

PLAN DE NEGOCIO

“cAcAo”, Siembra y Producción Tecnificada de Cacao Fino de Aroma

(*Theobroma cacao*)

,

ESTUDIANTE:

JOHAN LEONARDO AVILAN CORDOBA

Médico Veterinario

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

DECANATURA DE DIVISIÓN DE EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

Octubre 2018

INTRODUCCION

PRIMERA ETAPA

1. IDENTIFICACION, FORMULACION Y DIAGNOSTICO

1.1 IDENTIFICACION

1.1.1 Características

1.1.2 Valor Distintivo

1.2 ESTUDIOS DEL PROYECTO

1.2.1 Estudio de Mercados

1.2.1.1 Zonas de Producción

1.2.1.2 Análisis de La Demanda y Su Comportamiento Histórico

1.2.1.3 Factores Determinantes de la Demanda

1.2.1.4 Análisis de la Oferta y Su Comportamiento Histórico

1.2.1.5 Factores Determinantes de la oferta

1.2.1.6 Proyección de Mercado

1.2.1.7 Demanda

1.2.1.8 Oferta

1.2.1.9 Mercado Potencial

1.2.1.10 Precios de Mercado

1.2.1.11 Análisis Histórico de Precios

1.2.1.12 Tendencia de los Precios

1.2.1.13 Canales de Comercialización

1.2.2 Estudio Técnico

1.2.2.1 Macro y Micro localización

1.2.2.2 Optimo de Localización

1.2.2.3 Especificaciones del Producto

1.2.2.4 Características

1.2.2.5 Proceso Productivo

1.2.2.6 Personal Necesario

1.2.3 Estudio Legal, Organizacional y Administrativo

1.2.3.1 Tipo de Organización Legal

1.2.3.2 Constitución

1.2.3.3 Características y Normas

1.2.3.4 Personal de Operación Administrativa

1.2.3.5 Necesidad de Activos Fijos Área Administrativa

1.2.4 Estudio Ambiental

1.3 ANALISIS DE ENTORNOS

1.3.1 Análisis Externo, (Pest)

1.3.1.1 Político

1.3.1.2 Económico

1.3.1.3 Social

1.3.1.4 Tecnológico

1.3.2 Análisis Interno, (Porter)

1.3.2.1 Negociación de los Clientes

1.3.2.2 Negociación con Proveedores

1.3.2.3 Entrada de Nuevos Competidores

1.3.2.4 Productos Sustitutos

1.3.2.5 Competidores

1.3.2.6 Áreas Funcionales del Negocio

1.4 PROCESO ADMINISTRATIVO

1.4.1 Planeación

1.4.2 Organización

1.4.3 Dirección

1.4.4 Evaluación y Control

1.5 ANALISIS DE FORTALEZAS, AMENAZAS, DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES, FADO

1.5.1 Matriz FADO

1.5.2 Estrategias FADO

1.5.3 Esquema de Matriz FADO

SEGUNDA ETAPA

2 PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO

2.1 MISION

2.2 OBJETIVOS

2.2.1 Principal

2.2.2 Secundarios específicos

2.3 ESTRATEGIAS

2.4 FINANCIERA

2.4.1 Recursos para Inversión

2.4.2 Inversión en Activos Fijos

2.4.3 Calculo de capital de trabajo

2.4.4 Método del Ciclo Productivo

2.4.5 Calculo de Ingresos

2.4.6 Calculo de costos Operacionales

2.4.7 Financiamiento y Fuentes

2.4.8 Punto de Equilibrio: Calculo, Grafica y Análisis

TERCERA ETAPA

3 ESTRUCTURA FINANCIERA Y VIABILIDAD

3.1 Valor Presente Neto, VPN

3.2 Tasa Interna de Retorno, TIR

3.3 Relación Costo Beneficio, R C/B

4. CONCLUSIONES

6. BIBLIOGRAFÍA

INDICE DE TABLAS, GRÁFICOS E IMÁGENES

Gráfico 1. Producción Mundial de Cacao y su Distribución 2014

Gráfico 2. Regiones Productoras de Cacao en Colombia 2013

Gráfico 3. Oferta y Demanda de Cacao en el Mundo 2016/2017

Gráfico 4. Distribución de la Demanda de Cacao en el Mundo

Gráfico 5. Aumento del Consumo Anual de Cacao en el Mundo

Gráfico 6. Proyecciones Para Oferta y Demanda de Cacao en el Mundo

Gráfico 7. Producción Nacional de Cacao

Gráfico 8. Precio Internacional del Cacao

Gráfico 9. Evolución histórica de precios. Bolsa New York

Gráfico 10. Evolución Histórica de Precios 2. Bolsa de New York

Gráfico 11. Precio Compra Cacao Nacional

Gráfico 12. Evolución de Precios Mercado Internacional

Gráfico 13. Cadena de Comercialización del Cacao en Colombia

Gráfico 14. Región de la Orinoquia, Colombia

Gráfico 15. Ruta y Distancia. Punto de producción a Capital de departamento (Villavicencio)

Gráfico 16. Ruta y Distancia. Punto de producción a puerto fluvial más cercano

Gráfico 17. Vías de comunicación terrestre desde la producción hasta puertos principales del país.

Gráfico 18. Ubicación predio destinado a producción

Gráfico 19. Proceso productivo y procesamiento del cacao.

Gráfico 20. Organigrama de Propuesta

Gráfico 21. Flujo de Caja Proyectado 10 Años

Tabla 1. Esquema Matriz de Análisis FADO

Tabla 2. Modelos de Cacao por características Específicas Para Implementar en Colombia

Tabla 3. Flujo de Caja Proyectado 10 Años

Tabla 4. Pasos Secuenciales para el Establecimiento de Cultivos Tecnificados de Alta Producción

Tabla 5. Ingresos Proyectados

Tabla 6. Flujo de caja proyectado área técnica y productiva

Tabla 7. Pérdidas y Ganancias 10 Años

Imagen 1. Sistemas de Riego Controlado en Cultivos de Cacao

INTRODUCCION

A través de los años, durante el ejercicio profesional agropecuario es posible visualizar de manera diferente la composición del campo colombiano y la manera en la que sus trabajadores lo viven y lo desean vivir, a favor propio, el de su familia y hasta de la misma naturaleza.

De esta manera, se desarrolla en el profesional agropecuario un gran interés por aportar en ese proceso de crecimiento y desarrollo empresarial del campo colombiano, abriendo la puerta y creando alternativas a pequeños productores que desean cambiar la situación actual del campo, en donde únicamente sobrevive quien cuenta con el musculo financiero y la capacidad de acceder a la tecnología y el desarrollo.

Para poder dar el primer paso en ese proceso de aporte social, es necesario desarrollar competencias a partir de la capacitación, permitiendo así tener mayores y mejores herramientas profesionales. Estas herramientas se pueden obtener, en el proceso de estudios en Gerencia de Empresas Agropecuarias, adquiriendo así la capacidad o bases en la creación de empresas en el campo, en nuestro campo. Así es como empieza y se desarrolla la idea, que debería ser un común principio colombiano: Somos un país productor, que debe especializarse y desarrollar toda su capacidad, basada en la capacitación y desarrollo de tecnologías propias para sus productos.

En el desarrollo de estudios en especialización, se adquieren los conocimientos básicos administrativos, estratégicos, financieros, de mercado, éticos y hasta tecnológicos que permiten desarrollar y estructurar de manera adecuada la primera idea surgida de una charla años atrás con uno de los protagonistas del campo o también conocido como

“campesino”, con el cual se discutía el cómo poder aprovechar la finca que el gobierno le había regalado como subsidio y retribución por ser un afectado de la situación social del país, vivía afanado porque una de las condiciones al ser beneficiado con este subsidio, consistía en dar un adecuado pero finalmente uso a la tierra.

De allí y soportados en las políticas actuales gubernamentales de apoyo e interés en el desarrollo de procesos productivos del cacao, además del interés internacional por este producto de origen colombiano, ronda la idea de buscar alternativas productivas que permitan desarrollar una producción de calidad, tecnificada y en búsqueda de la creación de un producto único que permita abrir nuevos mercados como proveedores de un cacao fino de aroma. Este producto ya en desarrollo por algunos productores en el país mostraba una gran falencia productiva en cantidad y calidad, lo que se podía traducir en una oportunidad de negocio.

Mediante el desarrollo del presente plan de negocios, se pretende conocer el proceso productivo del cacao, su procesamiento y oportunidad de negociación, frente a la situación actual del mercado, para el cacao Fino y de Aroma, ya que se encuentra catalogado como uno de los mejores productos en el mercado, y con gran potencial en los mercados ya existentes y en desarrollo constante, tanto en mercados nacionales como internacionales.

PRIMERA ETAPA

1. IDENTIFICACION, FORMULACION Y DIAGNOSTICO

A continuación, se definen los objetivos propuestos para el desarrollo del presente documento:

Objetivo general

- Diseñar un plan de negocios para la creación de la empresa “cAcAo”

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la producción de cacao a nivel regional.
- Realizar el estudio técnico del proyecto.
- Formular el plan estratégico del proyecto.
- Determinar la evaluación financiera del proyecto.

1.1 IDENTIFICACION

El cacao es una planta de origen tropical, más exactamente de los valles fluviales de Suramérica y se remonta al siglo IX ac. Después de la colonia, fue llevado a distintos lugares del planeta para su producción y procesamiento. Normalmente es utilizado como aditivo nutricional y médico y el procesamiento de sus semillas lo convierte en el componente principal del chocolate (Reyes, 2000).

En Colombia el cacao se está convirtiendo en una alternativa económica para las familias productoras del país, encontrando así una herramienta agronómica que está siendo impulsada por el gobierno nacional (Plan Nacional Cacaotero 2012-2021), y le apunta a convertirse en un nuevo producto insignia como hasta ahora lo ha sido el café colombiano.

Las condiciones medioambientales de nuestro país proporcionan las condiciones ideales, además de favorables para la producción de un cacao de primera calidad, ya reconocido en el mundo y con gran expectativa para el sector agropecuario. Es también reconocido como un grano fino y de aroma, grado que solo reúne al 8% del total producido en el mundo (Casa Luker, 2016), además ocupa el tercer lugar después del azúcar y el café en el mercado mundial de materias primas (Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural, 2010).

1.1.1 Características

El árbol del cacao, cuyo nombre científico es el *Theobroma cacao* es una planta de tamaño mediano (entre 4 y 8 metros de altura) y con hasta 20 metros en condiciones silvestres. Es de tipo perenne y con hojas grandes, colgantes de un peciolo, alargadas en su punta y ligeramente gruesas. Su tronco es recto, desprende de dos a tres pares de ramas, y con una corteza oscura y generalmente agrietada y delgada.

Sus flores, generalmente insertadas en el tronco o ramas más viejas, tienden a ser rosáceas, blanquecinas o purpuras y de forma estrellada.

El fruto es su principal producto, de color rojo o amarillo-purpura, con forma oblonga y ovada, es de tamaño grande (15 a 30 cm de largo, 7 a 12 cm de ancho) y carnosos, comúnmente se le conoce como mazorca. Puede contener alrededor de 30 a 50 granos en forma de judías y rodeados por una envoltura rica en taninos. Normalmente provee dos cosechas en el año, una grande al inicio de la primera y gran temporada de lluvias, y una más pequeña al comenzar la segunda y más suave temporada de lluvias, son para ello necesarios de 5 a 6 meses de fertilización y preparación para las cosechas (Observatorio del cacao, 2016).

Con el fruto podemos obtener polvo de cacao, el cual es seco y de color café oscuro y de sabor característico amargo, normalmente se utiliza en la producción de chocolate, pero también es utilizado en la aromatización de diversos productos comestibles. También podemos obtener la manteca o aceite de cacao, es una grasa comestible que se obtiene durante la elaboración del polvo de cacao y chocolate, es muy utilizada en la industria farmacéutica, belleza y para elaboración de jabones.

1.1.2 Valor Distintivo

El producto muestra su valor agregado en el factor calidad. Las producciones tradicionales manejan especies productivas de tipo comercial tradicional, que solo buscan aumentar su producción y rentabilidad dejando de lado el factor calidad.

La producción tecnificada y controlada de manera integral, garantiza un adecuado manejo de las variables necesarias de producción, como lo son agua y nutrientes,

planeación total del proceso, capacitación y desarrollo constante, garantizado así una producción constante y durable en el tiempo.

El país cuenta con el desarrollo de plantas que producen cacao de calidad y reconocido en el mundo, de tal manera que al trabajar una de estas líneas y de manera controlada podemos ofrecer calidad, cantidad y constancia en el producto.

1.2 ESTUDIOS DEL PROYECTO

1.2.1 Estudio de Mercados

Dentro del proceso productivo de cada proyecto agropecuario no solo debe estar incluido el proceso de producción y sus diferentes puntos, también deben estar incluidos procesos de investigación previa, análisis de la posición real del proyecto y estrategias que permitan un correcto desarrollo del proceso, tratando de conocer y evitar al máximo todos los riesgos a los que se enfrenta el proyecto a desarrollar.

A continuación, se desarrolla un plan de mercadeo para el proceso productivo del cacao, como parte del proceso de aprendizaje en la especialización de Gerencia en Empresa Agropecuarias, de tal manera que se cuente con las herramientas de investigación y análisis que permitan posteriormente el desarrollo de nuevas empresas o el mejoramiento de aquellas que ya existan.

Se abordarán temas básicos de mercadeo en el sector cacaotero del país y el mundo, como lo son la oferta y demanda y su evolución en la historia, los precios y su

funcionamiento al interior y exterior del país, además de una serie de análisis propios, que permitan visualizar el rumbo y horizonte que se pretende abordar al desarrollar un proyecto productivo, en este caso el cacao y su comercialización.

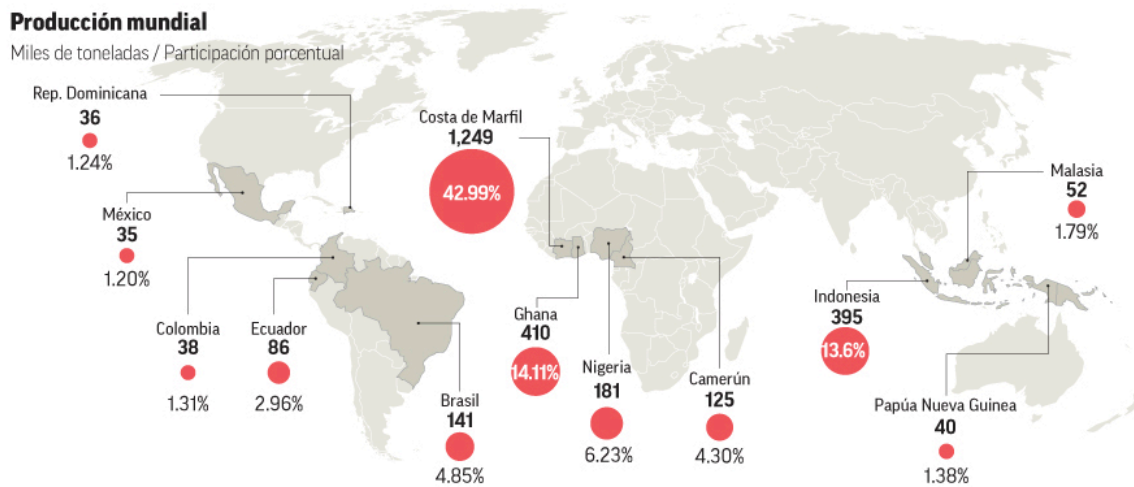
1.2.1.1 Zonas de Producción

El cacao es una planta que necesita para su desarrollo la temperatura, la lluvia, el viento y la radiación solar, junto con un adecuado manejo de sombra en su desarrollo y niveles adecuados de humedad para control de plagas y enfermedades (Reyes, 2000).

- Temperatura: se desarrolla de manera óptima a los 21 grados centígrados, siendo las temperaturas bajas no muy productivas, y las altas de requerimiento sombrío para su manejo.
- Agua: sensible a la escases, pero también al encharcamiento. Sus necesidades para zonas bajas y cálidas de 1500 a 2500 mm, y en zonas altas y frescas, entre 1200 y 1500 mm
- Viento: Para zonas costeras requiere de cortavientos que limiten el desecamiento, caída de hojas y muerte.
- Sombrío: Necesita reducir la radiación solar hasta el establecimiento del cultivo, siendo necesaria una disminución del 50% de luminosidad hasta el 4 año de vida, posteriormente se mantendrá entre un 25 y 30%. Se utilizan sombríos transitorios temporales y sombríos fijos de larga duración.
- Suelos: ricos orgánicamente, profundos y drenables, pero sobrevive en un amplio rango de 4 a 7 de pH.

Bajo las anteriores características, la producción de cacao en el mundo se desarrolla y optimiza en la región ecuatorial, más exactamente desde los 18 grados norte, hasta los 15 grados sur en zonas de selva húmeda. Se concentra principalmente en África occidental, América central, Suramérica y Asia, siendo los principales productores los países africanos como Costa de Marfil, Ghana, Nigeria y Camerún.

Gráfico 1. Producción Mundial de Cacao y su Distribución 2014



Fuente: El Financiero (Bloomberg y FAO)

El gráfico 1 muestra la distribución mundial en la producción de cacao, además, que países son los más grandes productores y su respectiva participación en la producción global total. Costa de Marfil se ubica como el mayor productor global con el 42.99% del total, mientras que México se ubica último con el 1.2%.

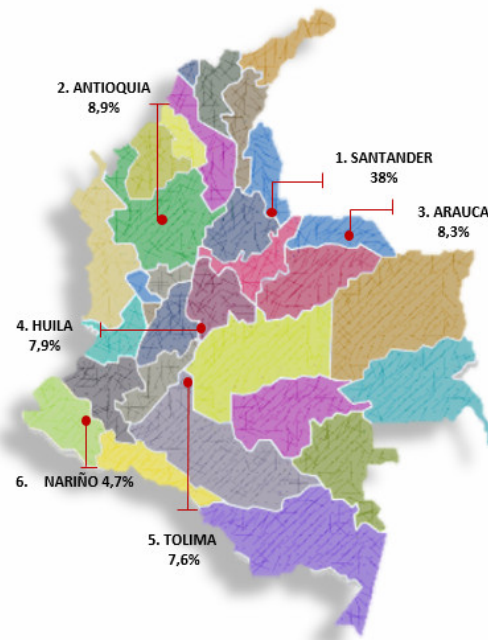
En Colombia, la producción de cacao se ha concentrado tradicionalmente en las regiones de los Santanderes, pero impulsado por el gobierno nacional, pequeños productores agremiados y la asociación nacional de cacaoteros que se han encargado de desarrollar el proceso en otras regiones del país, encontramos también el sur de Bolívar, Tolima y Huila, Nariño, Cauca, Antioquia, Córdoba y la Orinoquia, como grandes productores y con gran potencial productor.

Según FEDECACAO, 12 son los departamentos que producen más de 1000 ton de cacao en el país (Fedecacao, 2017).

Gráfico 2. Regiones Productoras de Cacao en Colombia 2017

PRODUCCION NACIONAL POR DEPARTAMENTOS 2017

| DEPARTAMENTO | PRODUCCION | % PARTICIPACION |
|---------------|---------------|-----------------|
| SANTANDER | 23.042 | 38,06% |
| ANTIOQUIA | 5.407 | 8,93% |
| ARAUCA | 5.037 | 8,32% |
| HUILA | 4.822 | 7,97% |
| TOLIMA | 4.590 | 7,58% |
| NARIÑO | 2.871 | 4,74% |
| CUND/MARCA | 2.115 | 3,49% |
| META | 2.071 | 3,42% |
| NTE SANTANDER | 1.786 | 2,95% |
| CESAR | 1.734 | 2,86% |
| PUTUMAYO | 1.188 | 1,96% |
| CALDAS | 1.016 | 1,68% |
| BOYACA | 974 | 1,61% |
| CHOCO | 605 | 1,00% |
| CAUCA | 595 | 0,98% |
| VALLE | 505 | 0,83% |
| CORDOBA | 457 | 0,75% |
| MAGDALENA | 420 | 0,69% |
| BOLIVAR | 409 | 0,68% |
| GUAVIARE | 287 | 0,47% |
| CASANARE | 264 | 0,44% |
| CAQUETA | 177 | 0,29% |
| RISARALDA | 78 | 0,13% |
| QUINDIO | 74 | 0,12% |
| MICHADA | 6 | 0,010% |
| SUCRE | 3 | 0,005% |
| GUAJIRA | 1 | 0,002% |
| TOTAL | 60.535 | 100% |



Fuente: Fedecacao.

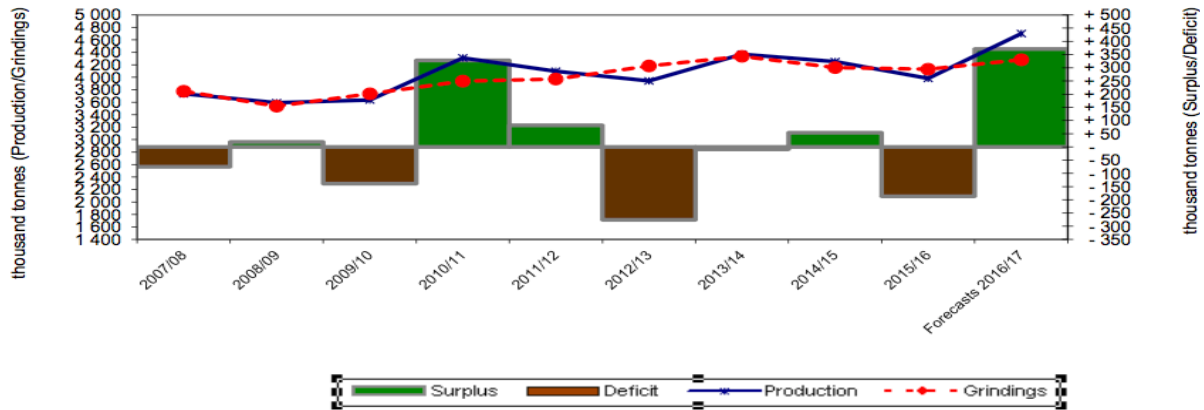
El gráfico 2 muestra las principales regiones productoras de cacao en Colombia, destacando la participación de la región santandereana, Antioquia y Arauca con hasta más de 60.000 hectáreas sembradas al 2017.

1.2.1.2 Análisis de La Demanda y Su Comportamiento Histórico

En septiembre del 2015, la Organización Internacional del Cacao (ICCO) estima que tanto la oferta como la demanda de cacao han crecido a un ritmo anual medio de 2.5% para los últimos 50 años, mostrando una gran fluctuación entre años relativamente amplia. Se dice que la molienda del producto, si ha tenido un crecimiento anual mucho más estable. También se menciona la creciente demanda de productos de cacao y chocolate en lo que llaman “nuevos mercados”. Se dice que en los últimos 5 años el crecimiento en la demanda se atribuye en un 66% a países considerados en desarrollo y/o emergentes, lo que significaría un crecimiento de las clases medias y altas.

Por último, direcciona la demanda tradicional o de países desarrollados hacia un producto mucho más sano y de calidad, ampliando la variedad de precios ofrecidos para estos productos.

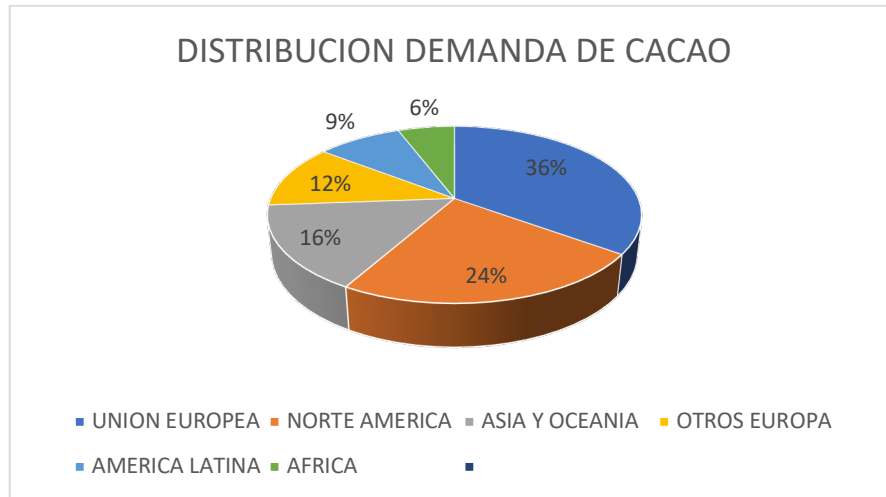
Gráfico 3. Oferta y Demanda de Cacao en el Mundo 2016/2017



Fuente: ICCO Quarterly Bulletin of Cocoa Statics, Vol XLIII, No. 3, Cocoa Year 2016/17,
Publicado el 31-08-2017

El gráfico 3 muestra la relación existente entre la producción mundial de cacao, lo que se procesa en molienda, el déficit que se ha presentado y el superávit desarrollado en el proceso para los últimos 10 años de datos.

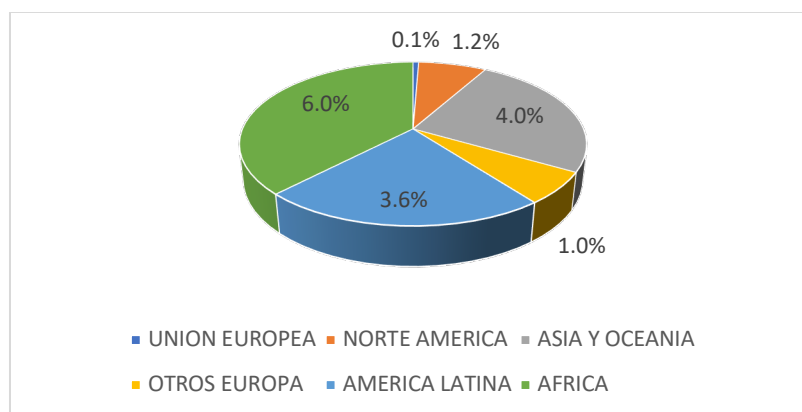
Gráfico 4. Distribución de la Demanda de Cacao en el Mundo



Fuente: Algunas percepciones sobre el mercado mundial del cacao. Publicado 16-08-2016

El gráfico 4 muestra la distribución mundial en la demanda de cacao para el 2016, destacando la unión europea, Asia y Oceanía como los más grandes demandantes del producto a nivel mundial.

Gráfico 5. Aumento del Consumo Anual de Cacao en el Mundo



Fuente: Algunas percepciones sobre el mercado mundial del cacao. Publicado 16-08-2016

El gráfico 5 muestra la participación en el aumento anual de consumo de cacao en el mundo, siendo así África el principal mercado en crecimiento en el consumo de cacao. Es importante resaltar que el consumo reportado, hace referencia al producto para molienda y no como Chocolate.

Según un informe emitido por la ICCO, en diciembre del 2014 la demanda de cacao en el mundo alcanzo un total de 4.2 millones de toneladas, esto impulsado principalmente por Europa y Norteamérica, y representa un crecimiento en la demanda de un 5% respecto al mismo periodo del 2013. Este mismo promedio en crecimiento de la demanda, para el periodo 2013-2014 se encuentra en la región pacifica de Asia.

En Colombia y según un estudio del sector cacaotero publicado en octubre del 2012, la demanda del producto a nivel nacional se estima en alrededor del 85% del total producido, que para la fecha superaba las 37.000 toneladas. En una publicación de la revista Portafolio en enero del 2017, menciona un mayor interés por parte de los procesadores de cacao nacionales en adquirir el producto a nivel nacional, cambiando así la tendencia y la cantidad de importaciones realizadas, disminuyéndolas al igual que el producto exportado por parte de los productores.

La calidad y el interés por el producto producido a nivel nacional, muestra tendencias al aumento, esto también gracias al trabajo realizado a nivel nacional en el impulso del producto y su procesamiento.

1.2.1.3 Factores Determinantes de la Demanda

Dentro de los factores determinantes en la demanda de cacao, ya sea en grano, polvo, pasta y demás subproductos, podemos incluir:

Cultura: normalmente los países considerados como desarrollados, ubicados en el continente europeo y norte américa, han desarrollado un alto interés y consumo per cápita de los diferentes productos derivados del cacao.

Cabe resaltar lo mencionado anteriormente, y hace referencia al crecimiento en el interés por el producto en las economías asiáticas y americanas, esto debido a un posible aumento de la capacidad económica de las sociedades allí presentes.

Un aumento del 10% del ingreso disponible del consumidor, incrementa el consumo en un 8.6% (ICCO Pipitone, 2015)

Clima: este factor ha influenciado el consumo de manera tradicional, y va ligado a el desarrollo cultural de su consumo. Países fríos, con un nivel alto de ingresos y una población abierta a los cambios incrementa el consumo positivamente.

Precio: generalmente los precios bajos en el producto llevan a la disminución en precios de chocolate, pero con un atraso demorado de al menos uno o dos años. Normalmente el precio al consumidor final no se ve afectado por aumento o disminuciones en el precio del grano, esto gracias a las proporciones de cacao en los productos que lo contengan.

Un aumento del 10% en el precio del cacao, conlleva a una disminución en el consumo de 2.2% (ICCO Pipitone, 2015).

El cacao es catalogado como un *Commoditie*, lo que significa que es una materia prima que se caracteriza por su uniformidad, y cada porción sirve igual que otra en cualquier parte. No es además un producto básico en la canasta familiar, razón por la cual un aumento en los precios causa una espera en el consumidor hasta la disminución de este.

1.2.1.4 Análisis de la Oferta y Su Comportamiento Histórico

De manera progresiva, la producción de cacao en el mundo ha presentado un incremento, que de igual manera crece de la mano con el proceso de su molienda. Solo en algunas ocasiones del historial preservado, ha habido un desequilibrio entre las dos medidas (producción y molienda)

La oferta del producto casi siempre ha estado ligada al precio o cotización en el mercado internacional, mostrando grandes fluctuaciones debido a la demora en los efectos de nuevas producciones y sobreproducciones al cosechar estas nuevas plantaciones. De igual manera el clima y el tan conocido cambio climático, ha jugado un papel fundamental en los resultados de producción obtenidos en el mundo, fenómenos climáticos como la niña y el niño causan aumentos o disminuciones en la producción como el presentado a principios de 2015 cuando los productores africanos bajaron sus rendimientos, aumentando el precio internacional, y principios de 2016 cuando estos mismos productores incrementaron su producción total, reduciendo el precio internacional del producto.

1.2.1.5 Factores Determinantes de la Oferta

Al ser un producto de gran conocimiento en el mundo, creeríamos que su consumo y comercialización serían de igual manera grandes en volumen e interés, pero está sujeto a diferentes variables que se han podido identificar a través del tiempo:

Producción: normalmente se realiza en países subdesarrollados o en vías de desarrollo, que incrementan su producción dependiendo del precio de mercado y apoyo recibido a nivel gubernamental. Cualquier inclemencia de los precios altera el interés o desinterés en la producción.

Actualmente en Colombia se desarrollan políticas de estímulo en la producción de cacao por parte del ministerio de agricultura y Fedecacao, quienes al visualizar una desprovisión del producto a nivel mundial por poco crecimiento en las producciones ya establecidas, y un aumento en la demanda por parte de las economías asiáticas, desean que el país participe en el suministro del producto y sea reconocido como potencial productor de cacao.

En el segundo trimestre del 2015, ICCO estima una disminución del 4.4% de la producción mundial de cacao, debido a la perspectiva de producción que cubra la demanda mundial que se tiene en los dos principales productores en el mundo, las cuales no han dado los resultados esperados (Costa de Marfil y Ghana).

1.2.1.6 Proyección de Mercado

Según proyecciones presentadas por la ICCO a finales de 2015, América latina produce el 18% de la producción total mundial, y para el mismo periodo analizado, calculo que la demanda para molienda en América seria de un 21% del total requerido en el mundo, mostrando así un déficit de producto en América para molienda (131.000 ton), las cuales por cercanía y disminución en precios de transporte pueden empezar a ser suplidas por los productores centro y suramericanos.

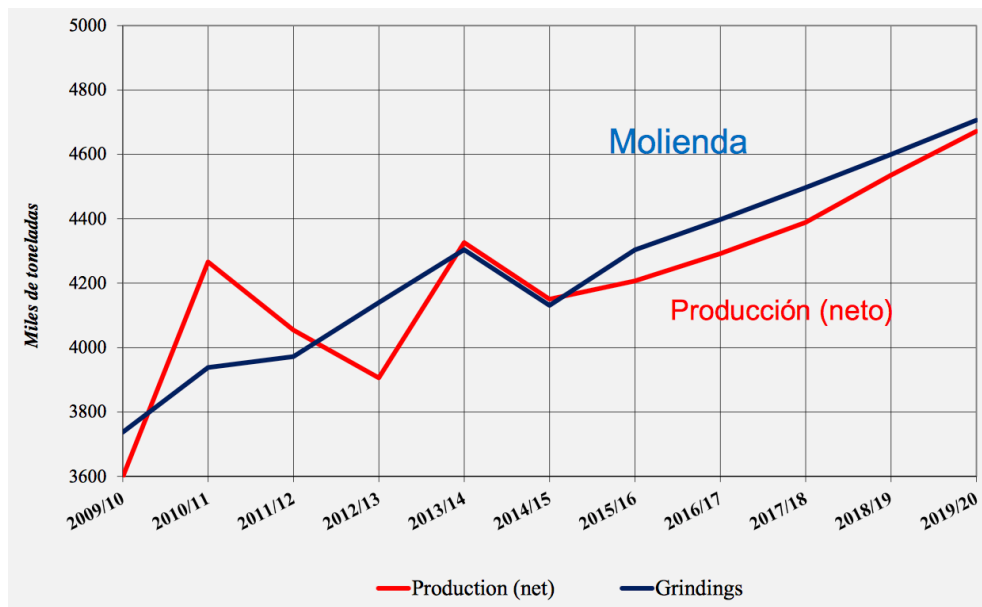
En el año 2015, Colombia registro una producción de 47.000 toneladas aportando el 1.12% de la producción total en el mundo. Si se toma los análisis realizados por ICCO, en donde calculan un promedio de crecimiento del 2.5% anual en la demanda de cacao, tenemos que Colombia sin aumentar sus rendimientos, debe incrementar su oferta con más hectáreas cultivadas en más de 50 mil toneladas en el 2015.

Para el 2016, aunque se registró un crecimiento calculado del 3.6%, con un total de más de 56 mil toneladas producidas, se ve claramente que si Colombia desea convertir el cacao como uno de sus productos icónicos (Plan Nacional Cacaotero), debe aumentar su rendimiento y número de hectáreas sembradas.

Se tiene una proyección estimada de mercado en más de 40 mil toneladas para mantener el 1,2% de la producción mundial o el décimo lugar como país productor, esto puede llegar a representar entre 20 mil y 40 mil hectáreas cultivadas dependiendo del grado de tecnificación y rendimiento obtenido.

Para el 2016, las importaciones de cacao disminuyeron de 5391 toneladas en el 2015 a 4423 toneladas, gracias a la confianza y producción obtenida en el país y valorada por los procesadores nacionales. De nuevo encontramos una oportunidad nacional de más de 4400 toneladas de producto por producir.

Gráfico 6. Proyecciones Para Oferta y Demanda de Cacao en el Mundo



Fuente: ICCO, Mercado Mundial del cacao, 11 nov de 2015

El gráfico 6 describe la proyección realizada en el 2015 por la ICCO en cuanto al proceso de oferta y demanda del producto cacaotero. Consideran entonces una estabilidad y leve déficit productivo a partir del 2015, mismo periodo en el cual se estabilizaría un reciente decrecimiento en el mercado del producto y la inestabilidad productiva de los años anteriores.

Actualmente la ICCO informa para el año 2016 Una disminución del 4% y del 1% en la Oferta y demanda respectivamente. Para el año 2017, una disminución del 4% en la oferta global y un aumento del 4% en la demanda asiática y un aumento del 1.28% en la demanda norteamericana. Para el 2018, Registra un aumento en la oferta del 46% y un aumento del 2.7%, 3.7% y 2.53% en la demanda de Europa, Asia y Norteamérica respectivamente (ICCO, 2018).

Teniendo en cuenta nuevas oportunidades de exportación, Italia, Suiza, Bélgica y Francia se visualizan como posibles compradores luego de realizar una negociación con Fedecacao. Se espera que España, Holanda y Alemania refuercen y aumenten sus acuerdos en pro del aprovechamiento del vínculo comercial ya establecido (1.450 millones de posibles consumidores).

Como puesta en marcha de estas propuestas, Fedecacao hizo presencia inicialmente en EXPO MILAN (Julio de 2015), dando a conocer a la promisoría producción nacional y su sostenibilidad con el medio ambiente como valor agregado.

Colombia es reconocida en el mundo, como productor de cacao Fino o de Sabor, con más del 95% del cacao exportado bajo estas características, al igual que Venezuela, y por encima de sus vecinos Ecuador y Perú (El espectador, 2014).

Para el cacao fino o de sabor, se calcula un crecimiento en demanda anual de aproximadamente un 6%, esto dirigido a países culturalmente consumidores como Europa y Norteamérica. El chocolate de calidad superior, y de un solo origen presenta gran crecimiento o una oferta limitada.

1.2.1.7 Demanda

Con un crecimiento calculado del 2.5% anual en la demanda de cacao en el mundo, según ICCO, se cree que para el año 2020 habrá un déficit de producción de alrededor de 150.000 toneladas, la cual se cataloga como el mayor déficit para los últimos 50 años. Así, al estar Colombia catalogada como productor de cacao fino, el cual representa el 5% del total producido, presenta una gran ventaja competitiva frente a productores tradicionales, que además parecen no estar avanzando en su mejora productiva desde el punto de vista eficiencia.

1.2.1.8 Oferta

Colombia viene trabajando en el desarrollo de procesos productivos más eficientes y mayores en extensión, que le permitan ser partícipes de la oferta mundial de cacao, después de suplir sus necesidades internas (Fedecacao).

Gráfico 7. Producción Nacional de Cacao



Fuente: Revista Dinero, agosto de 2017

El gráfico 7 ilustra la producción nacional de cacao para los años 2011 a 2016 en miles de toneladas. Se observa el crecimiento en la producción nacional del producto.

Para el año 2011, el 86.6% de la producción nacional se concentra en Antioquia, Arauca, Huila, Norte de Santander, Santander y Tolima, siendo Santander el mayor productor con un 43% del total nacional.

350 municipios son participes en el proceso productivo del cacao, en donde la renovación y tecnificación de proceso han sido los principales objetivos de gobierno nacional y Fedecacao.

Según Fedecacao, el primer semestre de 2017, Colombia registra una producción total superior a las 33 mil toneladas de grano, lo que significaría que, sumado a la segunda

cosecha del año, Colombia podría mantener o superar su producción registrada en el 2016 (más de 56 mil toneladas). Al revisar los datos suministrados, podemos evidenciar que aún no se identifica la producción en nuevas hectáreas cultivadas, o que el rendimiento de las ya establecidas aun no registra un repunte productivo. El déficit interno se mantiene como se mencionó anteriormente y la oportunidad sigue presente.

1.2.1.9 Mercado Potencial

Teniendo en cuenta las siguientes afirmaciones:

- El consumo per cápita de cacao en Colombia se encuentra alrededor de los dos kilogramos por año, mientras que un belga o suizo consume 16 kilogramos de cacao contenido en dulces y bombones (Procomer, 2017).
- Los colombianos consumen gran cantidad de cacao en la bebida caliente diaria (chocolate), aunque su contenido de cacao es bastante reducido (Alfaro, 2013).
- Los productores tradicionales en el mundo (africanos), no cuentan con políticas de mantenimiento y desarrollo de sus producciones, además de el gran efecto negativo sufrido en algunos de los últimos años por el cambio climático.
- En Colombia, se han identificado más de 200 mil hectáreas de terreno apto para la producción de cacao (La Opinión, 2016), las cuales se pueden sumar al proceso investigativo y en continuo desarrollo realizado por las asociaciones y fondos nacionales que han permitido no solo gran eficiencia productiva si no también reconocimiento mundial por finesa y sabor.

- Algunas de las empresas del sector, reconocidas a nivel mundial como conecedoras de cacao fino, pueden ser grandes aliadas en búsqueda del desarrollo del mercado internacional.
- Mercados internacionales cercanos como los Estados Unidos, y otros en desarrollo como China e India presentan incremento en la demanda del producto.

Como se mencionó anteriormente, el mercado internacional muestra una oportunidad de mercado para Colombia de alrededor de 150 mil toneladas con la misma participación actual del 1.2%, dato que puede mejorar considerablemente con la actual valoración de calidad reconocida en países europeos. Para Colombia, La oportunidad presente y basada en datos de importación y exportación, existe un requerimiento actual de más de 4000 toneladas.

1.2.1.10 Precios de Mercado

Precios altos estimulan siembra, pero al ser cultivos arbóreos la producción tarda, pero el impacto en los precios altos de la demanda es inmediato. Al llegar nueva producción al mercado, los precios caen. Los precios serán inversamente proporcionales a la producción.

Algunos factores determinantes de los precios a nivel internacional, y por tanto nacional son: Los factores climáticos, los cuales obligan a las empresas consumidoras a guardar inventarios del producto, La expectativa de los productores, que ven afectados los niveles de producción en aumento o disminución y de igual manera los precios.

Para regular estas grandes fluctuaciones, existe la ICCO, quien actúa como reguladora, y minimiza el efecto tanto en productores como consumidores del producto.

La calidad del grano es uno de los más importantes factores para tener en cuenta para la fijación de precios, ya que según los requerimientos del consumidor y oferta del productor (grano, fermentación y confiabilidad), se valora el grano como Premium, fino, extrafinos, etc., lo que permite aumentar el precio base dado en los países productores de excelente producto.

De igual manera, al no reunir las condiciones, y/o generar incumplimientos, se establecen descuentos también basados en el precio internacional.

Gráfico 8. Precio Internacional del Cacao



Fuente: Revista Diners, junio 22 de 2015, Fedecacao.

El gráfico 8 muestra la oscilación del precio internacional de cacao en dólares por tonelada. Se evidencia una leve tendencia al aumento, con un gran descenso para los años 2011 y 2013.

1.2.1.11 Análisis Histórico de Precios

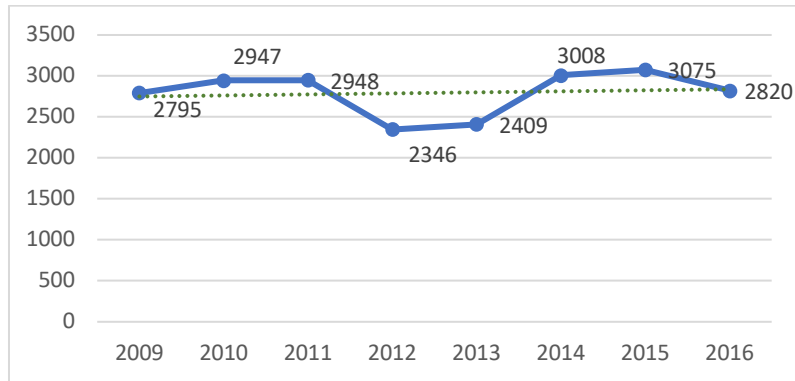
Gráfico 9. Evolución histórica de precios. Bolsa New York



Fuente: Fedecacao

El gráfico 9 considera los precios internacionales del cacao a partir del año 2000, mostrando una tendencia general de aumento, picos de precio en los años 2003 y 2004, y gran oscilación general de aumento entre los años 2008 y 2011, en adelante se describe una menor variación del precio, pero conservando la tendencia a aumentar.

Gráfico 10. Evolución Histórica de Precios 2. Bolsa de New York



Fuente: Fedecacao

El gráfico 10 muestra la evolución de la tendencia de precios, calculada en el año 2013. Inicialmente cumplía con lo esperado, aumentando los precios internacionales, pero en el 2016 registra una baja, aunque menor a la registrada en el 2012. Por ahora se mantiene estable y con una tendencia mínima de aumento.

El último tercio del siglo pasado muestra un aumento favorable y considerable en el precio promedio del grano, como respuesta a la creciente demanda de este, un casi nulo crecimiento en la producción y poco inventario almacenado.

En los años ochenta, surgen nuevos productores de cacao en el mundo, lo que produjo algunas dificultades a los productores ya establecidos. Esto trajo como consecuencia un aumento en la oferta del grano, por consiguiente, una gran disminución en la cotización internacional del producto y muy bajos ingresos para los países productores.

A finales de siglo 20 (últimos 10 años), políticas de liberación, y apertura de nuevos mercados, unido a un aumento en la demanda en países asiáticos, permite una recuperación del precio internacional del grano. Continúa siendo bajo en comparación a los años 70.

Para principios de los años 2000, la tendencia de disminución de precios continua, debido a demanda satisfecha y poco o nulo aumento en la oferta mundial. El clima, nuevas enfermedades, y condiciones políticas en los países africanos productores afecta directamente el sostenimiento y aumento de la producción del grano.

Finalmente, se presenta un aumento en la demanda por parte de países tradicionalmente consumidores y un aumento del requerimiento de productos derivados en Asia, América y Europa, como consecuencia de los bajos precios y crecimiento económico.

Gráfico 11. Precio Compra Cacao Nacional



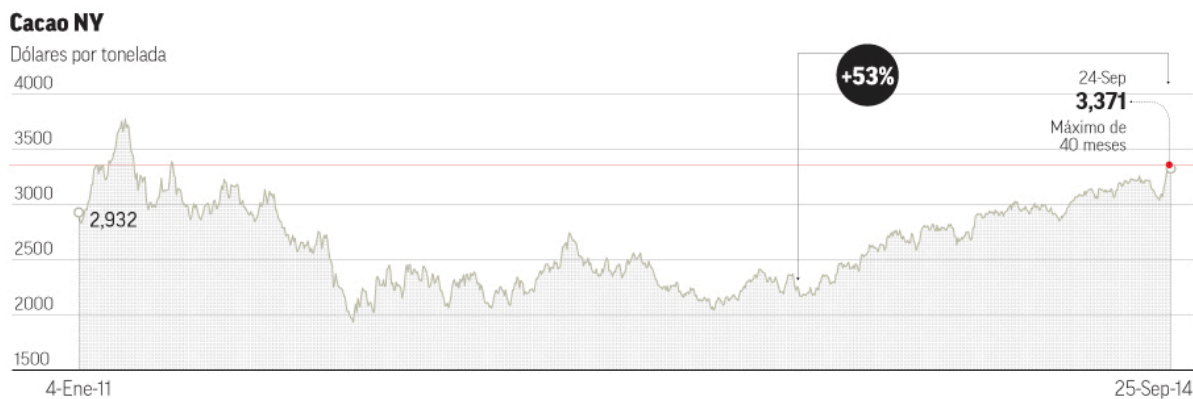
Fuente: Fedecacao, exportadores

A nivel nacional, el gráfico 11 muestra el comportamiento del precio de los 5 años comprendidos entre el 2013 y 2017, con aumento hacia e 2015 y disminución para el

2016. La tendencia general de aumento se redujo para finales del 2016 y primer semestre de 2017. Ya para finales del 2017 muestra estabilidad y leve aumento (Fedecacao, 2018).

1.2.1.12 Tendencia de los Precios

Gráfico 12. Evolución de Precios Mercado Internacional



Fuente: <http://www.elfinanciero.com.mx>

El gráfico 12 muestra la evolución general del precio internacional a partir del 2011 a finales de 2014. Es evidente la recuperación del sector a nivel de precios y la tendencia a mejorar a partir del 2013.

Según la federación Nacional de Cacaoteros la tendencia a la baja de los precios internos del cacao, se deben a que Colombia es un país tomador, mas no formador de precios. Se depende de las cotizaciones en bolsa internacional al igual que el petróleo, café, azúcar etc., y el comportamiento del dólar en nuestro país.

Teniendo en cuenta lo anterior, actualmente y con relación al precio de principios de 2016, el precio ha tenido una disminución de alrededor de un 30%, representado en más o menos tres mil pesos menos por kilogramo.

1.2.1.13 Canales de Comercialización

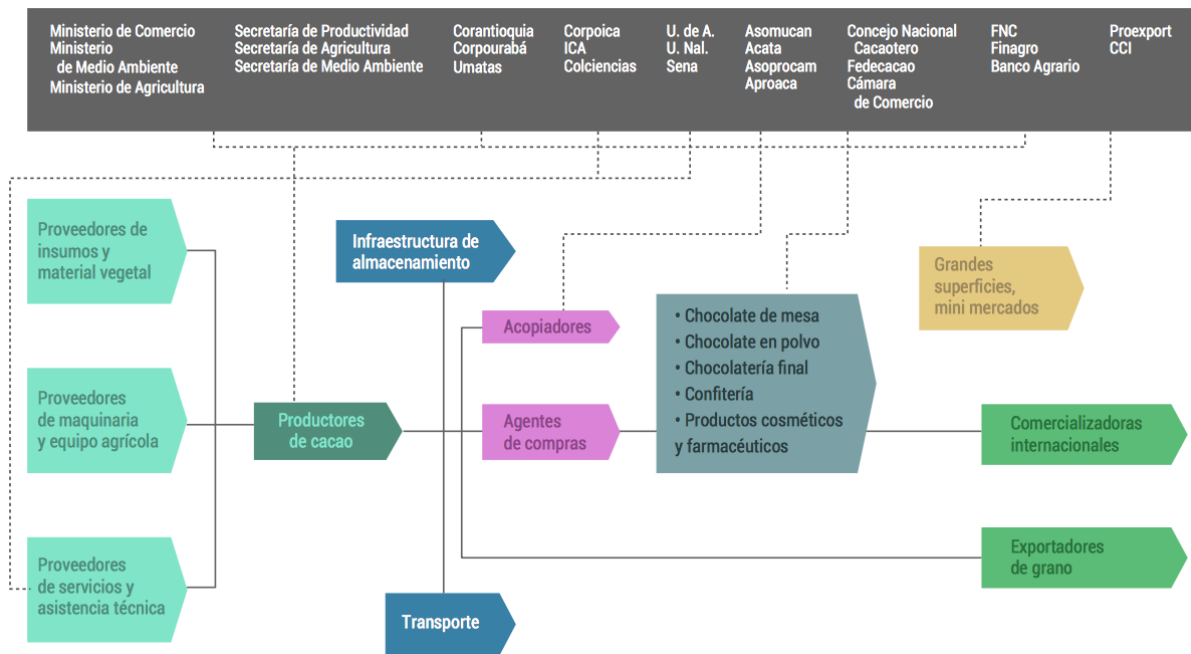
Tradicionalmente, la producción de cacao se ha comercializado como parte de un canal de tipo corto, en donde el productor o asociación de productores, entrega su producto directamente al procesador y/o fabricante de productos con cacao. Mercado Industrial.

De esta manera se cuenta con tres opciones destino para el producto:

- a. Empresas procesadoras nacionales: encaminada a la sustitución de las importaciones, y con gran interés por parte de las empresas nacionales, por calidad y aumento en la eficiencia productiva. Se considera entonces el transporte del producto seco hasta la capital de departamento (Villavicencio), o en su defecto hasta la capital del país (Bogotá).
- b. Empresas procesadoras en el mundo: aumentando el volumen producido o contando con asociaciones de productores, se puede presentar la opción de comercialización con empresas procesadoras internacionales, que ya conocen el producto nacional, su calidad y cumplimiento. Estas al tener ya convenios con productores nacionales, pueden estar dispuestas a aumentar el consumo del producto.

c. Grandes molindas en el mundo: con gran reconocimiento internacional, y presencia en muchos países productores y procesadores, grandes empresas suplidoras de insumos en el mundo pueden ser otra opción de comercialización del producto colombiano.

Gráfico 13. Cadena de Comercialización del Cacao en Colombia



Fuente: Cadena del Cacao en Antioquia, Cámara de comercio de Medellín.

El gráfico 13 muestra los diferentes entes involucrados en el proceso cacaotero nacional. Se mencionan algunos de los participantes del proceso y ubicación en la cadena productiva.

Las oportunidades de comercialización internacional están dadas con este producto, gracias a las ventajas arancelarias ausentes en casi todos los países industrializados,

incluido los Estados Unidos, en donde solo hay un arancel para el producto que ingrese, pero en polvo.

En Colombia, Fedecacao dice que la producción nacional y su proyección en crecimiento, están encaminadas primordialmente a la suplencia de la demanda nacional, claro esta que esta condición estaría fijada únicamente para el producto tradicional y no Premium tipo exportación.

Para el tema de oportunidad comercial en el país, tenemos diferentes aspectos:

- A nivel nacional, el incentivo e impulso gubernamental que crea una oportunidad de producción respaldada y acompañada por diferentes entes técnicos y financieros.
- A nivel regional, contamos con una zona dispuesta y pensada como despensa nacional y hasta global, lo que se traduce en un mayor interés de inversión a corto y largo plazo en pro del desarrollo del sector agropecuario, unido a una estructura vial en muy buena condición, que permite el traslado de productos a los principales mercados del país.
- A nivel local, se cuenta con el establecimiento de pequeñas comunidades, desarrolladas gracias al crecimiento agropecuario y desarrollo agroindustrial de la región y zona, lo que garantiza disponibilidad de mano de obra y posible apoyo de las grandes compañías desde el punto de vista social. Además de ello, el interés de los pequeños productores beneficiarios de planes gubernamentales como la restitución de tierras, se ven muy interesados en el desarrollo de este tipo de

producciones, creando así, además, una gran oportunidad de asociatividad y emprendimiento que pueda garantizar su estabilidad y eficiencia empresarial.

1.2.2 Estudio Técnico

1.2.2.1 Macro y Micro Localización

Dentro de las 6 regiones naturales de Colombia se encuentra una, denominada Orinoquia, la cual se ubica en la zona oriental del país y abarca los departamentos de Arauca, Casanare, Meta y Vichada. A su vez, la región de la Orinoquia se divide en varias subregiones, según las características geográficas que la conforman, de esta manera tenemos: Piedemonte, Llanura, Pantanos y Serranías. Para el desarrollo de este plan de negocio, se plantea instaurar la producción dentro de las denominadas llanuras o altillanuras del Meta, en el municipio de Puerto López, pero con mayor cercanía a la cabecera municipal del municipio de Puerto Gaitán.

Tradicionalmente, en la región se han desarrollado procesos extractivos como la ganadería e industria petrolífera, abarcando casi que la totalidad del proceso económico de la región. Hace algunos años se identificó (tardíamente), el potencial de la región como gran productor agrícola, llegando al punto de catalogarla como la despensa del país desde el punto de vista agronómico y productivo.

Gracias a esta nueva visión, grandes inversionistas (nacionales y extranjeros) han dirigido sus esfuerzos y fondos en el desarrollo agrícola, enfocado a productos como el Maíz, Soya, Caña de Azúcar, Caucho, etc. De manera tal que el interés y las miradas de

grandes compañías del sector se han enfocado en el desarrollo económico y productivo de la altillanura colombiana.

Gráfico 14. Región de la Orinoquia y sus departamentos, Colombia

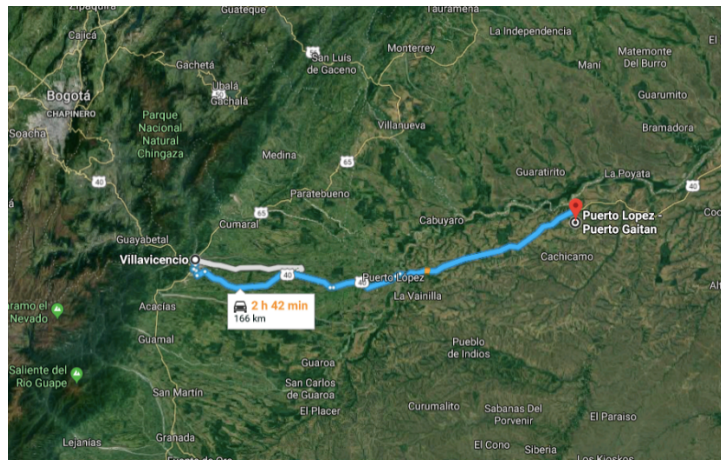


Fuente: www.lifeder.com

En el gráfico 14 se puede identificar la ubicación regional del plan de negocio formulado.

En términos generales se ubicará en la región de la Orinoquia colombiana.

Gráfico 15. Ruta y Distancia. Punto de producción a Capital de departamento
(Villavicencio)



Fuente: Google Earth

En el gráfico 15 se resalta la distancia comprendida entre la ubicación del plan de negocio y la capital del departamento, además el tiempo estimado de recorrido en automóvil.

Gráfico 16. Ruta y Distancia. Punto de producción a puerto fluvial más cercano



Fuente: Google Earth

El gráfico 16 muestra la ubicación y distancia a la que podemos encontrar un pequeño puerto comercial cercano a la producción y en uso en el río Meta.

Gráfico 17. Vías de comunicación terrestre desde la producción hasta puertos principales del país.



----- Ruta capital del país a puertos marítimos principales.

----- Punto de producción a capital del país.

----- Rutas secundaria a puerto marítimo.

Fuente: Google Earth

En la gráfica 17 se identifica las diferentes vías principales de comunicación desde la capital del país hacia los puertos principales.

1.2.2.2 Optimo de Localización

El plan de negocio a formular no considera la definición del lugar o zona óptima para su establecimiento, esto debido a la disponibilidad del predio para producción. Lo que se realiza es la formulación de un proyecto que permita una correcta utilización del recurso disponible en el predio que haría parte del proyecto.

Según una visita solicitada y ya realizada a FEDECACAO (Federación Nacional de Cacaoteros), el predio cuenta con las condiciones mínimas necesarias de producción, únicamente se hacen recomendaciones para adecuación de suelos y su manejo.

Gráfico 18. Ubicación predio destinado a producción



Fuente: Google Earth

En el gráfico 18 se identifica la posición de la finca productora propuesta, respecto a la vía principal de acceso que comunica a la capital del departamento, la capital del país con la producción.

1.2.2.3 Especificaciones del Producto

El cacao es una planta de origen tropical, más exactamente de los valles fluviales de Suramérica y se remonta al siglo IX ac. Después de la colonia, fue llevado a distintos lugares del planeta para su producción y procesamiento. Normalmente es utilizado como aditivo nutricional y médico y el procesamiento de sus semillas lo convierte en el componente principal del chocolate.

En Colombia el cacao se está convirtiendo en una alternativa económica para las familias productoras del país, encontrando así una herramienta agronómica que está siendo

impulsada por el gobierno nacional y le apunta a convertirse en un nuevo producto insignia como hasta ahora lo ha sido el café colombiano. Además, de un reconocimiento actual por parte de las autoridades mundiales en la materia (ICCO), como un producto fino por su comportamiento sensorial más destacado en la chocolatería gourmet, exigente y sofisticada, y de aroma frutal por su base genética criolla (Fedecacao, 2011).

Las condiciones medioambientales de nuestro país proporcionan las condiciones ideales, además de favorables para la producción de un cacao de primera calidad, ya reconocido en el mundo y con gran expectativa para el sector agropecuario. Es también reconocido como un grano fino y de aroma, grado que solo reúne al 5% del total producido en el mundo (Procolombia), además ocupa el tercer lugar después del azúcar y el café en el mercado mundial de materias primas.

1.2.2.4 Características

Este plan de negocio plantea la posibilidad de producción de un grano de cacao catalogado como fino y de aroma, características que se obtienen gracias a una adecuada selección de plantas (Injertos) y por supuesto de su correcto procesamiento agronómico y postcosecha.

De esta manera, y como principal materia prima del proceso, se plantea la selección de una planta creada en viveros certificados por el ICA, y que además proporcione características propias de olor y sabor a las ya descritas con el cacao “Criollo”. Es importante también, el buscar alternativas que permitan aprovechar las bondades de

plantas resistentes a diferentes enfermedades, y que tengan gran capacidad de adaptación al medio escogido de producción.

En términos generales, el árbol del cacao, cuyo nombre científico es el *Teobroma cacao* es una planta mediana (entre 4 y 8 metros de altura) y con hasta 20 metros en condiciones naturales. Es de tipo perenne y con hojas grandes, colgantes de un peciolo, alargadas en su punta y ligeramente gruesas. Su tronco es recto, desprende de dos a tres pares de ramas, y con una corteza oscura y generalmente agrietada y delgada.

Sus flores, generalmente insertadas en el tronco o ramas más viejas, tienden a ser rosáceas, blanquecinas o purpuras y de forma estrellada.

El fruto es su principal producto, de color rojo o amarillo-purpura, con forma oblonga y ovada, es de tamaño grande (15 a 30 cm de largo, 7 a 12 cm de ancho) y carnoso, comúnmente se le conoce como mazorca. Puede contener alrededor de 30 a 50 granos en forma de judías y rodeados por una envoltura rica en taninos. Normalmente provee dos cosechas en el año, una grande al inicio de la primera y gran temporada de lluvias, y una más pequeña al comenzar la segunda y más suave temporada de lluvias, son para ello necesarios de 5 a 6 meses de fertilización y preparación para las cosechas.

Con el fruto se obtiene polvo de cacao, el cual es seco y de color café oscuro y de sabor característico amargo, normalmente se utiliza en la producción de chocolate, pero también es utilizado en la aromatización de diversos productos comestibles. También podemos obtener la manteca o aceite de cacao, es una grasa comestible que se obtiene

durante la elaboración del polvo de cacao y chocolate, es muy utilizada en la industria farmacéutica, belleza y para elaboración de jabones.

1.2.2.5 Proceso Productivo

Descripción superficial de Siembra, fermentación y secado de granos de cacao:

Siembra

El proceso comienza con la adecuación de los suelos según las necesidades fisiológicas del producto, este proceso se determina mediante análisis de suelos y agua especializados. Posterior a la identificación de las condiciones disponibles de suelo se establecen los correctivos necesarios que permitan desarrollar un adecuado producto (calidad y cantidad). Este proceso va de la mano con el tipo de híbrido escogido y sus necesidades fisiológicas de vida y producción.

El proceso por seguir es la selección y siembra del sombrío transitorio y permanente. Una vez establecido, prosigue el proceso de siembra de plántulas de cacao seleccionadas y previamente preparadas en el vivero de origen (compra).

Todo este proceso se continua con prácticas de mantenimiento del cultivo, fertilización y adecuación constante en pro del control de enfermedades y optimización de la producción.

Se espera una primera cosecha o manifestaciones de esta, alrededor de los 18 a 24 meses después de iniciado el proceso, esto dependerá directamente de la edad de la planta en el momento de la siembra y del manejo realizado previamente a la floración.

Fermentación

El proceso tiene como finalidad la eliminación de cierto porcentaje de humedad, y mejorar las condiciones internas del grano a favor del desarrollo del olor y sabor, junto con la eliminación del llamado “embrión”, el cual se refiere a la capacidad estructural del grano para germinar. Este proceso se recomienda por alrededor de 3 días, y se realiza de manera efectiva alcanzando una temperatura y fermentación adecuadas.

Secado

Tiene como finalidad la reducción del porcentaje de humedad de más o menos 50 % a 7 % aproximadamente, y poder así realizar un almacenamiento seguro del producto. Normalmente se utiliza el sol como fuente de calor para lograr el secado, pero se puede reemplazar por fuentes de calor artificial o su combinación (Lutheran World Relief). Una vez secado el grano, se considera listo para su almacenamiento y distribución.

Gráfico 19. Proceso productivo y procesamiento del cacao.

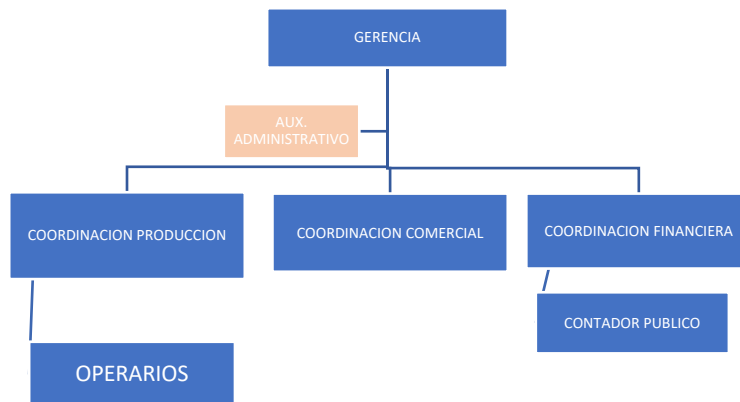


Fuente: www.slideshare.net

El gráfico 19 relata el proceso de establecimiento, producción y beneficio del cacao, hasta la selección final y su comercialización según sea el caso.

1.2.2.6 Personal Necesario

Gráfico 20. Organigrama de Propuesta



Se destinan diferentes áreas de importancia en el plan de negocio. A la cabeza del proceso una gerencia general, en colaboración de un asistente administrativo, Tres coordinaciones de operación (Producción, Comercial y Financiero), y un grupo operativo en la coordinación operativa. El área contable se considera como mejor opción, la tercerización.

1.2.3 Estudio Legal, Organizacional y Administrativo

1.2.3.1 Tipo de Organización legal

Una vez definida la idea de negocio, se realiza una consulta en la cámara de comercio de Bogotá, ellos de manera gratuita y paso a paso guían en el proceso de avalúo, creación y legalización de la empresa que se quiere establecer.

1. Tomar la decisión.
2. Definir la idea de negocio.
3. Diseñar un modelo de negocio.
4. Iniciar operaciones.

5. Elección de forma jurídica.

6. Formalización.

En diciembre de 2008, por medio de la ley 1258, se introduce una nueva figura societaria llamada Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), cuya finalidad es facilitar la legalización empresarial, y promover el emprendimiento y la creación de empresa permitiendo un desarrollo económico de las regiones (Cama de Comercio de Bogotá, 2017).

La SAS se caracteriza por su estructura societaria de capital, por acciones, típica y autónoma, y con normas dispositivas que permiten una amplia autonomía contractual y la posibilidad de definir las pautas bajo las cuales gobernarán sus relaciones jurídicas. Facilitan la realización de negocios.

Como criterios definatorios en la selección de este tipo de sociedad para el plan de negocio planteado tenemos:

- Puede limitar mi responsabilidad patrimonial, frente a obligaciones fiscales y laborales derivadas del riesgo.
- El plan de negocio no requiere de una junta directiva y un revisor fiscal.
- Amplia la posibilidad de la realización de todo tipo de negocios, no es restrictiva.
- Es flexible en el porte de capital, se puede hacer con condiciones especiales de tiempo y proporción.

- Permite de manera oportuna y especializada la resolución de conflictos.
- Permite la participación de una sola persona en el capital social.
- Es simple en los tramites de constitución.

1.2.3.2 Constitución

1. Se puede constituir por una o varias personas.
2. Documento privado firmado y autenticado, o escritura pública (si se aportan inmuebles es obligatoria esta última).
3. Verificación de requisitos según ley por parte de las Cámaras de Comercio.
4. Nombre, Documento de identidad y domicilio de accionistas.
5. Razón social, seguida de las palabras (Sociedad por Acciones Simplificada o SAS).
6. Domicilio principal y/o sucursales.
7. Termino de duración (puede ser indefinido).
8. Enunciar actividades principales (se puede establecer que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil lícita).
9. Capital autorizado, suscrito y pagado (clase, número y valor nominal de las acciones y forma y términos de su pago).
10. Forma de administración.
11. Nombre, identificación y facultades de los administradores (al menos un representante legal).
12. Cartas de aceptación con números de identificación de los designados como

representantes legales.

1.2.3.3 Características y Normas

1. El registro es constitutivo (al inscribir forma una persona distinta de los socios).
2. Sin inscripción y pluripersonal, es una sociedad de hecho, si es unipersonal, el accionista responde personalmente por las obligaciones contraídas.
3. Al registrar no se puede impugnar el contrato.
4. La existencia de las SAS se prueba con certificación de cámara y comercio.
5. Se rige por los estatutos de la compañía, normas de la sociedad anónima y código de comercio en cuanto no cause contradicciones.

1.2.3.4 Personal de Operación Administrativa.

El plan de negocio se plantea inicialmente con la colaboración de 1 persona medio tiempo, encargada del proceso administrativo, diligenciamiento de formatos, seguimiento en sistemas y generación de reportes.

Se debe tener en cuenta que inicialmente se hace complejo el contar con más personal que facilite la labor administrativa, pero si se tiene contemplado el aumento gradual de este tipo de colaboración.

Para el desarrollo del proceso productivo, se planea una contratación de personal a nivel productivo bajo la modalidad de jornal, en el cual se pagará por labor diaria y se realizará

según la programación de actividades en el proceso. Este punto ha sido de especial énfasis, ya que es uno de los pocos que se puede manipular desde el punto de vista financiero, en pro de la consecución de puntos a evaluar como lo son el Valor Actual Neto VAN y la Tasa Interna de Retorno TIR.

La administración del proceso productivo se planea con un encargado general, quien será el responsable directo del proceso diario, su administración y reporte directo. Este punto también fue evaluado y planificado con 1 persona fija, pero la evaluación financiera limita esta posibilidad.

1.2.3.5 Necesidad de Activos Fijos Área Administrativa.

Para llevar un adecuado seguimiento y relación de todo el proceso administrativo, se considera necesario el disponer de un equipo de cómputo, y un aparato multifuncional (escáner e impresora), que permita la digitalización de todo el proceso productivo de la plantación.

Este equipo deberá estar protegido por una unidad estabilizadora, y se soportará en un escritorio básico con su respectiva silla de trabajo. Vale la pena mencionar el equipo básico de papelería y el papel necesario para el proceso.

1.2.4 Estudio Ambiental

RECURSOS NATURALES EDAFICOS

Respecto a los recursos disponibles en el suelo, se cuenta con una clasificación de tipo ácido, lo que directamente promueve la corrección de este y su continua fertilización. Es importante mencionar, que el proyecto tiene la fortuna de enriquecer de manera efectiva los suelos al proveer sombra, extraer nutrientes del subsuelo para traerlo al suelo o capa arable mediante el sistema radicular de los árboles, y formando el material orgánico necesario para formar la capa superficial del suelo (Enriquecimiento).

RECURSOS NATURALES HIDRICOS

Como recurso hídrico tenemos directamente en la finca productora, un afluente constante del cual se puede disponer en el proceso de producción. Es necesario tener en cuenta que el proyecto planea realizar un proceso de riego por goteo, o que garantiza la disponibilidad en cada una de las plantas, eficiente el uso del recurso hídrico, y facilita procesos como la fertilización, y crea un proceso amigable con el medio ambiente.

RECURSOS NATURALES VEGETALES

El proyecto cuenta con la opción de no generar impacto importante en los recursos vegetales disponibles, por el contrario, cuenta con la adición a la zona, de árboles de tipo maderable proporcionando sombra y continua adición de material orgánico.

1.3 ANALISIS DE ENTORNOS

1.3.1 ANALISIS EXTERNO (Pest)

1.3.1.1 Político

El país atraviesa por una etapa crucial y definitiva en el establecimiento de la paz y búsqueda de alternativas productivas que promuevan su desarrollo rural y por tanto económico del país.

Teniendo en cuenta esta premisa, el gobierno nacional se ha puesto a la tarea de fomentar y desarrollar alternativas productivas rurales como el cacao, que tengan la posibilidad de sustituir los cultivos ilícitos en búsqueda de rentabilidad y legalidad (Martínez, 2016), y sean vistos por parte de los campesinos como alternativas viables de empresa y desarrollo social de las comunidades. En ocasiones se ha mencionado la idea de hacer del cacao un segundo producto nacional como ya lo es el café y el banano.

Así mismo se han creado mecanismos de apoyo gubernamental en temas de financiación, capacitación y acompañamiento que puedan fomentar y guiar a todos los interesados de la manera adecuada en la creación de sus empresas agropecuarias.

Por último y teniendo en cuenta la posición humana en el mundo, sus necesidades y como se relacionan con el entorno, se ha catalogado a la altillanura colombiana como una “despensa natural”, en la cual se pueden desarrollar innumerables proyectos productivos, que no solo han sido analizados sino también apoyados desde el entorno gubernamental nacional e internacional. Esto ha promovido el crecimiento de algunas poblaciones del sector, su establecimiento y un mayor desarrollo de las cabeceras municipales principales.

1.3.1.2 Económico

La altillanura colombiana, siempre fue catalogada y manejada como un ambiente ganadero de tipo tradicional, extensivo y con muy poca tecnología, esto debido a la lejanía respecto a la capital del departamento (Villavicencio) y la capital del país (Bogotá), y era representada por la calidad de las vías, la cual era bastante mala y extensa.

A partir de los años 2000, se empieza desarrollar el interés por la zona, aumentando la participación de capitales empresariales y extranjeros, dejando de ser un ambiente privado y tradicional para empezar a ser una economía extractiva debido al “BOOM” que representaba el hallazgo de petróleo en la zona (Dinero, 2000, El Espectador, 2012).

Este nuevo horizonte, represento el mejoramiento de vías y el interés de otros sectores productivos para la inversión de tipo agroindustrial, de manera tal que cultivos perennes como el caucho, la madera y la palma empezaron a hacer presencia y a generar empleos con menor remuneración que la industria petrolera, pero más estables y disponibles.

La alternativa económica del cacao se muestra como una buena opción financiera para el crecimiento y seguridad económica de las familias campesinas pequeñas y medianas productoras del país, (esto determinado gracias a los activos con los que se cuenta en el momento de la constitución de la empresa agropecuaria).

El cacao colombiano está empezando a tener un reconocimiento en el mundo como un producto fino y de aroma, lo cual lo cataloga como un producto fino y de mejor precio en el mercado. En vista de eso, la tendencia al aumento del precio a nivel internacional es

buena y más aún cuando los mayores productores en el mundo muestran una desaceleración en sus producciones y calidades mínimas respecto al colombiano.

1.3.1.3 Social

El desarrollo social y sostenible es uno de los objetivos planteados por el gobierno nacional al fomentar la siembra de cacao como alternativa económica de las familias rurales (Plan Nacional Cacaotero 2012-2021).

Las alternativas asociativas proporcionan herramientas de competitividad y desarrollo empresarial, además de ser precursoras de producciones especializadas y de gran calidad como producto nacional.

Asociaciones nacionales como Fedecacao, proporcionan asesoría en el proceso productivo general, de manera que todas las comunidades sociales interesadas puedan acceder de manera adecuada al proceso de manera integral. También es importante mencionar que planes de financiación, incentivos económicos y planes de fomento rural hacen parte de todo el proceso social que busca fortalecer al sector rural desde la producción de cacao.

Otro de los temas a favor con el desarrollo social y la producción de cacao, va de la mano con el postconflicto y sus planes, los cuales hacen gran énfasis en la promoción y fortalecimiento del agro colombiano con productos como el cacao.

El análisis social del entorno próximo nos permite identificar pequeñas comunidades que se han venido desarrollando gracias al crecimiento agroindustrial de la zona y región. La población de la zona, en continuo crecimiento, puede ser influenciada de manera directa con la creación de alternativas productivas (en este caso producción de cacao), ya que

muchas familias han sido beneficiadas con planes gubernamentales subsidiados (tierras), y a la fecha no han tenido la oportunidad de aprovechar como fuente económica para sus familias. Esto junto con familias que obtienen un solo ingreso económico, pueden también ser generador de alternativas de laborales y hasta la creación de agremiaciones que permitan competitividad y desarrollo de mercado con un producto específico y de calidad.

1.3.1.4 Tecnológico

Colombia ha sido un país netamente tradicional en lo que respecta a la siembra, cosecha y cultivo del cacao, pero en la última década, el sector ha mostrado grandes avances en lo que respecta a tecnología desde el punto de vista genético y agronómico de este producto.

Actualmente tenemos investigaciones relacionadas con mejoras genéticas del producto, mejores prácticas de tipo agrícola que maximizan la productividad de las siembras y se han desarrollado variedades productivas que proporcionan mejores producciones, resistentes y de muy alta calidad respecto a los demás países.

Haciendo énfasis en estos puntos, tenemos la viabilidad técnica de sembrar un producto de reconocimiento y calidad en crecimiento, que además de ser una alternativa agrícola va encaminada a ser una insignia para nuestro país en el mundo (Sociedad de Agricultores de Colombia, 2013).

1.3.2 ANALISIS INTERNO (Porter)

1.3.2.1 Negociación de los Clientes

EL mercado a nivel nacional está controlado principalmente por los grandes consumidores o transformadores del grano de cacao en chocolate. El precio se basa en la cotización internacional, pero lo definen estos grandes clientes basándose en la calidad del producto y la oferta de este.

Actualmente la necesidad interna del producto hace que sea necesaria la importación de este, pero el crecimiento mostrado en los últimos años en producción nacional, el reconocimiento del producto nacional a nivel internacional por su calidad son factores para tener en cuenta a favor del productor y apaciguar el actual poder de negociación presente en el mercado por parte del cliente.

1.3.2.2 Negociación con Proveedores

El poder de negociación de los proveedores es un factor relativamente controlado en el sector cacaotero. Actualmente las políticas gubernamentales promueven el desarrollo y puesta en marcha de programas de desarrollo genético en pro de la mejora competitiva del sector.

Los insumos químicos como fertilizantes y mecanismos de control de plagas y enfermedades son puestos en el mercado por muchos laboratorios y marcas, brindando variedad en calidad y precios para el sector.

Se considera entonces que la amplia oferta de productos o insumos necesarios para el proceso productivo brinda una facilidad en la obtención de precios y amplios modelos de financiación, solventando así el poder de negociación con los proveedores.

1.3.2.3 Nuevos Competidores

El sector cacaotero tradicionalmente ha llamado la atención de pequeños productores que buscan una forma de sustento familiar y económico. Bajo estas circunstancias el desarrollo de una empresa tecnificada y sostenible productora de cacao se ha visto limitada y hasta olvidada por el campo.

Existe actualmente una herramienta de resurgimiento y permanencia en el sector, La Asociatividad, la cual ha permitido la inclusión de tecnología en el proceso, dando un mayor soporte en la creación y sostén de las compañías cacaoteras.

Colombia desea convertirse en un productor reconocido, invirtiendo en tecnología genética y apoyando los pequeños y medianos productores interesados en hacer parte del proceso. La calidad de sus granos y la continuidad productiva son factores cruciales en la competencia productiva del sector cacaotero.

1.3.2.4 Entrada de Productos Sustitutos

Las tendencias nutricionales de la sociedad muestran cambios en el pensamiento consumista y cuidados de la salud. Bajo esta premisa se podría pensar que el cacao como materia principal del chocolate y sus derivados podría llegar a disminuir su consumo en pro de disminuir el consumo de alimentos muy ricos en azúcares y sus consecuencias en el ser humano.

Al analizar esta situación, es importante saber que el cacao solo hace parte en cierto porcentaje de los chocolates fabricados y consumidos en el mundo, y una de las herramientas con las que se cuenta para ayudar en esta nueva tendencia en salud es aumentar ese porcentaje contenido reemplazando los azúcares y/o endulzantes utilizados.

También a favor del proceso, se considera mucho más saludable el consumo de chocolates producidos con cacos finos, razón por la cual las tendencias de consumo en las regiones tradicionales (Europa y Norte América) están cambiando o evolucionando en la calidad de cacao requerido.

Investigaciones realizadas alrededor del mundo, comparan 20 gramos de chocolate con un banano en aporte de calorías. Contiene sustancias flavonoides que ayudan a combatir las enfermedades cardiovasculares, el cáncer, refuerza el sistema inmune, actúa como diurético, antiséptico, parasiticida, control de tos, es rico en vitaminas, minerales y antioxidantes naturales, además una buena fuente de calcio, hierro y magnesio (El Tiempo, 2004).

La sustitución del producto es muy difícil, casi que imposible, pero si existe la manera de evolucionar y hacer parte del proceso de cambio en las tendencias alimenticias en pro de la salud y el gozo.

1.3.2.5 Competidores

Se tiene una producción de tipo tradicional y poco tecnificada en el país, lo que crea un gran desbalance competitivo frente al mercado internacional. Actualmente en pro del desarrollo competitivo del mercado y desarrollo del producto ofrecido, se investiga en genética productiva y se brinda asesoría a los productores para mejorar en su proceso.

Tenemos como herramienta la asociatividad, como alternativa de crecimiento y competencia, pero seguimos estando muy demorados en la instauración de producciones más tecnificadas y productivas en el país.

No existe interés en la innovación, en producir más y de mejor manera, el sector sigue siendo muy tradicional.

1.3.2.6 Áreas Funcionales del Negocio

Administrativa:

Para el desarrollo del plan de negocio se plantea un proceso a la cabeza de un gerente general, el cual estará acompañado por un auxiliar administrativo y el jefe encargado del área productiva.

Esta área será la encargada del proceso total de planeación del proyecto, el manejo de los proveedores y las ventas de todo el producto producido. También además realizará el proceso de toma de información diaria, registro de actividades y sus datos y la generación de todo informe que sea necesario.

El área de asesoría técnica también será administrada desde esta área, lo que significa que será la encargada de hacer las respectivas solicitudes de asesoría a la asociación

gremial Fedecacao, y junto con el encargado del área técnica hará la planeación del proceso productivo, teniendo en cuenta las recomendaciones realizadas por el experto.

Operacional:

Esta área estará a cargo de todo el proceso productivo, de toda la ejecución del plan productivo, basado en la previa planeación junto con el área administrativa.

Estará auxiliado por los operarios contratados a manera de “jornal”, cuya contratación y pago será su responsabilidad según los requerimientos del proyecto.

1.4 PROCESO ADMINISTRATIVO

1.4.1 Planeación

Se producirá granos de cacao catalogados como “Fino y De Aroma”, a partir de un proceso tecnificado y controlado, que abarcará desde la adecuación de suelos y selección del injerto más adecuado en relación con la zona y producto a obtener, pasando por un adecuado proceso de fermentación natural, y terminando con el secado y limpieza del grano para ser entregado al procesador final.

1.4.2 Organización

Para la obtención de este producto, se realizarán diversas actividades de análisis, capacitación y procesos que desde un principio serán desarrolladas y a cargo de los diferentes departamentos así:

Gerencia

El área se encargará del proceso de planeación, socialización, y análisis de todo parámetro necesario en el alcance y obtención de los objetivos productivos y comerciales de la organización. Además, será la encargada de realizar los contactos necesarios a nivel externo que permitan de igual manera desarrollar las diferentes áreas de la compañía, como los son el área Comercial, Productiva y Financiera.

Seguirá de manera constante las diferentes coordinaciones de la organización, en pro del cumplimiento de sus objetivos y la optimización de sus resultados. Trabjará en conjunto con las coordinaciones de la organización.

Coordinación de producción

Esta área será la responsable directa del cumplimiento de todo parámetro productivo del proceso, además deberá velar por el cumplimiento total de todo proceso estipulado y descrito a nivel productivo por parte del personal involucrado y la adecuada administración y uso de los insumos necesarios en la producción.

Paralelamente hará el control del personal operativo, calculando su necesidad en la producción, verificando su cumplimiento productivo y metas, y realizando el respectivo reporte para la cancelación y/o pago de su labor.

Junto con la Gerencia y entidades asesoras establecerá los programas de capacitación en el proceso que sean necesarios para un adecuado desarrollo productivo.

Coordinación Comercial

La coordinación comercial se hará cargo del proceso comercial y gestión directa con el cliente. Hará especial énfasis junto con la Gerencia del proyecto en la relación existente entre la coordinación de producción y el cliente, retroalimentando de manera positiva ambas partes, en pro de su crecimiento y desarrollo.

De manera constante deberá informarse e informar a la compañía del movimiento del mercado nacional e internacional del producto, sus oportunidades y amenazas, de manera que se puedan desarrollar políticas y procedimientos a favor de la obtención del objetivo de la compañía y su posicionamiento en el mercado.

Coordinación Financiera

Sera el área encargada de la verificación, reporte y vigilancia de todos los temas financieros y contables de la organización. Reportara de manera oportuna el movimiento constante de la organización y buscara, basada en los resultados, las mejores alternativas que permitan la buena administración económica y nombre de la compañía desde el punto de vista financiero y contable.

Velara por el cumplimiento de las responsabilidades financieras adquiridas, el pago de labores de todos los trabajadores y, sobre todo, el crecimiento económico de la organización.

Auxiliar Administrativo

Recibirá, recopilará toda la información que le sea reportada desde las diferentes coordinaciones del proyecto; además organizará y hará el o los reportes respectivos a la gerencia y será de primera mano una ayuda de tipo administrativo a las demás coordinaciones del proyecto.

Sera el área encargada de la recepción de reportes de nómina y los pagos respectivos a los trabajadores.

Operarios

Serán los encargados del cumplimiento de todos los procesos productivos, estandarizados y descritos en los manuales de producción. Además, velaran por el cumplimiento de los horarios y labores asignadas además de siempre garantizar el cuidado y administración de los recursos asignados para su labor.

1.4.3 Dirección

Las diferentes dependencias de la organización serán distribuidas y a la cabeza de las siguientes personas (Propuesta inicial susceptible a cambios):

- **Gerencia**

Dr. Johan Leonardo Avilan Córdoba

- **Coordinación Operativa**

Tec. Flor Alba Manchay

- **Coordinación Comercial**

Dr. Johan Leonardo Avilan Córdoba

- **Coordinación Financiera**

Dr. Johan Leonardo Avilan Córdoba, Contador público (Tercerizado)

- **Auxiliar Administrativo**

Por Contratar

- **Operarios**

Por Contratar

El personal designado para las diferentes labores es confiado a su área con el compromiso de cumplir sus metas y buscar el objetivo por el que se rige la compañía en general.

1.4.4 Evaluación y Control

Durante el desarrollo del proceso productivo del cacao, se tendrán en cuenta dos momentos de producción y evaluación de los granos de cacao. Según el ingeniero Marcelo Gutiérrez, perteneciente al PDRS (Programa Desarrollo Rural Sostenible) en Perú (2007), la calidad del grano fino y de aroma de cacao dependerá de los siguientes factores:

- 50% genética de la planta.
- 20% proceso post cosecha (Fermentación y Secado).
- 25% transformación (tostado y conchado).
- 5% suelo y estación.

Rendimiento y resultado del proceso productivo

Este proceso productivo abarca todo el ciclo agronómico (Cumplimiento del proceso establecido de producción) y su resultado final (Toneladas o Kilogramos producidos por hectárea sembrada). En este sentido tenemos, por ejemplo:

- Capacitación en el proceso productivo (100% de colaboradores). Todos y cada uno de los involucrados en el proceso productivo, deberán ser instruidos en el proceso al cual sean asignados, esto basado en manual de producción previamente establecido y diseñado.
- 100% de cumplimiento del cronograma establecido para todas las practicas agronómicas diseñadas y establecidas.
- % de Resiembra, el cual debe ser mitigado gracias al análisis y adecuación de suelos.
- Enfermedades y su % de presentación.

- Resultado del establecimiento de tratamientos y control de enfermedades del cultivo.
- Resultado final de cosecha anual y su relación con las metas y el objetivo productivo esperado (Ton por hectárea).

Calidad del Grano y su Clasificación

Como segunda instancia, y luego de la producción agronómica, empezamos el proceso conocido como postcosecha, el cual determinara finalmente el grado de calidad del producto y sus diferentes % de evaluación para finalmente determinarlo como cacao fino de aroma. En este sentido tenemos, por ejemplo (Caobisco, 2015):

- 7 % de humedad
- > 75% de fermentación
- < 9% grano defectuoso
- < 11% de cascarilla
- < 2% de impurezas
- > 85% rendimiento del grano
- Peso del grano (>1.05g)

Como es de notar, la evaluación del resultado del proceso postcosecha en su totalidad en laboratorio especializado, pero el desarrollo de las actividades postcosecha es determinado en el cultivo y su variación dependerá del resultado en el laboratorio.

Existen estándares de proceso como el tiempo de fermentación, temperaturas y tiempos de secado, pero como ya se mencionó, estos pueden variar según el resultado de

laboratorio y las condiciones medioambientales bajo las cuales se desarrollan los procesos de beneficio.

1.5 ANALISIS DE FORTALEZAS, AMENAZAS, DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES, FADO

El análisis FADO, permite identificar la situación de una compañía a proceso, mediante el análisis de los diferentes ambientes en los que participa, externos e internos, y como la correlación entre ellos permite establecer o diseñar estrategias de avance y crecimiento a favor del buen desempeño de la empresa.

1.5.1 Matriz FADO

Fortalezas

- Calidad del producto ofrecido, Granos de cacao fino de aroma.
- Proceso tecnificado y controlado en su totalidad.
- Terreno libre de agentes patógenos relacionados con la producción.

Amenazas

- Volatilidad del precio tanto nacional como internacional.
- Precios controlados por parte de los grandes compradores a nivel nacional.
- Factores climáticos que amenazan el buen desarrollo del proceso productivo.

Debilidades

- Calidad del suelo destinado y disponible para producción.

Oportunidades

- Creciente reconocimiento mundial de la calidad del producto cacaotero colombiano.
- Disminución en la oferta realizada por parte de los grandes productores mundiales de cacao (África).
- Aumento en la demanda de cacao de calidad por parte de los consumidores tradicionales en el mundo (Europa y Norte América)
- Políticas de incentivo a la producción del cacao.
- Disponibilidad de mano de obra en el sector de producción (mujeres).
- Calidad de las vías de acceso al lugar de producción, tanto principales como secundarias.
- Asesoría técnica completa como incentivo por parte de la asociación nacional FEDECACAO.
- Gran interés por los pobladores de la zona por el proceso productivo.

- Muy baja producción y oferta de granos de alta calidad en la región y país.
- Ausencia de plantaciones similares en el sector, permitiendo así el proveer un ambiente externo seguro para la producción.

1.5.2 Estrategias FADO

2. La ausencia de un producto fino de aroma, el reconocimiento a nivel mundial del potencial colombiano como país cacaotero, los incentivos y asesorías gubernamentales y la actualidad del país que debe reconocer nuestra naturaleza productiva, son la principal estrategia reorientadora en búsqueda de una alternativa productiva, generadora de bienestar económica y crecimiento personal para los productores cacaoteros. Es necesario identificar, reconocer y saber utilizar de manera adecuada las posibilidades y herramientas con las que se cuenta para diseñar un proyecto cacaotero sostenible y sustentable para todos.
3. Los análisis continuos de suelos, la compañía y asesoría continua, y el cumplimiento de las recomendaciones agronómicas, serán el camino por seguir en la obtención de las condiciones óptimas del suelo para producción cacaotera.
4. El dar a conocer un producto de óptima calidad junto con la continuidad de su producción, será una de las estrategias fundamentales de creación de marca y generar reconocimiento en el mercado.
5. Las herramientas disponibles de incentivo productivo serán tenidas en cuenta no solamente en el proceso productivo inicial, sino también en el desarrollo de este y en la creación de interés por parte de más productores de la zona.

6. Una negociación agresiva con el comprador, basada en la calidad del producto y su garantía al producirlo con tecnología de punta, serán el pilar fundamental en la búsqueda de estabilidad y mejoría en los precios.
7. Mecanismos de control como el riego controlado, adecuada selección de sombríos y el manejo de tipo profiláctico sanitario, serán pilares fundamentales en el control sanitario y ambiental de la producción.

1.5.3 Esquema de Matriz FADO

Tabla 1. Esquema Matriz de Análisis FADO

| ESQUEMA MATRIZ DE ANALISIS FADO | | |
|--|--|--|
| | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| | 1. Creciente reconocimiento mundial de la calidad del producto cacaoero colombiano. | 1. Volatilidad del precio tanto nacional como internacional. |
| | 2. Disminución en la oferta realizada por parte de los grandes productores mundiales de cacao (África). | 2. Precios controlados por parte de los grandes compradores a nivel nacional. |
| | 3. Aumento en la demanda de cacao de calidad por parte de los consumidores tradicionales en el mundo (Europa y Norte América) | 3. Factores climaticos que amenazan el buen desarrollo del proceso productivo. |
| | 4. Políticas de incentivo a la producción del cacao. | |
| | 5. Disponibilidad de mano de obra en el sector de producción (mujeres). | |
| | 6. Calidad de las vías de acceso al lugar de producción, tanto principales como secundarias. | |
| | 7. Asesoría técnica completa como incentivo por parte de la asociación nacional FEDECACAO. | |
| | 8. Gran interés por los pobladores de la zona por el proceso productivo. | |
| | 9. Muy baja producción y oferta de granos de alta calidad en la región y país. | |
| DEBILIDADES | ESTRATEGIAS-DO "REORIENTACION" | ESTRATEGIAS-DA "SUPERVIVENCIA" |
| 1. Calidad del suelo destinado y disponible para producción. | 1. La ausencia de un producto fino de aroma, el reconocimiento a nivel mundial del potencial colombiano como país cacaoero, los incentivos y asesorías gubernamentales y la actualidad del país que debe reconocer nuestra naturaleza productiva, son la principal estrategia reorientadora en búsqueda de una alternativa productiva, generadora de bienestar económica y crecimiento personal para los productores cacaoeros. Es necesario identificar, reconocer y saber utilizar de manera adecuada las posibilidades y herramientas con las que se cuenta para diseñar un proyecto cacaoero sostenible y sustentable para todos. (O1-O2-03-04-05-06-07-08-09) | 1. Los análisis continuos de suelos, la compañía y asesoría continua, y el cumplimiento de las recomendaciones agronómicas, serán el camino a seguir en la obtención de las condiciones óptimas del suelo para producción cacaoera. (D1) |
| FORTALEZAS | ESTRATEGIAS-FO "OFENSIVA" | ESTRATEGIAS-FA "DEFENSIVA" |
| 1. Calidad del producto ofrecido, Granos de cacao fino de aroma. | 1. El dar a conocer un producto de óptima calidad junto con la continuidad de su producción, será una de las estrategias fundamentales de creación de marca y generar reconocimiento en el mercado. (O1-O2-F1-F2). | 1. Una negociación agresiva con el comprador, basada en la calidad del producto y su garantía al producirlo con tecnología de punta, serán el pilar fundamental en la búsqueda de estabilidad y mejora en los precios. (A1,2,-F1,2,3). |
| 2. Proceso tecnificado y controlado en su totalidad. | 2. Las herramientas disponibles de incentivo productivo, serán tenidas en cuenta no solamente en el proceso productivo inicial, si no también en el desarrollo del mismo y en la creación de interés por parte de más productores de la zona.(O3,O4,O5) | 2. Mecanismos de control como el riego controlado, adecuada selección de sombríos y el manejo de tipo profiláctico sanitario, serán pilares fundamentales en el control sanitario y ambiental de la producción. (A3) |
| 3. La ausencia de plantaciones de cacao en el sector proporciona una seguridad inicial en el control de plagas y enfermedades. | | |

En la tabla 1 encontramos las características FADO evidenciadas en el desarrollo del plan de negocio, además, podemos encontrar las diferentes estrategias a desarrollar como consecuencia de la identificación de características del negocio.

SEGUNDA ETAPA

2 PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO

2.1 MISION

Ser una empresa de enfoque y desarrollo social de inclusión, que provea a sus clientes con la más alta calidad de frutos del cacao, garantizando disponibilidad, precios competitivos y procesos de vanguardia.

2.2 OBJETIVOS

2.2.1 Principal

Establecer una producción cacaotera de calidad y tecnificada, que sea sostenible y sustentable, además reconocida por su eficacia productiva además del impacto social positivo generado en todos los entes sociales involucrados.

2.2.2 Secundarios específicos

1. Desarrollar un proceso agrícola organizado y de resultados óptimos, con altos índices productivos y de calidad.
2. Crear un producto de calidad, fino y de aroma, reconocido en el medio consumidor, una marca.

3. Construir una alternativa productiva de tipo asociativo, que permita desarrollar el interés de los pequeños productores de la zona en el producto cacaotero.
4. Generar ingresos económicos, mediante la producción agrícola, como base fundamental de una sociedad productora y agropecuaria.

2.3 ESTRATEGIAS

Las estrategias establecidas para este plan de negocio siempre estarán enfocadas en la obtención de un producto de gran calidad, fabricado bajo procesos definidos, estandarizados, en continuo desarrollo y en pro de su mejoramiento continuo.

Así se enfoca nuestro pensamiento estratégico en las siguientes áreas:

- Genética: en busca siempre de la mejor, con plantas muy productivas en calidad y cantidad, resistentes a enfermedades y fácil manejo.
- Estandarización de procesos, establecimiento de manuales productivos y la capacitación del personal involucrado.
- Desarrollo continuo de procesos de postcosecha, que sean eficientes en tiempo y energía, pero que soporten el resultado esperado.

2.4 FINANCIERA

2.4.1 Recursos para Inversión

Según los datos observados en el estado de pérdidas y ganancias (Tabla 7), la inversión requerida para la planeación, establecimiento y mantenimiento del proceso productivo hasta el año 4, periodo en el cual se mantiene en negativo, es de \$20'822.827 de pesos. Este valor puede variar dependiendo del ingreso o no por venta del raleo realizado en el año 3 de los arboles maderables del sombrío permanente.

Se planea hacer una solicitud formal ante los organismos gubernamentales de apoyo a nuevos negocios, uno de ellos el fondo emprender, de tal manera que se buscara una condonación total de la financiación, gracias al cumplimiento de las metas y los objetivos del plan de negocio.

2.4.2 Inversión en Activos Fijos

1. Plantas de cacao (semilla o plántulas): esta inversión se realizará de manera inicial y dependerá directamente de las condiciones de producción escogidas (densidad de siembra), además se verá influenciada por los porcentajes de replantación que se presenten durante el establecimiento y desarrollo del proceso.

Se plantea la compra de plántulas de cacao, las cuales ya están injertadas y desarrolladas en viveros certificados y evitar así la creación de más procesos e infraestructura como lo es la creación de un vivero en la misma finca productora. Este proceso se puede llegar a realizar en el futuro.

Actualmente estamos en continuo proceso de investigación y puesta en marcha de diferentes líneas productivas cacaoteras. El gobierno nacional y sus organismos encargados desarrollan investigación y promueven la utilización de nuevos clones desarrollados específicamente para el sector en Colombia.

Tabla 2. Modelos de Cacao por características Específicas Para Implementar en Colombia

| | |
|--|---|
| ALTO GRADO DE INTERCOMPATIBILIDAD MAYOR DEL 65% | RESISTENCIA A MONILIA Y ESCOBA |
| FLE 3 - TSH 565 - EET 8 | FEC 2 – CAU 39 – FLE 2 |
| ICS 95 - EET 8 - TSH 565 - ICS 39 | FEC 2 – CAU 39 – ICS 95 |
| TSH 565 - FLE 3 - EET 8 | FEC 2 – CAU 39 – IMC 67 |
| FLE 3 - EET 8 | FEC 2 – IMC 67 – FLE 2 |
| FEAR 5 – FSA 13 | FEC 2 CAU (39 – 43) |
| SABOR ESPECIAL | FEC 2 – ICS 95 |
| FEAR 5 – FSA 13 – FTA 2 – ICS 1 | AUTO COMPATIBLES |
| FEAR 5 - FSA 13 – FTA 2 | ICS 1 – ICS 6 - ICS 95 – CCN 51 |
| ICS 6 - FSV 41 - ICS 1 | FTA 2 – FEAR 5 – FSV 41 |
| FSV 41 – ICS 6 | ICS 6 – FSV 41 – ICS 1 |
| FSV 41 – ICS 60 | CCN 51 |
| FSV 41 – FSV 155 | TAMAÑO PEQUEÑO A MEDIANO DEL ARBOL |
| TAMAÑO DEL GRANO \geq 1.7 Y ALTO CONTENIDO DE GRASA \geq 55 | TSH 565 – EET 96 – TSH 812 |
| FSV 41 – EET 8 – ICS 1 – ICS 39 | TSH 565 – FLE 3 – EET 96 – TSH 812 |
| ICS 60 – ICS 1 – ICS 39 | |
| ICS 6 – FSV 41 – ICS 60 | |
| EET 8 – ICS 1 | |

Fuente: El cultivo del Cacao, 2016

En la tabla 2 se muestran los diferentes modelos de cacao y sus características con desarrollo y posible implementación en Colombia. La selección del modelo a sembrar depende directamente de las condiciones medio ambientales del lugar de producción, y del producto seleccionado para producir (resistente, compatible, sabor, etc.).

2. Sistema de riego: Las variables climatológicas se pueden tornar inciertas, razón por la cual los sistemas de riego se han convertido en una de las mejores maneras de controlar el suministro hídrico a cada una de las plantas de la producción. Este sistema no solo controla las cantidades suministradas, sino que también proporciona la garantía de la individualidad en el proceso. Esta tecnología se puede aprovechar no solo con el agua, también proporciona una herramienta en los temas de fertiirrigación (fertilización por medios hídricos) siendo más efectivos en temas de mano de obra y garantía en el proceso.

Imagen 1. Sistemas de Riego Controlado en Cultivos de Cacao



Fuente: www.inforegion.pe

La imagen 1 enseña la disposición y vista general de un sistema de riego controlado (goteo), instaurado en un proyecto productivo de cacao.

Al querer establecer una producción tecnificada y controlada, se hace necesaria la adquisición y puesta en marcha de un sistema de riego controlado, que no solo permitirá el aporte adecuado de agua a las plantas, sino que además puede

proporcionar, si así se quiere, un sistema de fertirriego y control total de la nutrición de las plantas.

Este sistema debe contar con una fuente de agua, dependiendo de este un lugar de almacenamiento o no, filtros, sistemas de empuje en caso de ser necesarios, direccionamiento de los líquidos (mangueras), y la punta escogida que realizara el riego o goteo. Es importante mencionar que la inversión en este tipo de sistema dependerá directamente de las condiciones de la finca productora y de la fuente de agua, ya que, según estas características, se requerirá o no el uso de maquinaria y equipos que pueden aumentar su costo.

3. Infraestructura de fermentación: según el modelo escogido, se procederá a la creación de un área destinada a la fermentación del producto. Esta área puede ser manejada como un simple “montón” cubierto y/o protegido, o puede ser una estructura tipo granero requiriendo mayor inversión inicial. Esta estructura generalmente en madera albergara el producto producido por aproximadamente 3 días para el posterior proceso de secado.
4. Infraestructura de secado: esta es una estructura de igual condición a la estructura de secado, lo que significa que según el tipo de secado seleccionado dependerá también la estructura necesaria y su valor. Este proceso se puede realizar mediante maquinaria o mediante un proceso similar al secado de café mediante el calor y luminosidad solar.

5. Infraestructura de almacenamiento: el almacenamiento no se estima demasiado largo, ni demasiado grande, lo que se traduce en una bodega simple y no muy grande (5mt x 5mt), de materiales sencillos (madera) y bajo las condiciones mínimas de almacenamiento normal (estibas, distancias a pared, registros de fecha, etc.).

6. Almacén de insumos y equipos: esta estructura se puede manejar junto con la bodega de almacén de producto, claro está que no en un mismo espacio. Esto quiere decir que, bajo un mismo techo, pero en diferentes espacios y con las mismas condiciones de almacenaje pueden existir y manejarse las áreas de almacenamiento y bodega de insumos.

2.4.3 Calculo de capital de trabajo

Tabla 3. Flujo de Caja Proyectado 10 Años

| FLUJO DE CAJA PROYECTADO TOTAL | | | | | | | | | | | |
|--|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Estimados basados en Datos de producción y precios suministrados por FEDECACAO | | | | | | | | | | | |
| Año | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 | Año 9 | Año 10 |
| INGRESOS | | | | | | | | | | | |
| Ventas | | | | | | | | | | | |
| SOMBRIOS | | | | \$ 1,500,000.0 | | | | | | | |
| CACAO | \$ - | \$ - | \$ 833,708.3 | \$ 4,194,514.5 | \$ 8,803,988.8 | \$ 13,847,436.1 | \$ 15,879,701.5 | \$ 20,816,845.0 | \$ 22,972,875.4 | \$ 23,662,061.7 | \$ 24,371,923.5 |
| Sub Total Ingresos | \$ - | \$ - | \$ 833,708.3 | \$ 5,694,514.5 | \$ 8,803,988.8 | \$ 13,847,436.1 | \$ 15,879,701.5 | \$ 20,816,845.0 | \$ 22,972,875.4 | \$ 23,662,061.7 | \$ 24,371,923.5 |
| EGRESOS | | | | | | | | | | | |
| Mano de obra jornal | 0.00 | -3,500,000.00 | -3,185,000.00 | -2,765,000.00 | -3,605,000.00 | -3,850,000.00 | -3,850,000.00 | -3,850,000.00 | -3,850,000.00 | -3,850,000.00 | -3,850,000.00 |
| Mano de obra Fija | 0.00 | -1,562,484.00 | -1,640,608.20 | -1,722,638.61 | -1,808,770.54 | -1,899,209.07 | -1,994,169.52 | -2,093,878.00 | -2,198,571.90 | -2,308,500.49 | -2,423,925.52 |
| Asistencia tecnica | 0.00 | -360,000.00 | -378,000.00 | -396,900.00 | -416,745.00 | -437,582.25 | -459,461.36 | -482,434.43 | -506,556.15 | -531,883.96 | -558,478.16 |
| Insumos, herramientas, equipos | 0.00 | -1,476,000.00 | -1,476,000.00 | -1,476,000.00 | -1,476,000.00 | -1,476,000.00 | -1,476,000.00 | -1,476,000.00 | -1,476,000.00 | -1,476,000.00 | -1,476,000.00 |
| Administración | -781,242.00 | -820,304.10 | -861,319.31 | -904,385.27 | -949,604.53 | -997,084.76 | -1,046,939.00 | -1,099,285.95 | -1,154,250.25 | -1,211,962.76 | -1,272,560.90 |
| Legal y Ambiental | -1,300,000.00 | -300,000.00 | -315,000.00 | -330,750.00 | -347,287.50 | -364,651.88 | -382,884.47 | -402,028.69 | -422,130.13 | -443,236.63 | -465,398.46 |
| Sub Total Egresos | -2,081,242.00 | -8,018,788.10 | -7,855,927.51 | -7,595,673.88 | -8,603,407.57 | -9,024,527.95 | -9,209,454.35 | -9,403,627.07 | -9,607,508.42 | -9,821,583.84 | -10,046,363.03 |
| TOTAL / HECTAREA | -2,081,242.00 | -8,018,788.10 | -7,022,219.24 | -401,159.34 | 200,581.20 | 4,822,908.12 | 6,670,247.14 | 11,413,217.98 | 13,365,367.00 | 13,840,477.85 | 14,325,560.50 |
| TOTAL HECTAREAS | 0 | -20,812,420.00 | -80,187,881.00 | -70,222,192.40 | -4,011,593.36 | 2,005,812.05 | 48,229,081.23 | 66,702,471.41 | 114,132,179.78 | 133,653,670.04 | 138,404,778.46 |

La tabla 3 describe los diferentes ítems para tener en cuenta (primera columna) para la evaluación de ingresos y egresos de los 10 primeros años productivos del negocio. En rojo podemos identificar todos los egresos registrados, y en negro los ingresos que se espera generar. El año 3 muestra un ingreso más en la casilla sombríos, gracias a un primer raleo realizado al sombrío permanente escogido (posibilidad por definir).

Gráfico 21. Flujo de Caja Proyectado 10 Años



El gráfico 21 enseña la proyección de flujo de caja en los primeros 11 años de establecimiento. Claramente se evidencia el resultado negativo para los tres primeros años, para después encontrar un punto de equilibrio y empezara generar utilidad a partir del 5 y/o 6 año de establecimiento.

2.4.4 Método del Ciclo Productivo

Tabla 4. Pasos Secuenciales para el Establecimiento de Cultivos Tecnificados de Alta Producción

| | DESCRIPCION DE LABOR | MES | Año |
|----|--|------------|------------|
| 1 | Selección del terreno (análisis físico y químico del suelo) | 0 | |
| 2 | Limpia, trazo, ahoyado, correctivos físicos y químicos del terreno | 1 | |
| 3 | Siembra de sombríos transitorios y permanentes | 2 | |
| 4 | Montaje vivero y siembra de semillas de patronaje | 3 | |
| 5 | Manejo plantulas de cacao en desarrollo - Fertilización y riego (Vivero) | 4 y 5 | |
| 6 | Ahoyado y trasplante patrones de cacao a sitio definitivo | 5 y 6 | |
| 7 | Injertación en campo de modelos según condiciones finca/productor | 8 | |
| 8 | Destape de injertos 15 - 20 días de realizados y reinjertación | 8 | |
| 9 | Raleo de hojas en el patron costado injerto y despunte del patron | 9 | 1 |
| 10 | Despatronaje y cicatrización de injertos que presenten 3 pares de hojas min. | 10 y 11 | 2 y 3 |
| 11 | Regulación de sombrío transitorio y cuidados en entresaque y cosecha | 12 y 13 | 4 y 5 |
| 12 | Planteo y fertilización orgánica dirigida a gotera de plantas de cacao | 13 | 5 |
| 13 | Poda de formación - selección 2 - 3 ramas principales | 14 y 15 | 6 y 7 |
| 14 | Fertilización completa elementos mayores y menores | 16 | 8 |
| 15 | Refuerzo poda de formación - arquitectura de los árboles de cacao (entresaque ramas y eliminación de chupones) | 17 y 18 | 9 y 10 |
| 16 | Fertilización orgánica plantas de cacao | 19 | 11 |
| 17 | Eliminación floraciones prematuras, selección plumillas y eliminación de chupones | 20 y 22 | 12 y 14 |
| 18 | Fertilización completa elementos mayores y menores | 23 | 15 |
| 19 | Protección formación 1era cosecha - Rondas sanitarias cada 7 días | 24 y 26 | 16 y 18 |

Fuente: El cultivo del Cacao, 2016

La tabla 4 describe el proceso, paso a paso desde la selección y adecuación del terreno (Primer paso inversión) hasta el inicio de la formación de la primera cosecha en el mes 24, para su posterior cosecha (3er año), momento en el cual se espera inicie la fermentación, secado y venta final del producto. Vale la pena aclarar que los puntos 4, 5,

7, 8, 9 y 10, no hacen parte del proceso productivo, ya que se iniciara adquiriendo las plántulas ya listas para trasplante.

2.4.5 Calculo de Ingresos

Tabla 5. Ingresos Projectados

| FLUJO DE CAJA PROYECTADO DE MERCADO | | | | | | | | | | | | |
|--|------|------|---------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|
| Estimados basados en Datos de produccion y precios suministrados por FEDECACAO | | | | | | | | | | | | |
| Año | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| INGRESOS | | | | | | | | | | | | |
| Ventas | | | | | | | | | | | | |
| SOMBRÍOS | | | | \$ 1,500,000 | | | | | | | | |
| CACAO | \$ - | \$ - | \$ 833,708.27 | \$ 4,194,514.54 | \$ 8,803,988.78 | \$ 13,847,436.08 | \$ 15,879,701.49 | \$ 20,816,845.05 | \$ 22,972,875.43 | \$ 23,662,061.69 | \$ 24,371,923.54 | |
| Sub Total Ingresos | \$ - | \$ - | \$ 833,708 | \$ 5,694,515 | \$ 8,803,989 | \$ 13,847,436 | \$ 15,879,701 | \$ 20,816,845 | \$ 22,972,875 | \$ 23,662,062 | \$ 24,371,924 | |
| EGRESOS | | | | | | | | | | | | |
| Devoluciones | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| Descuentos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| Sub Total Egresos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| TOTAL / HECTAREA | \$ - | \$ - | \$ 833,708 | \$ 5,694,515 | \$ 8,803,989 | \$ 13,847,436 | \$ 15,879,701 | \$ 20,816,845 | \$ 22,972,875 | \$ 23,662,062 | \$ 24,371,924 | |
| TOTAL HECTAREAS | 10 | \$ - | \$ - | \$ 8,337,083 | \$ 56,945,145 | \$ 88,039,888 | \$ 138,474,361 | \$ 158,797,015 | \$ 208,168,450 | \$ 229,728,754 | \$ 236,620,617 | \$ 243,719,235 |

La tabla 5 muestra los ingresos proyectados por ventas de producto a nivel nacional. Se estima un precio inicial de venta. De \$6.045 pesos el Kg, con un incremento anual según graficas de Fedecacao, en donde se calcula una tendencia de crecimiento de aproximadamente 3% anual.

Se muestra un ingreso extra en el año 3 de establecimiento, producto de la venta del raleo del sombrío permanente sembrado (opcional).

Para el ítem “Sombríos”, no se ha definido el sombrío transitorio productivo que se utilizara, y por consiguiente la manera en que generara ingresos en los tres primeros años

de instaurado el proyecto, el valor estipulado hace referencia al raleo inicial de maderables.

Normalmente se manejaría el plátano para este proceso, pero los análisis y visitas realizadas hasta la fecha no recomiendan su uso, pero si recomiendan otras alternativas que deben ser revisadas en cuanto a su rentabilidad como consecuencia de su labor inicial de sombrío.

2.4.6 Calculo de costos Operacionales

Tabla 6. Flujo de caja proyectado área técnica y productiva

| FLUJO DE CAJA PROYECTADO AREA TECNICA Y PRODUCTIVA | | | | | | | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Estimados basados en Datos de produccion y precios suministrados por FEDECACAO | | | | | | | | | | | |
| Año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| INGRESOS | | | | | | | | | | | |
| Ventas | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Sub Total Ingresos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| EGRESOS | | | | | | | | | | | |
| Mano de obra jornal | \$ 3,500,000 | \$ 3,185,000 | \$ 2,765,000 | \$ 3,605,000 | \$ 4,200,000 | \$ 4,515,000 | \$ 4,515,000 | \$ 4,515,000 | \$ 4,515,000 | \$ 4,515,000 | \$ 4,515,000 |
| Mano de obra Fija | \$ 1,171,863 | \$ 1,230,456 | \$ 1,291,979 | \$ 1,356,578 | \$ 1,424,407 | \$ 1,495,627 | \$ 1,570,408 | \$ 1,648,929 | \$ 1,731,375 | \$ 1,817,944 | \$ 1,817,944 |
| Asistencia tecnica | \$ 360,000 | \$ 360,000 | \$ 360,000 | \$ 360,000 | \$ 360,000 | \$ 360,000 | \$ 360,000 | \$ 360,000 | \$ 360,000 | \$ 360,000 | \$ 360,000 |
| Insumos, herramientas, equipos | \$ 1,476,000 | \$ 1,476,000 | \$ 1,476,000 | \$ 1,476,000 | \$ 1,476,000 | \$ 1,476,000 | \$ 1,476,000 | \$ 1,476,000 | \$ 1,476,000 | \$ 1,476,000 | \$ 1,476,000 |
| Sub Total Egresos | \$ 6,507,863.0 | \$ 6,251,456.2 | \$ 5,892,979.0 | \$ 6,797,577.9 | \$ 7,460,406.8 | \$ 7,846,627.1 | \$ 7,921,408.5 | \$ 7,999,928.9 | \$ 8,082,375.4 | \$ 8,168,944.1 | \$ 8,168,944.1 |
| TOTAL / HECTAREA | \$ 6,507,863.0 | \$ 6,251,456.2 | \$ 5,892,979.0 | \$ 6,797,577.9 | \$ 7,460,406.8 | \$ 7,846,627.1 | \$ 7,921,408.5 | \$ 7,999,928.9 | \$ 8,082,375.4 | \$ 8,168,944.1 | \$ 8,168,944.1 |
| TOTAL HECTAREAS | 0 | \$ 65,078,630 | \$ 62,514,562 | \$ 58,929,790 | \$ 67,975,779 | \$ 74,604,068 | \$ 78,466,271 | \$ 79,214,085 | \$ 79,999,289 | \$ 80,823,754 | \$ 81,689,441 |

La tabla 6 muestra los diferentes costos involucrados en el proceso técnico y productivo, tanto para la unidad productiva (1 hectárea), como para el proyecto de 10 hectáreas. Este valor está proyectado para los primeros 10 años de instauración.

2.4.7 Financiamiento y Fuentes

El cacao es un producto catalogado como perenne y de rendimiento tardío, lo que determina una línea especial de financiamiento frente a la clasificación de las entidades financieras. Esta clasificación, permite de cierta manera el acceso a líneas de crédito con características como: periodos de gracia, tasas disminuidas, incentivos, etc.

Finagro: entidad que promueve el desarrollo del sector rural colombiano, con instrumentos de financiamiento y desarrollo rural, que estimulan la inversión (Banco Agrario 2016).

Además, permite o facilita el acceso a otros productos como lo son los incentivos otorgados por el gobierno nacional: Incentivo a la Asistencia Técnica **IAT**, Certificado de Incentivo forestal **CIF**, Incentivo a la Capitalización rural **ICR**, Línea Especial de Crédito **LEC** y Fondo Agropecuario de garantías **FAG** (Banco Agrario 2016). También, además, permite acceso a programas especiales de fomento y desarrollo agropecuario para diferentes sectores o poblaciones en situación especial (Asociaciones, Agremiaciones, Cooperativas), este último para tener en cuenta gracias a la Misión del proyecto.

Las actividades que se verán estimuladas bajo este producto financiero serán: Adecuación de tierras, Siembra, Maquinaria y equipos, Infraestructura, Servicios de apoyo, Capital de trabajo, y la obtención de certificaciones.

Es importante tener en cuenta, que esta entidad funciona como “entidad de segundo piso”, lo que significa que actúa por medio de entidades financieras para que estas otorguen créditos a los proyectos, y faciliten el acceso financiero (Finagro 2013).

Existen además otros mecanismos de apoyo financiero, que deben ser tenidas en cuenta al momento de buscar el apoyo financiero necesario en el proyecto productivo. De esta manera tenemos:

Fondo Emprender del SENA: fondo de capital semilla creado por el gobierno nacional, y que por sus características de inclusión puede ser accesible en este proyecto.

2.4.8 Punto de Equilibrio: Calculo, Grafica y Análisis

Tabla 7. Pérdidas y Ganancias 10 Años

| ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------|------------------|-----------|------------------|-----------|------------------|-----------|------------------|-----------|------------------|-----------|
| Año | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | % PARTIC. | 6 | % PARTIC. | 7 | % PARTIC. | 8 | % PARTIC. | 9 | % PARTIC. | 10 | % PARTIC. |
| INGRESOS | \$ - | \$ - | \$ 833,708.27 | \$ 5,694,514.54 | \$ 8,803,988.78 | \$ 13,847,436.08 | 100% | \$ 15,879,701.49 | 100% | \$ 20,816,845.05 | 100% | \$ 22,972,875.43 | 100% | \$ 23,662,061.69 | 100% | \$ 24,371,923.54 | 100% |
| COSTOS | 0.00 | -6,898,484.00 | -6,679,608.20 | -6,360,538.61 | -7,306,515.54 | -7,662,791.32 | -55% | -7,779,630.88 | -49% | -7,902,312.43 | -38% | -8,031,128.05 | -35% | -8,166,384.45 | -35% | -8,306,403.67 | -34% |
| UTILIDAD BRUTA | 0.00 | -6,898,484.00 | -5,845,899.94 | -666,024.07 | 1,497,473.24 | 6,184,644.76 | | 8,100,070.61 | | 12,914,532.62 | | 14,941,747.38 | | 15,495,677.24 | | 16,063,519.87 | |
| DEPRECIACION | \$ - | -\$500,000.00 | -\$500,000.00 | -\$500,000.00 | -\$500,000.00 | -\$500,000.00 | -4% | -\$500,000.00 | -3% | -\$500,000.00 | -2% | -\$500,000.00 | -2% | -\$500,000.00 | -2% | -\$500,000.00 | -2% |
| GASTOS | -2,081,242.00 | -1,120,304.10 | -1,176,319.31 | -1,235,135.27 | -1,296,892.03 | -1,361,736.64 | -10% | -1,429,823.47 | -9% | -1,501,314.64 | -7% | -1,576,380.37 | -7% | -1,655,199.39 | -7% | -1,737,959.36 | -7% |
| UTILIDAD OPERACIONA | -\$2,081,242.00 | -\$8,518,788.10 | -\$7,522,219.24 | -\$2,401,159.34 | -\$299,418.80 | \$4,322,908.12 | 31% | \$6,170,247.14 | 39% | \$10,913,217.98 | 52% | \$12,865,367.00 | 56% | \$13,340,477.85 | 56% | \$13,825,560.50 | 57% |

Respecto a los costos, se incluyen dentro de este monto, todos aquellos insumos necesarios en la operación Agrícola (Plántulas, Fertilizantes, Control de plagas y enfermedades, Agua, etc.). Este monto muestra un flujo en aumento en los primeros años debido a la nula y poca producción inicial, pero después se mantiene debido al mantenimiento generado por el mismo número de árboles por hectárea.

El tema de gastos es influenciado directamente por el costo administrativo, legal y ambiental. Para lo administrativo se plantea la inclusión inicial de 1 o 2 personas a cargo del proceso productivo, estas podrán mantenerse según experiencias consultadas hasta

las 15 hectáreas de producción e inclusive más. El área legal muestra su efecto principal al inicio del proyecto, y el tema ambiental se estima en una inversión constante durante el proyecto.

A todos los valores se les asigno un aumento anual del 5%, a razón de la inflación anual y sus efectos.

Se debe tener en cuenta que la disminución evidenciada en la participación de los costos y gastos no se da gracias a una disminución en los mismo, se da gracias al aumento en la productividad del proyecto que va en aumento aproximadamente hasta el 9 o 10 año de producción, en adelante se mantiene casi hasta los 30 años.

TERCERA ETAPA

3 ESTRUCTURA FINANCIERA Y VIABILIDAD

El VPN calculado es positivo, lo que significa que el negocio está calculado de manera que genere valor. La TIR se muestra en 21 % mostrando un negocio rentable y con liquidez para un funcionamiento a largo plazo.

3.1 Valor Presente Neto, VPN

VPN

VPN: \$12'525.987

3.2 Tasa Interna de Retorno, TIR

TIR

TIR: 21%

3.3 Relación Costo Beneficio, R C/B

VPN INGRESOS= 63.066.619

VPN EGRESOS= - 50.540.632

R C/B

VPN ING / VPN EGR = R C/B

63.066.619 / 50.540.632 = 1.25

La relación costo beneficio en la propuesta de negocio se mantiene positiva y mayor a uno, lo que quiere decir que el negocio es aceptable.

Todos los cálculos son realizados con una Tasa Interna de Oportunidad del 10%, la cual se mantiene baja por efectos en los cálculos, se espera que la TIO sea más alta sin llegar a alterar la viabilidad del proyecto.

4. CONCLUSIONES

1. Después de analizar los datos respecto a la situación actual de la producción de cacao a nivel regional se evidencia que el consumo tradicional y el consumo en desarrollo, están llevando a cambios en los procesos productivos, transformadores y consumistas. De esta manera los países y zonas productoras tradicionales envejecen en sus procesos y bajan su productividad, creando posibilidades a nuevos productores para el ingreso en el mercado. Según los análisis y estadísticas emitidas por la ICCO, esta situación se acompaña de un crecimiento en la demanda del producto cacaotero gracias a nuevos consumidores a nivel mundial, y a la evolución de los consumidores tradicionales de todo el mundo.

En Colombia y como lo menciona Fedecacao, la producción cacaotera muestra una evolución favorable con las cantidades obtenidas, las regiones tradicionalmente productoras se mantienen a la cabeza de los listados, y existe un gran afán por la modernización, tecnificación y mejora general de sus procesos. Sin embargo, como las compañías transformadoras continúan importando el producto debido a la cantidad y calidad ofrecida por el productor colombiano y la poca permanencia en el proceso productivo.

Se considera que, en algunos años, existirá un déficit en el producto cacaotero ofrecido a nivel mundial, esto basado en la evolución del proceso productivo y el procesamiento del producto obtenido; nuestro país aún continúa importando producto necesario para sus procesos, los mercados se desarrollan en nuevas regiones del planeta, los consumidores tradicionales evolucionan y demandan un nuevo producto de calidad y saludable. Todos estos factores estimulan el

desarrollo de nuevos procesos productivos, eficientes y de calidad, que garanticen no solamente la continuidad y productividad de los cultivos, sino que además sean rentables para el productor primario que está dispuesto a crear empresa agrícola tecnificada.

2. El estudio técnico del proyecto y su análisis permite una buena calificación, respecto a su ubicación sectorial, regional y nacional del lugar de producción. Las capitales, departamental y nacional son de fácil acceso, gracias a las vías terrestres en muy buen estado y proximidad. De igual manera y de ser necesarios, se cuenta con acceso a vías fluviales adecuadas y cercanas.

En el proceso de obtención de un producto catalogado como fino y de aroma es necesario el contar con viveros certificados que provean las plántulas (injertos y/o clones) propicias y capaces de producir el producto deseado. En el municipio de Granada-Meta se puede contar con algunos de estos viveros.

Respecto al proceso productivo, y el personal necesario, la zona de producción tiene la capacidad de proveer el personal necesario, quienes en compañía de entidades como la Federación Nacional de Cafeteros pueden ser sumergidos en el proceso de capacitación y acompañamiento del proceso.

3. El plan estratégico del proyecto, enfocado en la obtención del objetivo principal o establecimiento de un proceso tecnificado y de primera calidad, enfoca sus estrategias en tres puntos principales: elección de la mejor y más adecuada genética, la estandarización de los procesos y su socialización, y la continua investigación en búsqueda del mejoramiento del proceso y su eficiencia productiva y económica.

Así enfoca sus inversiones en material vegetal, sistema de riego, e infraestructura secundaria, y plantea un área total inicial de las 10 hectáreas sembradas, partiendo de manera escalonada una por una.

Una vez definido el método o modelo productivo, se calcula que el proyecto inicial de 10 hectáreas mostrara un punto de equilibrio cercano al tercer y cuarto año de establecimiento, y empezara a generar una utilidad a partir de 5 año después de la siembra inicial. Todo esto, estimando una inversión total de \$20.822.827 sin tener en cuenta el ingreso generado por los sombríos utilizados.

4. El análisis de la estructura financiera y su viabilidad permite visualizar la eficiencia propia del plan de negocio, para este caso se puede calcular una VPN y una TIR adecuadas y con buen resultado como es de esperar en cualquier plan de inversión, con liquidez y rentabilidad. En cuanto a la relación Costo Beneficio, siendo esta positiva o mayor a uno, se garantiza un ingreso mayor a lo invertido, reiterando así la rentabilidad del plan.

5. BIBLIOGRAFIA

Reyes, H., Reyes, L. (2000). El Cacao en Venezuela Moderna Tecnología Para su Cultivo. Caracas, Venezuela: Graficas Acea, C. A. Se puede consultar en: <https://es.scribd.com/doc/23271157/Cacao-REYES>

Casa Luker, (2016). Cacao Fino de Aroma, Consultar en: <http://www.cacaofinodearoma.com/es/cacao-fino-de-aroma/>

Plan Nacional Cacaotero, (2012-2021), Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

Boletín de Análisis por Producto, Boletín numero 4 (2010), Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Se puede consultar en: <http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/bitstream/11348/5388/1/CACAO%20Last.pdf>

Portafolio, (2008, noviembre 17), Se desinflo la ilusión de la Altillanura, Consultar en: <http://m.portafolio.co/economia/finanzas/desinflo-ilusion-altillanura-196844>

Semana, (2015, octubre 10), Los Contrastes de la competitividad en regiones, Consultar en: <http://www.semana.com/nacion/articulo/cepal-hace-escalafon-de-competitividad-regional/445612-3>

Podesta Castro, Pablo, (2016), Transformación productiva de las sabanas de la altillanura colombiana, Se puede consultar en : <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/greenstone/cgi-bin/library.cgi?a=d&c=tesis&d=transformacion-productiva-altillanura-colombiana>

FEDECACAO, <http://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/>

Procolombia, Revista Virtual, Consultar en: <http://www.inviertaencolombia.com.co/revista-virtual/989-colombia-le-apuesta-al-cacao.html>

Fedecacao, (2011, Enero - Marzo), La Apuesta por el Cacao, Consultar en: https://www.fedecacao.com.co/portal/images/recourses/pub_revcolcacaotera/fedecacao-colombia-cacaotera-009.pdf

Approcap, Gutiérrez (2007, Agosto), Practicas de Control de Calidad de Cacao en Centro de Acopio, Consultar en: <https://censalud.ues.edu.sv/CDOC-Deployment/documentos/Prcticas de control de calidad de cacao.pdf>

<https://www.bancoagrario.gov.co/BancaAgropecuaria/Paginas/Finagro.aspx>

<https://www.finagro.com.co/quiénes-somos/información-institucional>

Observatorio del cacao, (2016), Origen y Cultivo. Consultar en: <http://www.observatoriodelcacao.com/>

El Financiero, <http://www.elfinanciero.com.mx/pages/produccion-de-cacao-en-el-mundo.html>

ICCO, 2018, Statistics Monthly Review of the Market, Consultar en: <https://www.icco.org/>

El Espectador, 2014, Buscan promover a Colombia como gran productor de cacao fino.

Consultar en: <https://www.elespectador.com/noticias/economia/buscan-promover-colombia-gran-productor-de-cacao-fino-articulo-486085>

Diario La opinion, 2016, El Cacao una opción para sustituir los cultivos ilicitos en el

Catatumbo. Consultar en: <https://www.laopinion.com.co/>

El Tiempo, 2004, Fuerte consume en Colombia, Consultar en: <https://www.eltiempo.com/>

Lifeder, 2018, Maria Cardenas Chacon, Consultar en:

<https://www.lifeder.com/caracteristicas-region-orinoquia/>

Lutheran World Relieve, Caja de Herramientas para el cacao. Consultar en:

<http://cacaomovil.com>

Camara de Comercio de Bogota, 2017, Constitucion de una Sociedad por acciones

simplificada. Consultar en: <https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Registros-Publicos/Que-son-las-sociedades-por-acciones-simplificadas>

El Espectador, 2012, La altillanura en crudo. Consultar en:

<https://www.elespectador.com/noticias/nacional/altillanura-crudo-articulo-393947>

Dinero, 2016, Colombia puede convertirse en una de las grandes despenzas del mundo.

Consultar en: <https://www.dinero.com/pais/articulo/como-va-a-ser-el-futuro-agropecuario-de-colombia/232363>

Sociedad de Agricultores de Colombia, 2013, El Cacao sera el cultivo de la paz. Consultar en: <https://www.sac.org.co/es/noticias/536-el-cacao-sera-el-cultivo-de-la-paz.html>

Fondo Nacional del cacao, 2016, El cultivo del cacao; un negocio rentable, competitivo y ambientalmente sostenible en Colombia.

ICCO, 2017, Quarterly Bulletin of Cocoa Statics, Vol XLIII, No. 3, Cocoa Year 2016/17

Procomer, La cultura del chocolate en el mercado japonés. Consultar en: <https://www.legiscomex.com/Documentos/cultura-chocolate-mercado-japones-ago-4-17-15not>

Marcela Alfaro, 2013, Caracterización del consumo de chocolate caso Colombia – Francia.

CAOBISCO/ECA/FCC Cocoa Beans: Chocolate and Cocoa Industry Quality Requirements. September 2015 (End, M.J. and Dand, R., Editors)

ICCO, Laurent Pipitone, 2015, Challenges and oportunities of the global cocoa and chocolate sector & position of the Russian market. Consultar en: <http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect>