certificaciones y el consejo de administración de la Cooperativa Agraria Norandino Ltda. Le estamos informando que en consejo de administración de nuestra cooperativa agraria norandino Ltda. su solicitud de admisión como socio jurídico a nuestra cooperativa ha sido aprobada con fecha 12 de agosto del año 2021 por lo que desde ya le damos la bienvenida a esta gran familia cooperativista.

Es Por eso que en el afán de mejorar nuestras capacidades en beneficio de nuestras organizaciones y productores espero sigamos cooperando organizativamente. Sin más que agregar me despido muy atentamente y Agradezco por anticipado su atención.

Atentamente:

 **COOP NORANDINO**


Herman Flores Marchay
JEFE DE FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO

📍 Av. Los Diamantes Mz. "X" lotes 3 y 4-A, Zona Industrial - II etapa,
distrito Veintiséis de Octubre - Piura - Perú
☎ + 51 073 344983 + 51 073 345293 + 51 073 356292
📠 fax: + 51 073 343250 📠 +51 947 006 792

📍 Urb. El Bosque
Mz. A Lotes 18 - 19 Castilla - Piura
(073) 344983 / 345293

✉ coopnorandino@coopnorandino.com.pe
📘 facebook.com/coopnorandino
📷 instagram.com/coopnorandino/
🌐 www.coopnorandino.com.pe / www.tienda.nora

Anexo 5: Carta de oferta de cacao por parte de la CAU a la CA Norandino Ltda.



Cooperativa Agroindustrial Uchiza Ltda. - CAU LTDA

"Año del bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Tocache, 22 de agosto del 2021.

CARTA N° 0024-2021-CAU

Señor: Ing. Santiago Paz López
Gerente Comercial de la Cooperativa Agraria Norandino Ltda.
Piura.-

Es grato dirigirme ante usted en mi calidad de Gerente General de la Cooperativa Agroindustrial Uchiza Ltda.; y en nuestra condición de socio jurídico de la Cooperativa Agraria Norandino Ltda., a la cual usted representa, le alcanzamos una propuesta de negociación de cacao para el período setiembre a diciembre del 2021 por un volumen total de 100 toneladas de cacao, las características de certificación, volúmenes de oferta mensual y fechas de entrega de cada lote de producto que a continuación se detallan.

Mes	Tipo de certificación	Volumen de oferta (tm)	Fecha de entrega
Setiembre	FTO	25.00	29/09/2021
Octubre	FTO	25.00	30/10/2021
Noviembre	FTO	25.00	29/11/2021
Diciembre	FTO	25.00	28/12/2021
Total		100.00	

En ese sentido, le proponemos formalizar la negociación con los contratos respectivos de acuerdo a los lineamientos de la Cooperativa Agraria Norandino Ltda., con los precios a tratar, adicionalmente solicitarle la facilitación de capital de trabajo que nos permita el acopio del cacao de manera oportuna.

Agradeciéndole la gentileza por su atención a la presente, me despido de usted, quedando atento a su comunicación.

Saludos cordiales;


COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL UCHIZA LTDA.
C.P.C. Henry Lopez Tinto
GERENTE

Anexo 6: Actas de validación de procedimiento metodológico.

Ingeniería Agroindustria
& Consultores E.I.R.L.
Ing. Darvin Gil Ríos
TITULAR GERENTE

ACTA DE VALIDACIÓN DE PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

Conste por el presente la validación del procedimiento metodológico para que organizaciones de productores de cacao accedan a servicios de financiamiento de manera sostenible, actividad realizada en el marco del proyecto: "Desarrollo económico sostenible y promoción de las PYMEs a nivel subnacional", que es implementado por la Secretaría de Descentralización con el apoyo de la Unión Europea y las Cooperaciones Alemana (GIZ) y Española (AECID). La información fue presentada por el consultor Ingeniero Darvin Gil Ríos; comprende archivos en word y excel, incluye los formatos de diagnóstico organizacional, de diagnóstico comercial e hipotecario y las matrices de elaboración del plan de mejoras; el procedimiento se realizó en forma virtual, socializando los mismo al equipo clave de nuestra organización, procedimiento realizado como parte de los protocolos vigentes debido al COVID 19; el instrumento lo encontramos a conformidad por lo que validamos el contenido del mismo.

Tarapoto, 6 de noviembre del año 2021.


Junior Michel Flores Plasques
GERENTE GENERAL
CUENCAS DEL HUALLAGA

Cuencas del Huallaga Asociación
de Productores Agropecuarios

Ingeniería Agroindustria
& Consultores E.I.R.L.


Ing. Darvin Gil Ríos
CONSULTOR

ACTA DE VALIDACIÓN DE PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

Conste por el presente la validación del procedimiento metodológico para que organizaciones de productores de cacao accedan a servicios de financiamiento de manera sostenible, actividad realizada en el marco del proyecto: "Desarrollo económico sostenible y promoción de las PYMEs a nivel subnacional", que es implementado por la Secretaría de Descentralización con el apoyo de la Unión Europea y las Cooperaciones Alemana (GIZ) y Española (AECID). La información fue presentada por el consultor Ingeniero Darvín Gil Ríos; comprende archivos en word y excel, incluye los formatos de diagnóstico organizacional, de diagnóstico comercial e hipotecario y las matrices de elaboración del plan de mejoras; el procedimiento se realizó en forma virtual, socializando los mismo al equipo clave de nuestra organización, procedimiento realizado como parte de los protocolos vigentes debido al COVID 19; el instrumento lo encontramos a conformidad por lo que validamos el contenido del mismo.

Tarapoto, 8 de noviembre del año 2021.



Cooperativa Agraria El Gran Saposoa Ltda.

Ingeniería Agroindustria
& Consultores E.I.R.L.
.....
Consultor
Ing. Darvín Gil Ríos
TITULAR GERENTE

ACTA DE VALIDACIÓN DE PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

Conste por el presente la validación del procedimiento metodológico para que organizaciones de productores de cacao accedan a servicios de financiamiento de manera sostenible, actividad realizada en el marco del proyecto: "Desarrollo económico sostenible y promoción de las PYMEs a nivel subnacional", que es implementado por la Secretaría de Descentralización con el apoyo de la Unión Europea y las Cooperaciones Alemana (GIZ) y Española (AECID). La información fue presentada por el consultor Ingeniero Darvin Gil Ríos; comprende archivos en word y excel, incluye los formatos de diagnóstico organizacional, de diagnóstico comercial e hipotecario y las matrices de elaboración del plan de mejoras; el procedimiento se realizó en forma virtual, socializando los mismo al equipo clave de nuestra organización, procedimiento realizado como parte de los protocolos vigentes debido al COVID 19, el instrumento lo encontramos a conformidad por lo que validamos el contenido del mismo.

Tarapoto, 5 de noviembre del año 2021.

COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL
CPCACAO TOCACHE LTDA.
.....
Jorge Luis Trujillo Domínguez
GERENTE

Cooperativa Agroindustrial
CPCACAO Tocache Ltda.

ingeniería Agroindustrial
& Consultores E.I.R.L.

.....
Consultor
Ing. Darvin Gil Ríos
TULAR GERENTE

ACTA DE VALIDACIÓN DE PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

Conste por el presente la validación del procedimiento metodológico para que organizaciones de productores de cacao accedan a servicios de financiamiento de manera sostenible, actividad realizada en el marco del proyecto: "Desarrollo económico sostenible y promoción de las PYMEs a nivel subnacional", que es implementado por la Secretaría de Descentralización con el apoyo de la Unión Europea y las Cooperaciones Alemana (GIZ) y Española (AECID). La información fue presentada por el consultor Ingeniero Darvin Gil Ríos; comprende archivos en word y excel, incluye los formatos de diagnóstico organizacional, de diagnóstico comercial e hipotecario y las matrices de elaboración del plan de mejoras; el procedimiento se realizó en forma virtual, socializando los mismo al equipo clave de nuestra organización, procedimiento realizado como parte de los protocolos vigentes debido al COVID 19; el instrumento lo encontramos a conformidad por lo que validamos el contenido del mismo.

Tarapoto, 8 de noviembre del año 2021.

COOPERATIVA AGRARIA MONTE AZUL
Ing. Darvin Padilla Padilla
GERENTE GENERAL
Cooperativa Agraria Monte Azul

ingeniería Agroindustrial
& Consultores E.I.R.L.
Consultor
Ing. Darvin Gil Ríos
TITULAR GERENTE

ACTA DE VALIDACIÓN DE PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

Conste por el presente la validación del procedimiento metodológico para que organizaciones de productores de cacao accedan a servicios de financiamiento de manera sostenible, actividad realizada en el marco del proyecto: "Desarrollo económico sostenible y promoción de las PYMEs a nivel subnacional", que es implementado por la Secretaría de Descentralización con el apoyo de la Unión Europea y las Cooperaciones Alemana (GIZ) y Española (AECID). La información fue presentada por el consultor Ingeniero Darvin Gil Ríos; comprende archivos en word y excel, incluye los formatos de diagnóstico organizacional, de diagnóstico comercial e hipotecario y las matrices de elaboración del plan de mejoras; el procedimiento se realizó en forma virtual, socializando los mismo al equipo clave de nuestra organización, procedimiento realizado como parte de los protocolos vigentes debido al COVID 19; el instrumento lo encontramos a conformidad por lo que validamos el contenido del mismo.

Tarapoto, 5 de noviembre del año 2021.

COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL UCHIZA LTDA.
C.P.C. *[Firma]*
GERENTE

Cooperativa Agroindustrial Uchiza Ltda.

ingeniería Agroindustrial
& Consultores E.I.R.L.

[Firma]
Consultor
Ing. Darvin Gil Ríos
TITULAR GERENTE