

**Plan de Negocios para la Puesta en Marcha de un Centro de Comercialización: Compra y  
Venta de Cacao en la Ciudad de Ibagué en el Departamento del Tolima**

**Camila Patricia Góngora Mendoza**

**Trabajo de grado para optar por el título de Especialista en Gerencia de Empresas  
Agropecuarias**

**MSc Ing. Sonia Patricia Lizarazo Hernández**

**Asesor**

**Universidad Santo Tomás**

**Decanatura de División de Educación Abierta y a Distancia**

**Facultad de Ciencias y Tecnologías**

**Especialización en Gerencia de Empresas Agropecuarias**

**Bogotá, Cundinamarca**

**Año 2022**

## Agradecimientos

Porque día a día cuento con personas, seres maravillosos que apoyan e inspiran cada uno de mis pasos, gracias mamá por ser inspiración, gracias esposo por ser apoyo, gracias a mis hijos por ser anhelo y fortaleza, a ustedes gracias por ser el motor que me impulsan a construir una mejor versión de mí.

## Contenido

_Toc103419355	Introducción .....	10
1.	Justificación del Problema .....	12
2.	Objetivos .....	14
2.1	Objetivo General .....	14
2.2	Objetivos Específicos .....	14
3.	Metodología .....	15
3.1	Población y Muestra .....	15
4.	Estudio de Mercado .....	16
4.1	Análisis del Sector Productivo .....	16
4.2	Diferenciación de producto .....	16
4.3	Cadena de Valor .....	16
4.4	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter .....	17
4.4.1	Clientes: Consumidores, Intermediarios .....	17
4.4.2	Proveedores. Productores de Materia Prima (Cacao) y Aditivos de los Productos ....	17
4.4.3	Nuevos Competidores Entrantes: Nuevas Comercializadoras .....	18
4.4.4	Amenaza de Nuevos Productos Sustitutivos: Productos Sustituyentes del Cacao. ....	18
4.4.5	Rivalidad entre los Competidores: (Cliente-Cliente) (Proveedor-Proveedor) .....	18
4.5	Descripción del Cliente Potencial .....	19
4.6	Descripción del Producto – Características .....	19
4.7	Análisis de la Demanda .....	23
4.8	Análisis de La Oferta .....	24
5.	Proyección de Mercados .....	27



5.1 Analisis de Precios.....	28
5.2 Comercialización .....	30
6. Plan Estrategico de Mercadeo.....	33
6.1 Misión Comercializadora.....	33
6.2 Visión Comercializadora .....	33
6.3 Objetivos de la Comercializadora.....	33
6.4 Estrategias .....	33
6.5 Estrategias de Mezcla de Mercadeo.....	34
6.5.1 Estrategia de Segmentación.....	34
6.5.2 Estrategia de Marketing de Posicionamiento.....	34
6.5.3 Estrategia Funcional.....	35
7. Estudio Técnico .....	36
7.1 Requerimientos Técnicos.....	37
7.2 Recepción.....	39
7.3 Pruebas y Ensayos.....	39
7.3.1 Extracción de Muestras de los Sacos.....	39
7.3.2 Preparación de la Muestra Global.....	40
7.3.3 Preparación de la Muestra Reducida o Muestra de Expedición .....	40
7.3.4 Preparación de la Muestra de Reserva.....	41
7.3.5 Preparación de las Muestras para Análisis.....	42
7.4 Ensayos a Realizar en cada Muestra.....	42
7.4.1 Preparación de la Muestra.....	43
7.4.2 Procedimiento.....	43

7.4.3 Cálculos.....	43
7.4.4 Clasificación. ....	44
7.4.5 Almacenamiento. ....	45
8. Estudio Organizacional y Aspecto Legal.....	47
8.1 Aspectos Legales .....	47
8.1.1 Tipo de Sociedad.....	47
8.2 Aspectos Tributarios .....	48
8.2.1 Obligaciones Parafiscales. ....	48
8.3 Normatividad .....	49
8.4 Organigrama Administrativo .....	49
8.4.1 Descripción de Cargos. ....	50
8.5 Matriz Dofa.....	52
9. Análisis Financiero Plan se Negocios Establecimiento Comercializadora de Cacao.....	55
9.1 Infraestructura y Equipos.....	55
9.2 Gastos Administrativos.....	56
9.3 Gastos de Nómina.....	57
9.4 Gastos de Venta y Mercadeo .....	59
9.5 Datos Económicos .....	59
9.6. Proyección de Ventas.....	60
9.7 Costos Unitarios.....	61
9.8 Punto de Equilibrio .....	62
9.9 Tamaño de Mercado del Proyecto .....	62
9.10 Proyeccion de Ventas.....	63

10. Estrategia de Mercado.....	66
10.1. Producto .....	66
10.2 Precio de Venta.....	66
10.3 Distribucion.....	67
11. Estados Financieros .....	68
11.1. Estado de Resultados .....	68
11.2. Flujo de Caja .....	69
11.3 Balance General .....	70
11.4 Indicadores Financieros .....	71
11.5 Impactos .....	74
11.5.1 Económico. ....	74
11.5.2 Social.....	75
11.5.3 Ambiental.....	75
11.5.4 Permisos.....	75
12. Conclusiones.....	77
Referencias.....	79

### Lista de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Departamentos Productores de Cacao en Colombia.....	20
<b>Tabla 2.</b> Principales cultivos por área sembrada en el departamento del Tolima.....	21
<b>Tabla 3.</b> Ficha caracterización Cacao .....	22
<b>Tabla 4.</b> Empresas Cacateras en el Departamento del Tolima.....	25
<b>Tabla 5.</b> Variación del Precio Nacional del Grano de Cacao.....	29
<b>Tabla 6.</b> Ficha Técnica Grano de Cacao .....	36
<b>Tabla 7.</b> Ficha para muestras reducidas .....	41
<b>Tabla 8.</b> Clasificación o Denominación del Grano de Cacao .....	44
<b>Tabla 9.</b> Descripción y Detalle de Roles de la Comercializadora.....	51
<b>Tabla 10.</b> Matriz DOFA.....	52
<b>Tabla 11.</b> Requerimiento maquinaria y equipos .....	55
<b>Tabla 12.</b> Requerimiento muebles y enseres.....	55
<b>Tabla 13.</b> Requerimiento equipos de oficina .....	56
<b>Tabla 14.</b> Requerimiento adecuaciones locativas .....	56
<b>Tabla 15.</b> Resumen de las inversiones iniciales .....	56
<b>Tabla 16.</b> Gastos Administrativos.....	57
<b>Tabla 17.</b> Costos Indirectos de Fabricación CIF.....	57
<b>Tabla 18.</b> Nómina operativa de la comercializadora.....	58
<b>Tabla 19.</b> Nómina administrativa de la comercializadora.....	58
<b>Tabla 20.</b> Nómina comercial de la comercializadora.....	59
<b>Tabla 21.</b> Gastos de ventas y mercadeo .....	59
<b>Tabla 22.</b> Indicadores financieros empleados en el plan de negocios .....	60

<b>Tabla 23.</b> Proyección mensual de ventas .....	60
<b>Tabla 24.</b> Proyección Anual de Ventas .....	61
<b>Tabla 25.</b> Costeo de Cacao en grano .....	61
<b>Tabla 26.</b> Proyección de Costos a 5 años .....	62
<b>Tabla 27.</b> Estimación cantidades e ingreso de equilibrio .....	62
<b>Tabla 28.</b> Importaciones mundiales de Cacao en grano 2015 .....	63
<b>Tabla 29.</b> Proyección de ventas en 5 años .....	64
<b>Tabla 30.</b> Proyección de Precio de venta, cantidades e ingresos .....	66
<b>Tabla 31.</b> Estado de Resultados Comercializadora de Cacao .....	68
<b>Tabla 32.</b> Flujo de Caja comercializadora .....	69
<b>Tabla 33.</b> Balance General Comercializadora .....	70
<b>Tabla 34.</b> Resumen de indicadores de evaluación comercializadora de Cacao .....	72

## Lista de Figuras

<b>Figura 1.</b> Exportaciones Nacionales de Cacao.....	24
<b>Figura 2.</b> Producción y Área Nacional Sembrada.....	26
<b>Figura 3.</b> Países Exportadores de Cacao en Grano .....	27
<b>Figura 4.</b> Variación del Precio de grano de Cacao en Colombia periodo 2018-2019 .....	29
<b>Figura 5.</b> Canales de Comercialización Nacionales de Grano de Cacao. ....	32
<b>Figura 6.</b> Descripción del Proceso Operativo .....	37
<b>Figura 7.</b> Organigrama de la comercializadora.....	50

## Introducción

De acuerdo con FEDECACAO en el país se cuenta con una producción promedio anual de Cacao de 59.740 toneladas en 183.497 hectáreas, en dónde el departamento del Tolima se ubica como quinto productor Nacional, teniendo una participación dentro de la cadena del 6,6% siendo el mayor productor el departamento de Santander con una participación del 39,5%. Esta actividad productiva de desarrolla en 27 departamentos del país, beneficiando aproximadamente a 65.000 familias en todo el territorio (Rural, Cadena de Cacao, 2020). En el presente documento se realiza un estudio para establecer la viabilidad financiera y social de una empresa comercializadora de Cacao en almendra seca en el departamento del Tolima.

Las altas demandas de Cacao nacional como materia prima en la industria de cosmética, farmacéutica, y de confitería, se da gracias a la calidad en la producción del grano en Colombia, el cual es reconocido como un producto de buenas características y propiedades organolépticas, aspectos por los cuales en el país la producción y el fortalecimiento de la cadena productiva ha ido en aumento, y se puede vislumbrar en los programas e incentivos que se han destinado para la potencialización de este producto (Rural, Cadena de Cacao, 2020).

El modelo del negocio de la cadena de Cacao es una oportunidad para el sector agropecuario y para la economía nacional y este a su vez es determinante en el fortalecimiento de los sistemas productivos rurales pertenecientes a la línea Cacaotera del país.

El Cacao es uno de los cultivos no tradicionales más promisorios para Colombia. De acuerdo con el estudio realizado por Fundación Technoserve y la ANDI, el potencial del Cacao radica en el déficit de 1 millón de toneladas que se estima habría en 2020 en el mundo y por las ventajas competitivas que muestra Colombia, dado que 85% de la producción es

Cacao fino. Además, hay 800.000 hectáreas aptas para este fruto y se cuenta con un desarrollo en la industria y las instituciones (Dinero, 2018).

El Cacao fino y de aroma, ha sido un producto potencial en la región del sur y norte del departamento del Tolima. Sin embargo, el desarrollo de esta línea productiva es incipiente respecto al aporte que realizan otras líneas productivas como lo son el café y el arroz en esta zona al PIB, debido a la escasa identificación de elementos fundamentales que hacen parte del Cacao fino y que no permite diferenciarlo dentro del mercado nacional.

El escaso desarrollo de los sistemas de comercialización, la dificultad que presenta el producto al ingreso en el mercado internacional, así como la escasa infraestructura, tecnología para la producción y los procesos de fermentación, son factores que han afectado el desarrollo de una cadena productiva, competitiva y eficiente.

De otra parte, el crecimiento de esta cadena ha provocado que muchos agricultores se dediquen a la producción de Cacao en parte por los bajos costos de producción y el buen precio de venta. Este incremento de las unidades de producción, en dónde por lo general son predios menores de 1 Hectárea, ha provocado que muchos Cacaoteros practiquen esta actividad sin tener claridad de los estándares necesarios para la venta y comercialización de la almendra y por ende, no logran recibir un ingreso satisfactorio en el momento de ofrecer su producto; de ahí que sea importante para el departamento del Tolima, contar con un centro de compra y venta de Cacao que adicional del aspecto comercial, también se enfoque en la capacitación y fortalecimiento de los productores, esto con la finalidad de que estos logren incrementar sus ingresos por venta al incrementar la calidad del grano.

## 1. Justificación del Problema

En los últimos años, el consumo de Cacao fino y de aroma ha aumentado en el mundo, por los atributos y beneficios que proporcionan a la salud de los consumidores. También el consumo se ha visto favorecido por el desarrollo de los sectores de turismo y gastronomía donde se ha visto la oportunidad del potencial de los territorios, dada las condiciones geográficas de las zonas de producción, esto ha permitido que se destaque el Cacao colombiano, como un producto 100% fino y de aroma diferencial, el cual es muy apetecido y ha contribuido estas características a mejorar la posición competitiva, recibiendo mejores precios por su calidad, variedad, humedad y características organolépticas.

La percepción del valor diferencial resulta una necesidad del consumidor, el cual esta resulta en la disposición de pagar precios altos por atributos en el producto. Las diferencias pueden ser características físicas, químicas y de servicio dentro de la cadena de la comercialización. El caso del Cacao, se cataloga como un comodites, lo cual hace que la diferenciación se logra cuando se cataloga en las ferias internacionales tazas de valor. Todo lo anterior, se hace a través de la identificación del diferencial como único y valioso, por medio de la caracterización de la zona de producción, el producto y la cadena de comercialización.

El departamento del Tolima, en su vasto territorio, donde concurren los municipios de Planadas, Rioblanco, San Antonio, Chaparral, Cunday, Ortega, Rovira, Carmen de Apicala, San Sebastián de Mariquita, Anzoátegui, Palocabildo Armero Guayabal, Falan y Alvarado, catalogados como zonas privilegiadas. Estas áreas cuentan con zonas de bosques, producción de café, cereales y frutales, lo cual ha sido clave para la producción de una variedad de Cacao que permite obtener productos diferenciados. Es por esto, que esta iniciativa para la creación de la empresa comercializadora de Cacao en el municipio de Ibagué, permite mancomunar los

esfuerzos para generar un clima organizacional de mejoramiento continuo, posicionamiento y crecimiento, logrando de esta manera garantizar el fortalecimiento productivo y organizacional de pequeñas y medianas unidades productivas Cacaoteras del departamento del Tolima.

## 2. Objetivos

### 2.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocio para la creación de una empresa dedicada a la comercialización del grano de Cacao seco en el municipio de Ibagué del Departamento del Tolima.

### 2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un estudio de mercado que permita definir la viabilidad de la comercializadora de Cacao en el Departamento del Tolima teniendo en cuenta la información de fuentes secundarias.
- Elaborar un análisis técnico y financiero para definir la viabilidad del establecimiento de la comercializadora de Cacao.
- Evaluar las condiciones económicas, sociales y políticas para definir la localización y desarrollo de la empresa comercializadora de Cacao.

### 3. Metodología

La investigación cualitativa es aquella que utiliza preferente o exclusivamente información de tipo cualitativo y cuyo análisis se dirige a lograr descripciones detalladas de los fenómenos estudiados. Por su parte la investigación cuantitativa, es aquella que utiliza preferentemente información de tipo cuantitativa o cuantificable (medible) permitiendo en el desarrollo de la formulación del plan de negocio obtener un patrón de comportamiento más acorde con la conducta del mercado (Cauas, 2015).

#### 3.1 Población y Muestra

La población en la que se enfocara el estudio de campo se llevara a cabo en la ciudad de Ibagué municipio del departamento del Tolima y municipios aledaños productores de cacao.

## 4. Estudio de Mercado

### 4.1 Análisis del Sector Productivo

De acuerdo a cifras dadas por la Organización Internacional del Cacao ICCO, para el periodo 2019-2020 en el mundo se produjeron 4.726 miles de toneladas de Cacao, en donde los principales países productores se encuentran en el continente africano, teniendo una participación del 76%, seguido de las américas con el 18% y 6% para Asia y Oceanía. Se estima que para el periodo 2020-2021 se presente un incremento del 2,5% en la producción mundial. En este panorama, Colombia ocupa el 10 lugar con una producción para el periodo 2019-2020 de 64 miles de toneladas con un incremento estimado del 2,3% para el 2021 (Riego, 2020).

### 4.2 Diferenciación de producto

La diferenciación puede estar en sus características físicas: forma, tamaño de grano, variedad (Lumpink, 2003). De igual forma se identifican aquellas características del producto y actividades de postcosecha que agregan valor dentro de la cadena de comercialización y que generen valores intangibles a los clientes. En el caso del Cacao las cualidades organolépticas, más apetecidas en el mercado internacional es lo que contribuye a generar un valor agregado para el consumidor.

### 4.3 Cadena de Valor

Es un concepto clave para identificar las oportunidades del producto en el mercado y se convierte en un factor de éxito. Es por eso que, el identificar y conocer el producto y el consumidor final, son elementos que se convierten en el diferencial y que contribuye a la integración de la oferta y la demanda.

La cadena de valor es una herramienta que permite realizar un análisis del proceso desde la producción hasta la entrega del producto final y una planeación estratégica. Su objetivo es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos, contribuyendo a mejorar la oferta de valor para el consumidor final (Rural, Cadena de Cacao, 2020).

#### **4.4 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter**

##### **4.4.1 Clientes: Consumidores, Intermediarios.**

El poder adquisitivo de los clientes permite obtener mayores cantidades de producto a precios más bajos con la misma y mejor calidad, generando mayor competencia por la capacidad de venta de quien oferta el producto final, obteniendo el mayor beneficio, en cuanto a cantidades, rentabilidades, calidades y precios. Dejando en ellos la capacidad de manejar los precios de manera determinante, si bien los compradores son poderosos cuando son pocos y cada uno compra en altos volúmenes, pueden ser en estos casos los intermediarios en la cadena de comercialización, quienes generen esa mayor concentración de poder influenciando las negociaciones con su poder de volumen de compra.

##### **4.4.2 Proveedores. Productores de Materia Prima (Cacao) y Aditivos de los Productos.**

El poder de los proveedores, quienes capturan más valor al aumentar los precios, llega a ser una limitante en cuanto a calidad y servicios, además de cambiar los costos entre los participantes de la industria. Extraen la rentabilidad de una industria que es incapaz de transmitir el aumento de los costos a sus propios precios. Presionando el precio del costo de lo que compran enfrentando proveedores, cuando los proveedores ofrecen productos muy diferentes a lo pactado en cuanto a características, cantidades y calidades, cuando no hay un producto sustituto y cuando el proveedor se integra a la industria.

#### ***4.4.3 Nuevos Competidores Entrantes: Nuevas Comercializadoras.***

Los nuevos participantes que generan capacidad y deseo de aumentar la participación del mercado en cuanto a precios y beneficios comerciales. La amenaza de nuevos servicios que generen la misma satisfacción coloca un tope en el potencial de beneficios de la industria. Cuando la amenaza es alta, los participantes deben mantener sus precios bajos y mantener la calidad permitiendo acelerar sus inversiones para disuadir a los nuevos competidores.

#### ***4.4.4 Amenaza de Nuevos Productos Sustitutivos: Productos Sustituyentes del Cacao.***

Los productos sustitutos se desempeñan de la misma forma o con funciones similares a los productos existentes en la industria, pero en algunas ocasiones ofrecen beneficios en cuanto a sostenibilidad y en cuanto a beneficios saludables. Se encuentran presentes pero debido a su bajo poder de comercialización y baja demanda aún no se ve afectado la cadena de comercialización del Cacao, ya que la forma en la que se ofertan limita los precios y posibilidades de una industria entre ellos se encuentran la algarroba, baya de acai y el zapote negro.

#### ***4.4.5 Rivalidad entre los Competidores: (Cliente-Cliente) (Proveedor-Proveedor).***

La rivalidad entre los competidores existentes. Ésta toma diferentes formas, desde la disminución de precios, la introducción de nuevos productos, campañas de publicidad, y mejoras en el servicio. La competencia por precio se da cuando los productos o servicios de los competidores son muy parecidos, los costos fijos son muy altos y la utilidad marginal muy baja. Es necesario vender en volumen, pues la capacidad debe crecer para ser más eficientes y para que exista sobreproducción. La competencia en esta dimensión se da cuando existen otras funciones del producto; servicios de soporte; mejora de tiempos, de entrega y de imagen para lograr una mejora en el valor de los clientes y aumentar precios. Aquí una industria gana lo que otra pierde. (Porter, 2008)

#### 4.5 Descripción del Cliente Potencial

El cliente potencial a quien la comercializadora serán todas aquellas industrias confiteras y de chocolatería que se encuentran en el país, siendo las dos principales Casa Lucker y La Compañía Nacional de Chocolates, quienes son las dos grandes empresas que recepción de la almendra de Cacao en el país.

#### 4.6 Descripción del Producto – Características

El mercado del chocolate en grano, ha tomado un impulso a raíz de los proyectos de sustitución de cultivos y del auge gastronómico del país. El Cacao colombiano se identifica por poseer características fisicoquímicas y organolépticas que lo clasifican como un producto fino y de incomparable aroma, lo que le permite posicionarse como uno de los mejores en el mundo, siendo uno de los productos básicos (commodities) con mayor comercialización y exportación.

Este producto se obtiene de la planta de *Theobroma Cacao*

L, de la cual se identifican tres variedades: Criollo, Forastero y Trinitario, conocido como el alimento de los Dioses.

Siendo una de las cadenas agroindustriales con mayor potencial, sobre las demás cadenas productivas, gracias a su demanda y a su acogida para la sustitución de productos, dentro del proceso de paz que se desarrolla actualmente.

**Tabla 1.**

*Departamentos Productores de Cacao en Colombia.*

Departamento	Área (Ha)						Producción (Ton.)						Rendimiento (Ton/ha)					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020*	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2015	2016	2017	2018	2019*	2020
Santander	51.500	52.200	53.523	56.500	57.916	59.710	22.424	22.117	23.042	23.574	23.574	26.551	0,45	0,49	0,49	0,46	0,46	0,46
Antioquia	13.450	14.600	14.721	14.800	15.979	16.474	4.391	5.285	5.407	4.905	5.259	5.551	0,42	0,44	0,45	0,44	0,44	0,44
Arauca	11.200	13.000	13.126	14.000	14.367	14.812	5.629	6.398	5.037	4.478	4.546	4.798	0,55	0,64	0,68	0,66	0,66	0,66
Huila	13.100	13.300	13.553	13.593	11.930	12.300	3.787	4.159	4.822	4.466	4.051	4.276	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42
Tolima	10.700	11.100	11.139	11.300	11.740	12.114	3.547	3.527	4.590	4.108	3.928	4.145	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42
Nariño	14.400	14.900	14.918	14.100	14.694	15.149	2.876	2.059	2.871	3.376	3.285	3.467	0,19	0,13	0,19	0,23	0,23	0,23
Cesar	4.500	4.700	4.859	4.850	5.911	6.094	1.046	1.169	1.734	1.902	1.531	1.616	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42
Meta	6.100	6.400	6.562	6.700	6.812	7.023	1.592	1.843	2.071	1.610	2.134	2.252	0,37	0,32	0,32	0,3	0,3	0,3
Otros	40.056	42.316	41.738	39.359	44.148	45.506	9.506	10.241	10.961	8.448	9.848	10.393	0,37	0,39	0,38	0,38	0,38	0,38
<b>Total</b>	<b>165.006</b>	<b>173.016</b>	<b>175.000</b>	<b>176.050</b>	<b>183.409</b>	<b>189.182</b>	<b>54.798</b>	<b>56.798</b>	<b>60.535</b>	<b>56.867</b>	<b>59.740</b>	<b>63.048</b>	<b>0,43</b>	<b>0,45</b>	<b>0,45</b>	<b>0,43</b>	<b>0,45</b>	<b>0,45</b>

Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, información reportada y ajustada 2021 para la investigación.

Como se observa en la Tabla 1, Santander es el departamento líder en producción, con una participación del 42% al 2019, el cual junto con los departamentos de Antioquia, Arauca, Huila, Tolima y Nariño concentran el 77% de la producción Nacional. En esta clasificación, el departamento del Tolima ocupa el quinto lugar con una participación del 7,22%, en dónde la producción de este en los últimos años ha ido aumentando en cantidad y área sembrada.

De forma análoga, al realizar el análisis de los departamentos de Colombia y la participación de cada uno de estos en la producción, para el cultivo de Cacao, distribuidas en 27 departamentos con 165.000 hectáreas, se evidencia una falta de dar mayor desarrollo de la cadena de valor de este producto, lo que no ha permitido en el posicionamiento en la baja participación en producción en nuestras regiones.

**Tabla 2.**

*Principales cultivos por área sembrada en el departamento del Tolima.*

**Principales Cultivos por Área Sembrada en 2017**

Cultivo	Área Sembrada (ha)		Variación (%)	Participación (%)	Área Cosechada (ha)		Variación (%)	Participación (%)	Producción (t)		Variación (%)	Participación (%)
	2016	2017			2016	2017			2016	2017		
<b>TOTAL</b>	<b>409.017</b>	<b>383.620</b>	<b>- 6,2</b>	<b>100,0</b>	<b>362.224</b>	<b>357.792</b>	<b>-1,2</b>	<b>100,0</b>	<b>1.686.809</b>	<b>1.702.162</b>	<b>0,9</b>	<b>100,0</b>
Café	117.274	112.867	- 3,8	29,4	100.329	96.019	- 4,3	26,8	105.976	94.557	- 10,8	5,6
Arroz Mecanizado	103.856	107.521	3,5	28,0	101.222	105.089	3,8	29,4	698.432	748.726	7,2	44,0
Plátano	28.278	29.141	3,1	7,6	24.891	26.443	6,2	7,4	183.202	184.083	0,5	10,8
Maíz Tecnificado	34.498	22.726	- 34,1	5,9	34.188	26.203	- 23,4	7,3	161.819	129.856	- 19,8	7,6
Frijol	21.021	17.275	- 17,8	4,5	16.700	16.646	- 0,3	4,7	22.998	20.964	- 8,8	1,2
Maíz Tradicional	19.311	16.709	- 13,5	4,4	16.477	16.540	0,4	4,6	29.316	28.561	- 2,6	1,7
Aguacate	12.272	13.348	8,8	3,5	10.516	11.850	12,7	3,3	58.483	72.063	23,2	4,2
Cacao	11.298	13.010	15,2	3,4	9.849	11.892	20,7	3,3	5.072	6.060	19,5	0,4
Caña Panelera	13.354	10.776	- 19,3	2,8	12.083	9.992	- 17,3	2,8	67.945	59.246	- 12,8	3,5
Mango	10.715	6.226	- 41,9	1,6	6.107	5.925	- 3,0	1,7	81.624	65.386	- 19,9	3,8
Otros Cultivos	37.139	34.022	- 8,4	8,9	29.862	31.193	4,5	8,7	271.941	292.660	7,6	17,2

Fuente: Ministerio de agricultura. La Tabla 2 muestra los cultivos más sembrados en área y su producción en el Tolima (2021)

De igual forma, para el departamento del Tolima, se tiene que para el año 2017 el Cacao se encontraba como el octavo producto agrícola por área sembrada, con una participación del 3,4%, de acuerdo a la Tabla 2.

De otra parte, un aspecto importante que se debe tener en cuenta dentro de los del mercado para productos agrícolas, es la caracterización del producto, lo cual se define como “...todas las características que lo conforman, que aportan alguna utilidad al consumidor y que se perciben por él como tal; es decir, la capacidad de satisfacer alguna de las necesidades que tiene el consumidor” (Godás, 2006). El Cacao, se valora por los atributos diferenciadores como, por ejemplo; altos valores en características como sabor a Cacao, fruta fresca, fruta seca, nuez y dulce, astringencia y residualidad, son factores que determinan el valor comercial (Moreno-Martínez, Gavanzo-Cárdenas, & Rangel-Silva, 2019). En la tabla 1, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, identifica algunos aspectos que se deben tener en cuenta para una valoración del Cacao.

En la tabla 3 se muestra la ficha de caracterización de Cacao (Ministerio de Agricultura, 2017)

**Tabla 3.***Ficha caracterización Cacao*

<b>Producto</b>	<b>Grano de Cacao, <i>Theobroma Cacao</i> L, limpia y seca.</b>
<b>Zonas de Producción (mayor)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chaparral con 2.650 ha</li> <li>• Ataco con 2.510 ha</li> <li>• Rioblanco con 600 ha</li> <li>• Cunday con 400 ha</li> <li>• Purificación 457 ha</li> <li>• Melgar con 310 ha</li> </ul>
<b>Variedad</b>	Criollos, forasteros amazónicos e híbridos
<b>Áreas de Producción</b>	El área bajo cobertura Cacaotera actual, según cifras del Consenso Agrícola Departamental (ENA) del 2006, es de 9.926 hectáreas y la cultivada cosechada es de 8.460 hectáreas, que corresponden al 2.58% de la cubierta agrícola departamental (384.569.7 Has.)
<b>Volumen</b>	3.333 toneladas al año
<b>Características geográficas de la Zona</b>	El departamento del Tolima se encuentra ubicado en el centro del país, con la ventaja geográfica de contar con zona de cordillera, suelo volcánico y una gran red de fuentes hídricas, su ubicación entre cordilleras permite tener una variedad de climas y permite que el suelo posea mayor humedad, y variedad de cultivos lo cual garantiza un producto con propiedades organolépticas.
<b>Características del Producto</b>	Cacao medio, con notas dulces, de frutas frescas y nueces

Fuente: Ministerio de Agricultura 2017

También es importante dentro de las descripciones del producto, la caracterización de la calidad de Cacao nativo. La calidad del chocolate depende fundamentalmente de la calidad de la almendra. Muchos investigadores coinciden en afirmar que la calidad del Cacao está influenciada por dos principales componentes: (i) hereditario (variedad o grupo de Cacao) y (ii) manejo de postcosecha (fermentación, secado y torrefactado) (Sukha & Butler, 2005)

Es importante para la comercialización del Cacao que se identifique la calidad, especialmente en los Cacaos finos el aroma, esto incluye sabores a frutas (frescas, maduras), notas florales, herbales y de madera; notas de frutos secos (nueces) y caramelos; así como base de chocolate balanceado. Para ello se emplea una serie de criterios para evaluar el Cacao fino de aroma, como el material genético, características morfológicas de la planta, características químicas de los granos, características de sabor, color de los granos, color de nibs, grado de fermentación, secado, porcentaje de impurezas, infestación de insectos (Viena Vásquez, 2020). De igual forma, para los comercializadores se debe identificar el origen de los Cacaos, características como lo perfiles de sabor, contribuye a posicionar los productos en el mercado dada la diversidad de origen- zona de producción, pues las características organolépticas se encuentran asociadas a los perfiles del genotipo y sus zonas de cultivo (Viena Vásquez, 2020).

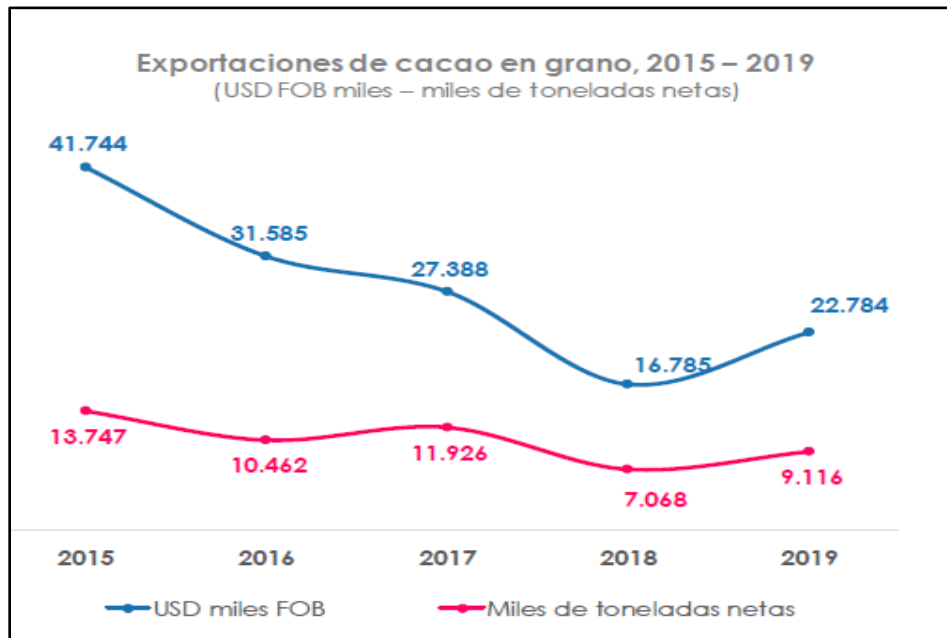
#### **4.7 Análisis de la Demanda**

La demanda de la almendra de Cacao en Colombia se da principalmente para abastecimiento de la industria nacional, quienes demandan la mayor parte de la producción en su mayoría por empresas como Comercial Nutresa S.A y casa Luker S.A, empresas que emplean el grano como materia prima para la elaboración de subproductos de confitería y chocolates de mesa, concentrando para el 2018 el 87.60% de la producción nacional. Para el año 2019 se exportaron 9.116 toneladas de Cacao en grano en dónde los principales países de destino fueron México (51%), Malasia (19%), Bélgica (12%), Estados Unidos (6%) y Argentina (3%). (PROCOLOMBIA, 2020)

En la figura 3 (PROCOLOMBIA, 2020; Dinero, 2018) se evidencia que la demanda de grano de otros países está teniendo un crecimiento que favorece al país, en dónde los principales departamentos que aportan a la demanda de Cacao son Santander, Cundinamarca, Huila y Cauca.

**Figura 1.**

*Exportaciones Nacionales de Cacao*



Fuente: Procolombia 2020.

En la figura 1 se muestra el comportamiento de las exportaciones de cacao en los últimos 6 años en toneladas y el ingreso en dólares.

#### 4.8 Analisis de La Oferta

En Tolima, los principales competidores son aquellas organizaciones dedicadas a las compra de Cacao o asociaciones quienes ya tienen canales directos de compra. En su mayoría, estas empresas están ubicadas en el sur del departamento, principalmente en los municipios de Chaparral, Rioblanco y Planadas, y en el centro en el municipio de Ibagué, siendo 15 las que más participan en el mercado, las cuales se nombran en la tabla 4.

**Tabla 4.***Empresas Cacaoteras en el Departamento del Tolima*

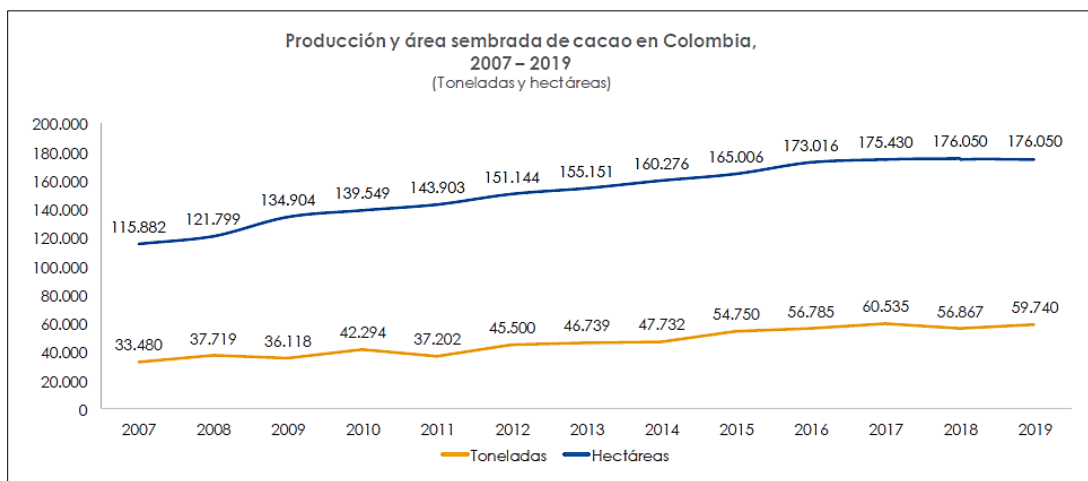
Nombre Empresa	Municipio
Asociación de productores de cafés diferenciados, plátano, aguacate y Cacao	Anzoategüi
The Cacao lovers SAS	Ibagué
Asociación de productores de Cacao heroes del cultivo	Ibagué
Asociación agropecuaria de Cacao, frutícola y cítricos del Tolima del municipio de San Antonio	San Antonio
Asociación agropecuaria y de Cacaoteros del municipio de Ibagué Tolima	Ibagué
Asociación de cultivadores de Cacao, aguacate y plátano del departamento del Tolima ASOPACAO	Rovira
Asociación de Productores de Cacao de Alvarado	Alvarado
Grupo empresarial Cacao de Colombia SAS Zomac	Planadas
Asociación de productores de Cacao del sur del Tolima	Chaparral
Asociación de Cacaoteros y bananeros de San Pablo Dolores Tolima	Tolima
Asociación de productores de Cacao del oriente del Tolima	Cármén de Apicalá
Federación de productores de Cacao del sur del Tolima	Chaparral
Asociación de productores Cacaoteros y agropecuarios de Maito	Chaparral
Asociación de Cacaocultores del Tolima ASOCATOL	Chaparral
Asociación de productores de Cacao de Rioblanco	Rioblanco

Fuente: Elaboración propia, Esta información es sacada del directorio empresarial departamental al año de 2021.

El año Cacaotero 2019 finalizó con una producción de 59.740 toneladas, lo cual evidencia un crecimiento promedio de 6.48% en los últimos 10 años, permitiendo suplir las necesidades, de clientes que apetecen el grano reconocido por su alta calidad como fino de sabor y aroma, mostrando así un aumento en ventas internacionales del 520% durante el mismo periodo (Agronegocios).

**Figura 2.**

*Producción y Área Nacional Sembrada*



Fuente: Procolombia. En esta figura se muestra el área nacional sembrada y su incremento en los últimos 6 años.

Un valor que podría incrementar por las grandes extensiones de tierras aptas para la producción, figura 2, y los incentivos, programas y proyectos que adelantan las entidades públicas, FedeCacao y los clústeres de Cacao, así como la inversión extranjera en programas de fortalecimiento de la cadena productiva del Cacao.

## 5. Proyeccion de Mercados

Los mercados potenciales se encuentran en los consumidores de Cacao dentro de la cadena de suministros son las industrias procesadoras de Cacao y los consumidores finales. Los primeros demandan los granos para la producción de diferentes productos como pasta y harina de Cacao. Mientras que los consumidores finales demandan productos derivados de la confitería, chocolate de mesa y derivados del chocolate (snack).

### Figura 3.

#### *Países Exportadores de Cacao en Grano*

Principales mercados de exportación de cacao en grano y certificaciones aplicadas		
PAÍS	Principales Mercados	Principales Certificaciones
Bolivia	Suiza, Estados Unidos de América, Alemania	Orgánica
Brasil	Japón, Francia, Países Bajos	Comercio Justo, Rainforest Alliance Certified-RAC, UTZ
Colombia	México, Países Bajos, Italia, España	Comercio Justo, RAC, Orgánica, UTZ
Costa Rica	Países Bajos, Honduras, Panamá	RAC, Orgánica, UTZ
Ecuador	Estados Unidos de América, Países Bajos, Malasia, Indonesia	Orgánica, Comercio Justo, Rainforest Alliance, UTZ, Kosher
México	Suiza, Bélgica, Francia, Estados Unidos de América	Comercio Justo, UTZ
Panamá	Alemania, Bélgica, Sudáfrica	Comercio Justo, Orgánica (BIOSUISSE), UTZ
Perú	Países Bajos, Bélgica, Canadá	Orgánica, Kosher, Halal, Gluten Free
República Dominicana	Países Bajos, Estados Unidos de América, Bélgica	Orgánica
Trinidad & Tobago	Países Bajos, Alemania, Japón	ND

Elaboración: Observatorio ILAC. Fuentes: Trademap, Puntos Focales ILAC.

Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. En la figura se enlistan los países productores de Cacao, sus mercados de exportación y el tipo de certificado con el cual se participa en el exterior (2020)

De acuerdo a la información recabada, los Cacaos colombiano y sus derivados sean altamente demandados en los mercados internacionales, destacandose por su sabor y aromas, como se observa en la figura 3, dado la condición del territorio nacional por sus condiciones agroecológicas óptimas y materiales genéticos de alta calidad para su producción (Dinero, 2018).

Otro factor que ha contribuido a mejorar el posicionamiento del Cacao nacional, hace referencia a la producción orgánica, producido bajo prácticas agroecológicas que garantizan la adquisición de un grano orgánico, con elevados estándares de calidad orgánica, que se garantiza por la transferencia de conocimiento que se realizara con los productores. aumento de productividad , permitiendo aumentar la capacidad de producción. Sin embargo, es a la vez una debilidad, pues para garantizar y crear fidelidad se deben certificar, y este aspecto es muy bajo frente a países como Perú y Ecuador.

Los principales compradores del grano en seco son México, Países Bajos, Italia, España. El fortalecimiento de la cadena de comercialización con estos países es poder brindar la permanencia , la calidad e inocuidad del producto en el mercado.

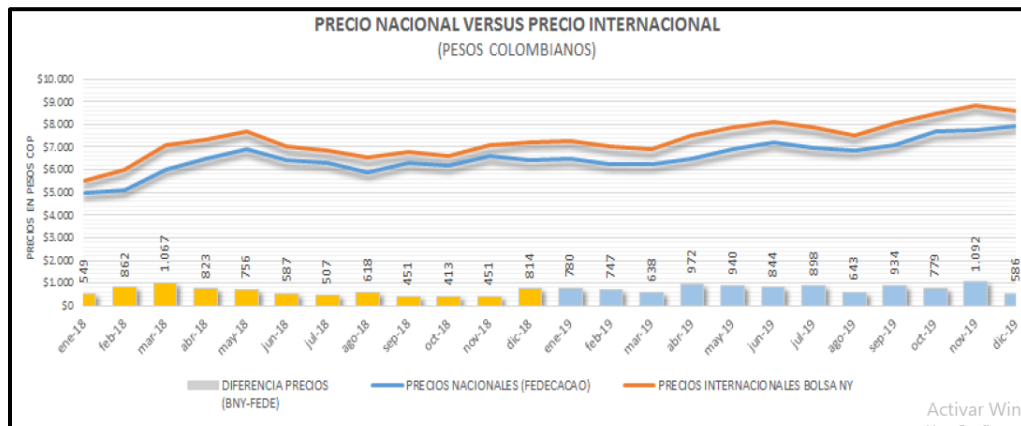
Si bien la comercializadora en la primera etapa atenderá las necesidades de la demanda interna del producto en las industrias y procesadoras de Cacao, lo cual fortalecerá la permanencia del producto en el mercado.

### **5.1 Análisis de Precios**

De acuerdo a Fedecacao, el precio del grano de Cacao en Colombia al igual que en la mayoría de los países productores son determinados por el comportamiento del dólar y la cotización de la bolsa de Nueva York o Londres, según se muestra en la figura 6 en el compartamiento del precio en los últimos 6 años.

**Figura 4.**

*Variación del Precio de grano de Cacao en Colombia periodo 2018-2019*



Fuente: Procolombia ,año 2019.

Si bien en algunos casos el mercado es el encargado de fijar los precios de acuerdo a la calidad del grano, la industria y con los exportadores, quienes se basan en los precios internacionales y el mercado local, son los que determinan estos finalmente.

El historico de los precios a nivel nacional han experimentado un crecimiento constante desde al año 2007, Tabla 5, pasando de 4.506 pesos por kilogramo a 8.068 Pesos para el año 2016.cuando se obtuvo el mayor valor que ha conseguido en el historico, esto debido a las condiciones climaticas que causaron una baja produccion en los paises con mayor oferta en el mercado internacional.

**Tabla 5.**

*Variación del Precio Nacional del Grano de Cacao*

AÑOS	PROMEDIO PRECIO NACIONAL (kg)	PROMEDIO PRECIO INTERNACIONAL (kg)	DIFERENCIA	PORCENTAJE DIFERENCIA
2016	\$8.068	\$8.545	\$478	5,6%
2017	\$5.415	\$5.850	\$435	7,4%
2018	\$6.157	\$6.815	\$658	9,7%
2019	\$6.753	\$7.567	\$815	12,1%

Fuente: Procolombia.

De acuerdo a la información para el periodo del 2017 – 2019, los precios del Cacao no han alcanzado los valores tan elevados como en el 2016, el mercado del Cacao debido a su alta demanda a logrado tener precios estables. Para el año de 2019 el precio nacional promedio por kilogramo de Cacao fue de \$6.753 mientras que el valor internacional fue de \$7.567, teniéndose así un incremento respecto al año anterior en el precio nacional de \$596 que irían directamente al productor, y para los exportadores de \$752 por kilogramo y finalmente, se presenta una diferencia de \$815 entre los precios nacional e internacional.

## **5.2 Comercialización**

Las cadenas productivas del Cacao han tenido un desarrollo optimo en los ultimos cuatro años gracias al trabajo que ha permitido aunar fuerzas de entidades publicas – privadas, academicas y las inversiones internacionales, las cuales han sido determinantes a la hora de establecer este cultivo como una alternativa atractiva para impulsar el desarrollo integral de la población rural, lo cual adquiere una mayor importancia en la actualidad, dado el proceso de posconflicto que vive el país (Procolombia).

Una de las mayores desventajas en la cadena de produccion del Cacao es la falta de estandarización de la calidad de vida del producto, es por esto que los programas que se vienen desarrollando, en el departamento del Tolima, tienen a mejorar y fortalecer la cadena productiva, en temas de BPA, en el manejo cosecha y postcosecha que contribuyan a elevar la calidad de los granos , beneficiando así al productor en cuanto a competitividad rural y comercial. Factores que inciden de manera directa en la oportunidad de negocio y calidad de vida de los productores.

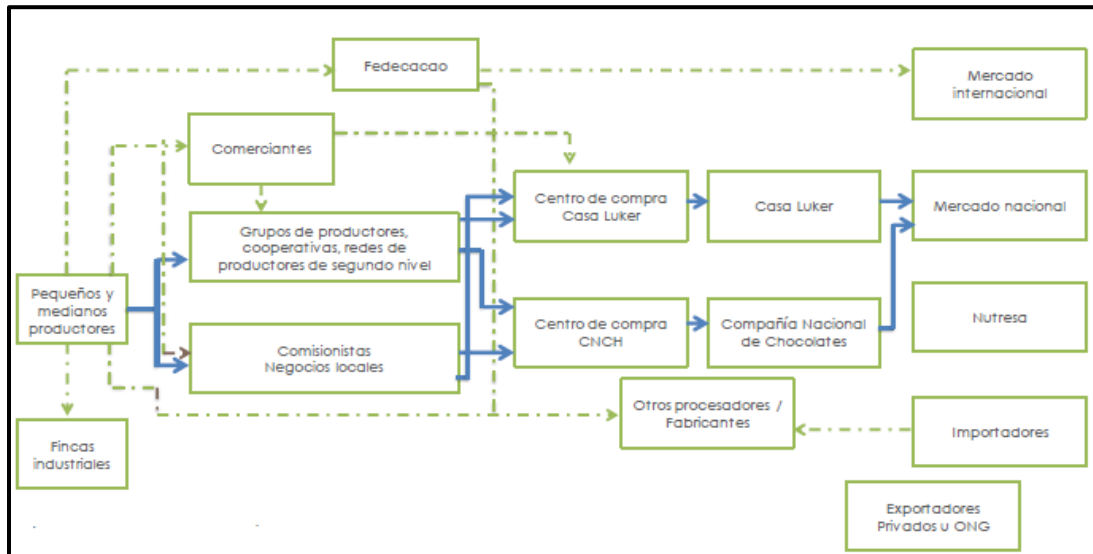
De igual forma, el cultivo del Cacao en Colombia, ha evidenciado la necesidad de la asociatividad, constituyéndose una estrategia de mejora de la competitividad y visión común, desarrollando así habilidades y posibilitando la entrada del producto a mercados de volúmenes significativos a la hora de la comercialización del grano de Cacao (Agronegocios, 2019).

El Cacao cuenta con financiamiento en condiciones de fomento para el desarrollo integral de la cadena productiva de este importante cultivo. Desde el establecimiento y sostenimiento, pasando por insumos, implementos y equipos agrícolas hasta infraestructura, poscosecha, capitalización y creación de empresas (FINAGRO, 2020).

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, la cadena de Cacao nacional está conformada aproximadamente por 65.341 aprox. familias (UPA - Dane), en donde para el 2019 se exportaron 9.116 toneladas y se importaron 420 toneladas (Procolombia, 2019), ya que por primera vez la industria chocolatera del país entró en déficit por falta de Cacao como materia prima. Estas características hacen que de acuerdo a Procolombia la cadena del Cacao presente la siguiente estructura en sus canales de comercialización:

**Figura 5.**

*Canales de Comercialización Nacionales de Grano de Cacao.*



Fuente: Procolombia. Estructura de la cadena de Cacao en Colombia (2019).

El proceso de certificación con el ICA se realizara directamente entre el productor y el Instituto colombiano agropecuario, la comercializadora buscara mediante capacitaciones y estrategias de fortalecimiento productivo incentivar a sus productores la certificación de buenas practicas agricolas, participando como un aliado en formacion. Con la finalidad de alcanzar la meta de comercializacion de 4800 ton/año.

## 6. Plan Estratégico de Mercadeo

### 6.1 Misión Comercializadora

Somos una empresa dedica al suministro de Cacao de alta calidad que garantiza las necesidades de los consumidores locales, y satisface la demanda de las empresas nacionales e internacionales.

### 6.2 Visión Comercializadora

Para el 2024 seremos una organización líder en Colombia en la comercialización de Cacao en el Departamento del Tolima.

### 6.3 Objetivos de la Comercializadora

- Establecer canales de comercialización justos para los productores Cacaoteros
- Suministrar Cacao en grano seco de alta calidad.
- Realizar alianzas con pequeños productores de Cacao en la región.
- Incentivar la siembra y producción de Cacao en diferentes municipios del departamento del Tolima.

### 6.4 Estrategias

- Proporcionar capacitación y tecnología al productor, garantizando un producto de alta calidad.
- Implementar programas de fertilización, renovación y manejo de post cosecha.
- Promover e incentivar mediante procesos educativos y culturales, el consumo del Cacao, con valor agregado y diferenciado de los productos existentes en el mercado
- Realizar un plan de trabajo con los pequeños productores, que comercialicen el producto a través de la comercializadora que involucre: Fomento a la organización de las

asociaciones, educación financiera, implementación, certificación y acompañamiento para las BPA por parte del ICA.

- Realizar apertura de nuevos nichos de mercado, a través de desarrollo de herramientas de comunicación, educación y difusión.
- Sustituir cultivos antiguos por nuevos que mitiguen el impacto negativo resultado de los cambios climáticos.
- Acompañar la ampliación de las zonas productoras de Cacao en el Tolima, a través del mapeo y construcción de redes de producción, junto con las alcaldías y gobernación.

## **6.5 Estrategias de Mezcla de Mercadeo**

Para llegar al cumplimiento de objetivos y estrategias de mercado de la comercializadora, es necesario aplicar una mezcla de tres estrategias clave que fortalezcan sus actividades de comercialización, estas estrategias son:

### **6.5.1 Estrategia de Segmentación.**

En esta estrategia la promoción principal se hará con el segmento de mercado de los productores de Cacao, enfocado en apoyo en asistencia técnica, capacitación y fortalecimiento organizacional para las asociaciones y Cacaoteros clientes.

### **6.5.2 Estrategia de Marketing de Posicionamiento.**

La marca que define a la comercializadora se basa en los valores que posee la empresa que son compromiso, apoyo territorial y fomento agrícola, es así como ante los clientes en el territorio, la comercializadora busca ser reconocida como una empresa que aparte de brindar el servicio de compra, vea en sus clientes unos aliados a los que se les apoyará en sus procesos productivos desde el pequeño productor hasta las asociaciones de Cacaoteros. En esta estrategia lo diferencial de otras compras de Cacao, es que con el fortalecimiento productivo, se va a lograr

producir una almendra de mejor calidad, lo que representa un mejor precio de venta para los productores y por ende, un mejor ingreso en sus hogares.

### 6.5.3 Estrategia Funcional.

Detalle de las variables de marketing para conseguir cumplir los objetivos comerciales:

- **Producto:** Cacao en almendra seca proveniente de familias Cacaoteras del departamento del Tolima.
- **Precio:** los precios se manejarán teniendo en cuenta los valores nacionales de compra y venta manejados por FEDECACAO y la industria nacional. Como política de pagos se manejará pago de contado para los productores y se manejará una cartera con los compradores industriales de máximo un mes.
- **Distribución:** La compra contará con una bodega para el almacenamiento del Cacao, el cual será empacado en sacos cafeteros por 50 kilogramos. Al momento de la venta, estos sacos serán transportados desde la bodega hasta el lugar que indique el comprador.
- **Comunicación:** se manejarán dos canales de comunicación principalmente, uno enfocado en el vendedor-productor, en donde se le mantendrá informado de los precios de mercado, programa de asistencia y noticias de interés, y otro canal más directo y comercial con los compradores-industriales.

## 7. Estudio Técnico

Para la construcción de la ficha técnica del producto, tabla 3, se tendrán en cuenta los lineamientos planteados en la Norma Técnica Colombiana NTC-1252 Cacao en grano y serán estos los parámetros de medición y de referencia para la compra del grano.

**Tabla 6.**

*Ficha Técnica Grano de Cacao*

<b>Ficha Técnica Cacao en Grano</b>	
<i>Theobroma Cacao</i>	
<b>Descripción</b>	Grano seco entero
	Origen: Tolima zona sur y norte
<b>Características :</b>	
Fisicoquímicas	
% Humedad :	Máximo 7%
% Impurezas :	Máximo Permitido 1%
Mohos (# granos/100 granos):	Máximo 2
Dañados por insectos, partidos, germinados (# granos/100 granos):	
Máximo 1	
Granulometría (Peso gr/ 100 granos) : Mínimo 120 gr	
Granos Bien Fermentados (# granos/100 granos): 65	
Granos Insuficientes Fermentados (# granos/100 granos): 25	
<b>Físico Sensorial</b>	
Color: Café	
Olor y Sabor : Típicos del Cacao, no posee sabores y aromas extraños	
<b>Empaque:</b>	
Sacos de Yute o cafetero de primer uso, limpios, Peso por saco 50 kilos	
<b>Condiciones de Almacenamiento:</b>	
Almacenar en lugares frescos, secos, ventilados, bajo techo, y en plataformas de madera, vida útil 2 años.	

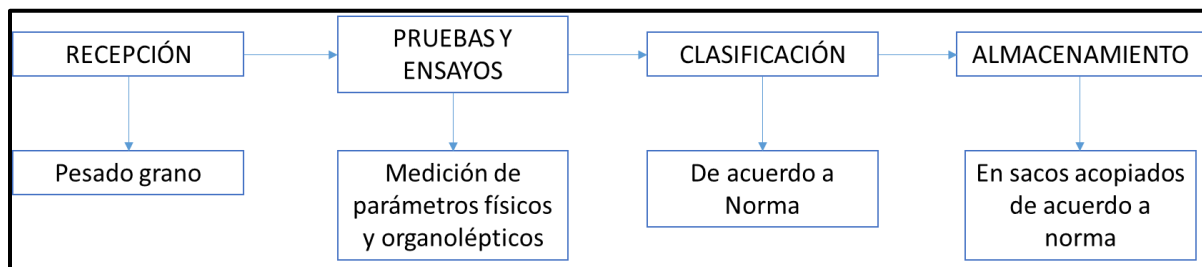
Fuente: Elaboración propia. En esta tabla se muestra las características que debe cumplir la comercializadora para la venta de Cacao en grano.

## 7.1 Requerimientos Técnicos

Para la operación técnica dentro de la comercializadora, es necesario establecer una serie de procedimientos que garanticen la eficiencia en el proceso de clasificación, empaclado, almacenamiento y distribución del grano de Cacao, es así como a continuación se hará una descripción de los procesos a realizar, teniendo en cuenta lo establecido en la Norma Técnica Colombiana (NTC) 1252.

### Figura 6.

*Descripción del Proceso Operativo*



Fuente: Elaboración propia. Etapas del proceso operativo de la comercializadora.

En la figura 6, se muestra el procedimiento en que se realizan las actividades operacionales dentro de la empresa, siendo estas las áreas principales en dónde se realizan los respectivos análisis para determinar la calidad del grano, clasificándolo y finalmente acopiándolo para posterior venta. Para dar inicio a la explicación técnica, se deben tener en cuenta los siguientes conceptos de acuerdo a la NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC 1252:

- **Cacao en grano:** semilla completa y fermentada de la especie *Theobroma Cacao* L, limpia y seca.
- **Fermentación de Cacao:** proceso adecuado a que se somete el grano de Cacao para mejorar el sabor, el aroma y para facilitar su secado.

- a) Grano bien fermentado. Grano de Cacao cuyo proceso de fermentación ha sido completo y que presenta las siguientes características: cáscara o tegumento de color marrón, rojizo o pardo rojizo, que se desprende fácilmente de la almendra. Las almendras tienen color marrón o pardo rojizo oscuro (color chocolate) con alvéolos bien definidos de forma arriñonada y con olor a chocolate.
- b) Grano insuficientemente fermentado. Grano de Cacao, con una fermentación incompleta, cuyos cotiledones (almendra) presentan un color violeta o marrón violeta, de estructura semicompacta, con cáscara difícilmente separable.
- c) Grano pizarroso. Grano de Cacao sin fermentar, el cual presenta un color interior gris negruzco y estructura completamente compacta.
- **Pasilla:** conjunto de granos de Cacao planos, tan delgados que se dificulta su partida longitudinal.
  - **Grano infestado:** grano de Cacao invadido de insectos vivos, larvas o adultos dañinos al mismo.
  - **Grano dañado:** por insectos grano o pedazo de grano de Cacao que aparece alterado en su apariencia y cuya estructura presenta perforaciones o daños causados por insectos.
  - **Grano mohoso:** grano con formación interna de estructura de hongo perceptible a la vista, con olor y sabor desagradable.
  - **Impurezas o materias extrañas:** cualquier material o elemento diferente al grano de Cacao.
  - **Grano germinado:** grano de Cacao cuya testa o tegumento ha sido perforada o quebrada debido al crecimiento del embrión o radícula.

- **Grano ahumado:** grano con olor o sabor a humo o que muestra signos de contaminación con el humo.
- **Grano múltiple:** unión de dos o más granos de Cacao debido a ataques de hongos en la mazorca o a la falta de separación, volteo y remoción de los granos durante la fermentación y secado.

## 7.2 Recepción

En esta primera etapa, se realiza la recepción de los sacos de Cacao y son pesados en una báscula frente a la persona que realiza la venta. Este peso se registra por parte de un operario en un formato en el cual se le asigna un número de ingreso a cada saco, teniendo en cuenta los datos de origen, productor, fecha y peso por cada saco recibido. Una vez se tengan registrados, se pasan al área de calidad para que les sean aplicados los respectivos análisis para su clasificación o designación.

## 7.3 Pruebas y Ensayos

Se propone el procedimiento estándar aprobado para el análisis de muestras, el cual es aplicado por las empresas a las cuales se les venderá el producto, y que su aplicación garantiza ofrecer un producto estandarizado dentro de la normativa y comercio nacional. Este conjunto de pruebas se describe a continuación.

### 7.3.1 Extracción de Muestras de los Sacos.

Es necesario que la longitud de la parte que penetra equivalga al menos a la mitad de la diagonal del saco. Se debe introducir la sonda en diagonal hasta la mitad del saco y llenarse. Se debe introducir la sonda una vez más preferiblemente por debajo del saco a lo largo de la otra diagonal, hasta el cuarto inferior. La sonda se introduce con la ventana hacia abajo en el saco y luego se le da la vuelta y se llena.

- a) Si se utiliza una sonda que consta de una sonda dentro de otra de diámetro diferente, se introduce en posición cerrada con las aberturas hacia arriba. Haciendo girar el tubo interior, se abre la sonda y una vez llena, se cierra otra vez y se saca.
- b) Inmediatamente después de extraída la sonda, se vacía su contenido en la caja o saco destinado a contener la muestra global. En algunos casos (por ejemplo, para una determinación de impurezas) es preciso abrir el saco antes de sondear.
- c) Cuando se toman muestras de lotes pequeños, la muestra global debe tener un volumen tal que se puedan deducir de ella las muestras de expedición y de reserva.

### ***7.3.2 Preparación de la Muestra Global.***

Se reúnen inmediatamente y en su totalidad las muestras parciales en una caja o en un saco impermeable al vapor de agua. Durante estas operaciones el empaque no debe quedar abierto y expuesto al sol. La caja o el saco debe ser suficientemente grande para que la totalidad de las muestras parciales ocupen como máximo la mitad. Tan pronto se hayan reunido todas las muestras parciales, se mezcla perfectamente el contenido de la caja o saco.

### ***7.3.3 Preparación de la Muestra Reducida o Muestra de Expedición.***

La muestra de expedición se debe deducir de la muestra global mediante un aparato divisor adecuado, la cantidad de la muestra reducida dependerá de las determinaciones que se vayan a efectuar. La muestra, se debe embalar en recipientes de buen cierre impenetrables e impermeables. La descripción de la muestra en papel no adhesivo debe incluirse en el recipiente. También se debe aplicar en el exterior del empaque. La descripción completa de la muestra comprenderá:

- Los nombres de los operadores que tomaron las muestras.
- La fecha de la operación.

- El lugar.
- La designación del producto.
- La designación del lote: es decir, transporte, etc.

Mención de que el procedimiento de muestreo se ha Inmediatamente después de llenar los envases, éstos se deben presentar con lacre, o sellarlos convenientemente. En la Tabla 7 se muestra la ficha de diligenciamiento.

**Tabla 7.**

*Ficha para muestras reducidas*

ORDEN DE MUESTRA		FECHA DE OPERACIÓN	DÍA	MES	AÑO
NOMBRE DE QUIEN TOMA LA MUESTRA		N° DE PROTOCOLO			
PROVEEDOR					
LUGAR					
LOTE					
TIPO DE MUESTRA					
CANTIDAD					
TRANSPORTE					
TIPO DE MUESTRA					

Fuente: Elaboración propia teniendo en cuenta los parámetros de la NTC 1252 Cacao en Grano

### **7.3.4 Preparación de la Muestra de Reserva.**

Si no se indica lo contrario, al hacer las muestras de expedición se deben preparar muestras de reserva que en volumen y en número correspondan a las muestras de expedición. Estas muestras se preparan, designan, marcan y presentan como las muestras de expedición. Las muestras de reserva quedarán bajo la custodia de las partes interesadas, que las guardarán durante dos meses.

### **7.3.5 Preparación de las Muestras para Análisis.**

La muestra que llega al laboratorio debe ser de mínimo 1.000 g se deja el tiempo necesario para tomar la temperatura local, pues de lo contrario la humedad del aire sería absorbida rápidamente. Sobre la muestra anterior se efectúa el ensayo para determinar la presencia de impurezas, granos múltiples e infestación por insectos. Una vez efectuadas estas determinaciones la muestra sobrante se divide por cuarteo, hasta obtener una masa de 500 g y de ella se toman aleatoriamente 100 granos, para realizar los demás ensayos.

### **7.4 Ensayos a Realizar en cada Muestra**

Determinación de infestación por insectos. La muestra obtenida se homogeneiza, se tamiza sobre un tamiz número 2 de la serie Tyler y se determina en el fondo la presencia de insectos vivos.

Determinación de las impurezas. Sobre la muestra obtenida, se separan las impurezas y se determina su contenido expresado en porcentaje masa a masa.

Determinación de granos múltiples. Se cuarteo la muestra hasta obtener 100 granos y se determina si hay presencia de granos múltiples.

Determinación de granos bien fermentados, insuficientemente fermentados, pizarrosos, mohosos, pasilla, germinados y dañados por insectos. Se cuarteo hasta obtener 100 granos, los cuales se parten longitudinalmente: Uno a uno se clasifican como bien fermentados, insuficientemente fermentados, pizarrosos, mohosos, pasilla, germinados y dañados por insectos. Los resultados se expresan por conteo con base en los 100 granos partidos.

Determinación del contenido de almendra en pasilla. De la muestra considerada como pasilla, se toman 100 g de la muestra y manualmente se separa la cáscara de la almendra y se determina su contenido expresado en porcentaje masa a masa.

Determinación de la humedad. Para esta prueba se hace uso de los siguientes equipos y elementos:

- a) Estufa, ajustada a una temperatura de  $103\text{ }^{\circ}\text{C} \pm 2\text{ }^{\circ}\text{C}$ .
- b) Desecador, provisto de material deshidratante adecuado.
- c) Mortero, para triturar los granos sin elevar la temperatura.
- d) Cápsulas con tapa del metal inoxidable, con una superficie útil mínima de 35 cm (por ejemplo, con diámetro mínimo de 70 mm y 20 mm ó 25 mm de altura).
- e) Balanza analítica con sensibilidad de 0,1 mg.

#### **7.4.1 Preparación de la Muestra.**

Se tritura la muestra de tal manera que pase a través de un tamiz 1,00 mm (No.18) y se mezcla completamente.

#### **7.4.2 Procedimiento.**

- a) Se pesa 10 g de muestra con aproximación a 0,02 mg y se transfieren a la cápsula vacía y se coloca la tapa (la cápsula y su tapa deben estar perfectamente secas)
- b) Se pesa el conjunto con aproximación a 0,02 mg y se introduce en la estufa a  $103\text{ }^{\circ}\text{C} \pm 2\text{ }^{\circ}\text{C}$ , quitando previamente la tapa y colocando la cápsula sobre la misma.
- c) Se mantiene el conjunto dentro de la estufa, durante 4 h, aproximadamente, evitando abrir la estufa. Al cabo de este tiempo se saca la cápsula, se coloca inmediatamente la tapa y el conjunto se transfiere al desecador una vez haya alcanzado la temperatura ambiente. Se repite la operación hasta masa constante.
- d) La determinación debe realizarse usando cada vez una muestra separada en las tres fases de trituración, toma de la muestra de ensayo y desecación.

#### **7.4.3 Cálculos.**

El contenido de humedad en la muestra, expresado en porcentaje en masa, se calcula mediante la siguiente expresión:

$$H = \frac{M_1 - M_2}{M_1 - M_0} \times 100$$

en donde:

H = contenido de humedad, expresado en porcentaje.

M<sub>0</sub> = masa de la cápsula vacía y su tapa en gramos.

M<sub>1</sub> = masa de la cápsula con la muestra de humedad y la tapa, gramos.

M<sub>2</sub> = masa de la cápsula con la muestra seca y la tapa, en gramos.

La diferencia entre los resultados de la determinación efectuada por duplicado, no debe exceder de 0,3 % caso contrario, debe repetirse la prueba.

#### 7.4.4 Clasificación.

Cada uno de los resultados obtenidos se debe denominar teniendo en cuenta la clasificación presentada en la tabla 8, en dónde se establecen los requisitos que debe cumplir el grano de Cacao para su comercialización:

**Tabla 8.**

*Clasificación o Denominación del Grano de Cacao*

Requisitos	Unidad de Medida	Clasificación		
		Premium	Corriente	Pasilla
Contenido de humedad	% (m/m) más	7	7	7
Contenido de impurezas o materias extrañas	% (m/m) máx.	0	0,3	0,5
Grano mohoso interno, número de granos	Nº granos/100 granos max	2	2	3
Grano dañado por insectos y/o germinados	Nº granos/100 granos max	1	2	2

Contenido de pasilla, número de granos	N° granos/100 granos max	1	2	
Contenido de almendra	% (m/m) min	-	-	40 -60
Masa	g/100 granos min	120	105-119	40
Granos bien fermentados	N° granos/100 granos min	65	65	60
Granos insuficientemente fermentados	N° granos/100 granos max	25	35	40
Granos Pizarrosos	N° granos/100 granos max	1	3	3

Fuente: Elaboración propia teniendo en cuenta los parámetros de la NTC 1252 Cacao en Grano.

#### 7.4.5 Almacenamiento.

Una vez analizadas las muestras y clasificado el tipo de grano, se procede a empaclar, rotular y acopiar los sacos teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

- **Empaque.** El Cacao podrá transportarse en empaques flexibles y apropiados u otro material que garantice la conservación del producto en condiciones normales de almacenamiento y transporte. El empaque con su contenido debe permitir su cierre uniendo las dos orillas que forman la boca, es decir que no se permitirá que el producto sobrepase la parte superior del empaque. No se debe usar relleno.

No se permite el uso de sacos o de empaques que hayan contenido alimentos para animales, cemento, fertilizantes, plaguicidas u otros productos que puedan ofrecer la posibilidad de cualquier contaminación o influir en la alteración del producto.

- **Rotulado.** Las inscripciones en el rótulo se harán en la planilla de recibo en forma legible a simple vista, redactadas en español y en otro idioma si las necesidades de comercialización así lo dispusieran. En la planilla debe indicarse como mínimo lo siguiente:
  - a) Nombre del producto
  - b) Procedencia.

- c) Nombre o marca del vendedor o del productor.
  - d) Designación o clasificación
  - e) Contenido neto, en kilogramos.
- **Almacenamiento.** Para el acopio de los sacos, se debe garantizar un espacio amplio, ventilado en dónde se logre controlar la humedad, la exposición directa al sol y que cuente con medidas para el control de plagas. Adicional, esta zona debe estar lejos de ambientes o lugares en dónde se puede tener contacto con sustancias que alteren el aroma y sabor del Cacao.

## 8. Estudio Organizacional y Aspecto Legal

### 8.1 Aspectos Legales

#### 8.1.1 Tipo de Sociedad.

La Comercializadora de Cacao será constituida como una Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S, bajo los parámetros estipulados en la Ley 1258 de diciembre 5 de 2008, las principales razones para seleccionar este tipo de sociedad son:

- Se constituye por documento privado, registrado en Cámara de Comercio.
- Una o varias personas.
- Término de duración, sino se estipula se entiende indefinido.
- Objeto social indefinido, puede realizar cualquier actividad lícita en Colombia.
- En cuanto al grado de responsabilidad de los accionistas, la ley determina que ellos no sean responsables por obligaciones fiscales, laborales o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad, los socios solo serán responsables hasta el monto de sus aportes.
- Libertad de organización.
- Es una sociedad de capital cuya naturaleza será siempre comercial.
- Elimina límites sobre la distribución de utilidades.
- No es obligatoria la revisoría fiscal, ni la junta directiva (a no se ser que se establezca en los estatutos).
- El pago de los aportes puede diferirse hasta por un plazo máximo de 2 años y no se exige una cuota mínima o % inicial.
- Para efectos tributarios se registrá por las reglas aplicables a la Sociedad Anónima.

*Estado Legal actual:* En proceso de formulación y evolución del plan de negocios.

## 8.2 Aspectos Tributarios

La empresa debe realizar registro ante la DIAN, diligenciando el formulario de Registro Único Tributario (RUT) en las oficinas de la entidad, esto con la finalidad de obtener el Número de Identidad Tributario NIT, el cual sirve como identificación de la empresa, necesario para las diligencias legales y de obligaciones tributarias, las cuales se detallan a continuación:

- Renta
- IVA
- Retefuente (Agentes retenedores a título de renta)
- Información Exógena
- Firma Digital
- Resolución de Facturación
- Tarifa del Impuesto de Renta del 33%
- Renta Presuntiva del 3% sobre el Patrimonio Líquido
- Dividendos sin doble tributación

### 8.2.1 Obligaciones Parafiscales.

La Ley 1429 de 2010 estableció un beneficio a los nuevos pequeños empleadores que se constituyeron posteriormente al 29 de diciembre de 2010. Dicho beneficio, respecto a parafiscales, corresponde a un descuento progresivo sobre el total de los parafiscales, siendo el primer año un descuento del 100%, el segundo del 75%, el tercer año un 50% y el cuarto año uno del 25%, pagando el quinto año el total de parafiscales.

- Sena
- I.C.B.F
- Caja de Compensación.

### 8.3 Normatividad

Decreto 3075: Las Buenas Prácticas de Manufactura, son los principios básicos y prácticas generales de higiene, en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución, de los alimentos, para garantizar condiciones sanitarias adecuadas y disminuir los riesgos inherentes a la producción de alimentos. La comercializadora implementará y se registrará bajo esta normativa, para garantizar la inocuidad y calidad de sus productos, realizando un seguimiento y capacitación constante.

Dentro de la familia de Normas Técnicas Sectoriales Colombianas recomendadas por el Ministerio De Industria Y Comercio, se recomienda para establecimientos gastronómicos hacer uso de las siguientes:

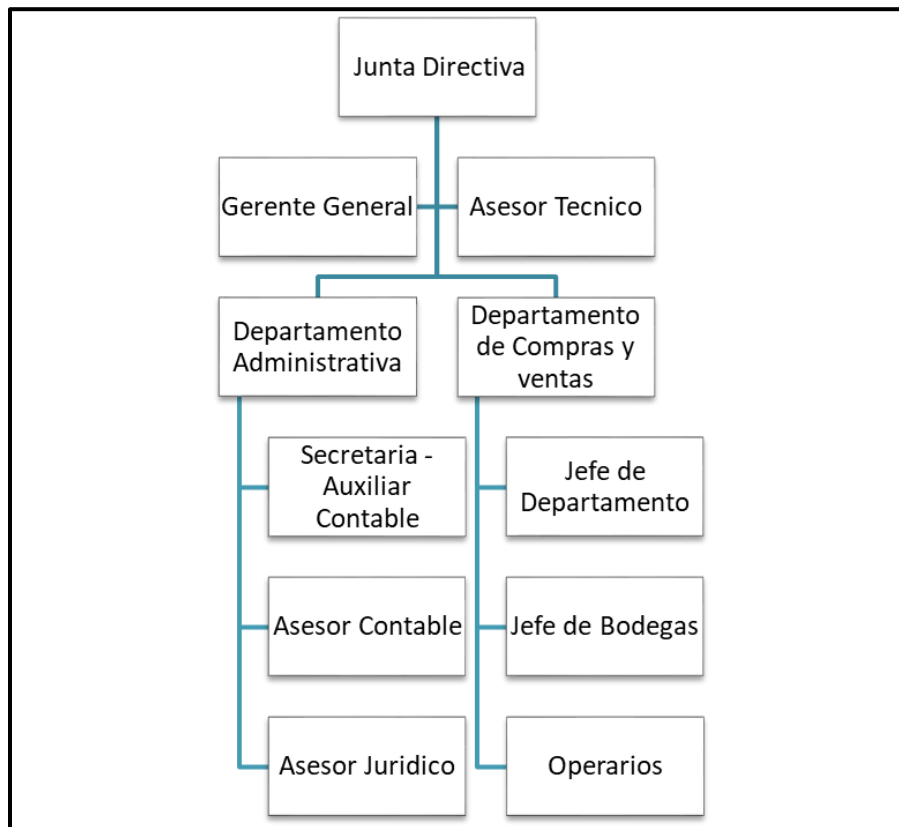
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS- 1252. Cacao en grano.

### 8.4 Organigrama Administrativo

En la figura 7 se muestra la distribución de los roles y las estructuras administrativa y operativa que hacen parte de la comercializadora

**Figura 7.**

*Organigrama de la comercializadora*



Fuente: Elaboración propia. Diagrama en dónde se muestra la división jerárquica de los roles dentro de la empresa.

#### **8.4.1 Descripción de Cargos.**

Teniendo en cuenta la estructura organizacional de la comercializadora, es necesario Establecer un requerimiento de personal que cumpla con unos requisitos mínimos de conocimientos y experiencia necesarios para el eficiente y correcto desempeño de los roles y actividades de la empresa, en la tabla 9 se relacionan dichos perfiles y requerimientos de personal.

**Tabla 9.***Descripción y Detalle de Roles de la Comercializadora*

<b>Cargo</b>	<b>Recurso humano</b>	<b>Funciones</b>
<b>Junta Directiva</b>	Socios	Encargados de la toma de decisiones a largo plazo que satisfaga los objetivos de la empresa.
<b>Gerente General</b>	Profesional universitario en Ingeniería y/o ciencias agrícolas o carreras afines con conocimiento en comercialización y manejo de productos pecuarios, con un mínimo de 3 años de experiencia en comercialización, inventarios y control de calidad.	Fijar precios en cuanto a la demanda, la oferta y el mercado. Buscar potenciales compradores del producto. Manejo de canales de distribución. Manejo de recursos humanos.
<b>Asesor Técnico</b>	Ingeniero Agroindustrial, Agrónomo o profesional en ciencias agrícolas y demás carreras afines, con conocimientos en producción y post cosecha del cultivo del Cacao, experiencia en asesoría técnica en campo de 2 años.	Capacitación y acompañamiento a productores. Fortalecimiento de la cadena productiva y comercializadora. Manejo del grano en bodega
<b>Secretaria Auxiliar-contable</b>	Auxiliar administrativo – técnico en Secretariado ejecutivo – con conocimientos contables y administrativos. 2 años de experiencia.	Pagos de nominas Pagos de compras Emisión y cobro de facturas de venta.
<b>Asesor Jurídico</b>	Abogado. Con experiencia en procesos comerciales.	Realizar acompañamiento jurídico
<b>Asesor Contable</b>	Contador experto en acompañamiento y asesoría tributaria.	Manejo de información contable y financiera.
<b>Jefe dpto. compras y ventas</b>	Profesional universitario en administración de empresas, economía, mercadeo – con experiencia de 2 años en marketing y ventas	Adquirir un buen producto (grano de Cacao) Vender el producto, dentro de los objetivos planteados por la empresa
<b>Jefe de bodegas</b>	Tecnólogo en gestión logística, bodega y/o manejo de inventarios con experiencia de 2 años en logística empresarial.	Manejar el almacenamiento del producto, control de inventarios y despacho de producto.
<b>Operarios</b>	Auxiliares técnicos en bodega o logística – con experiencia de 1 año en manejo de bodegas.	Manejo de bodegas. Recepción y despacho de mercancía. Selección del grano. Acondicionamiento.

Fuente: Elaboración Propia a partir de los requerimientos de recursos humanos para el desarrollo de las actividades de producción y de estrategia.

## 8.5 Matriz Dofa

En la matriz que se muestra a continuación se hace un análisis de la visión que se tiene de la empresa, donde se contemplan los aspectos internos y externos que potencializan y/o pueden afectar la operación de la comercializadora, este análisis se muestra en la tabla 6

**Tabla 10.**

*Matriz DOFA*

DOFA	Inversión	Materia prima	Procesos
<b>Fortaleza</b>	Amplios canales de distribución en el mercado interno.	Producción de Cacao con alto perfil de aroma y sabor	Estándares de calidad que elevan la productividad
	Cultura de producción de grano de Cacao.	Diseño y desarrollo de empaques diferenciados	Cadena con vocación exportadora
	Contenido y aporte nutricional del grano nacional.	Producción y desarrollo de productos con azúcar / sin azúcar.	Formación a nivel técnico y tecnológico de la mano de obra, especializada en el cultivo, cosecha y poscosecha
	Incremento en la producción de Cacao a nivel nacional.	Condiciones agroecológicas óptimas; Municipios con zonas y climas aptos para la producción de Cacao.	
	Sustituto de cultivos ilícitos.	Implementación de tecnología genética que brinda características que garantizan la sanidad de los cultivos.	
<b>Debilidades</b>	Baja implementación de Buenas Prácticas Agrícolas.	Elevado costo para siembra por hectárea.	Baja implementación de nuevas tecnologías en la etapa productiva.
	El departamento del Tolima representa una baja producción a nivel nacional.	Manejo post cosecha inadecuado, en productores no asociados.	
<b>Amenazas</b>	Aumento del conflicto	La producción a nivel	Deficiente infraestructura

DOFA	Inversión	Materia prima	Procesos
	armado en zonas de mayor producción  Efectos de cambio climático en zonas de producción	nacional es consumida internamente en su mayoría, y por esto los niveles de exportación son tan bajos.	vial para la comercialización del grano
<b>Oportunidades</b>	Proyectos productivos aplicados mediante políticas del gobierno para incentivar la siembra, producción y comercialización del Cacao. Grandes extensiones de tierra en territorio nacional óptimas para la producción de Cacao.	Implementación de semillas modificadas, que permiten aumentar la producción y óptima estandarización del Cacao; por parte de entidades público – privadas.	Alto consumo de chocolate de mesa a nivel nacional.  Aumento en la demanda a nivel internacional, por la calidad del Cacao producido en Colombia.  Alta demanda en Europa y Asia.  Desarrollo de productos con demanda de derivados del Cacao para uso en la industria alimenticia farmacéutica y cosmética.

Estrategias	Estrategia F. A	Estrategia D. A
	<p><b>Identificar las medidas preventivas y su aplicación frente al cambio climático,</b></p> <p><b>Plan de sustitución de cultivos e inserción de familias con manejo de conflictos</b></p> <p><b>Diseñar y capacitar los protocolos para el manejo fitosanitario del cultivo</b></p>	<p><b>Formación y capacitación de los grupos asociados en desarrollo de empresas agropecuarias con visión de exportación</b></p> <p><b>Desarrollar y formar en los procesos de cosecha y poscosecha a los productores vinculados a la comercialización.</b></p>

Estrategia F.O

Estrategia D.O

**Plan de mercadeo y comercialización en mercados especializados.**

**Realizar alianzas con el SENA, para el acompañamiento de la adopción de tecnologías y manejo de estas**

**Realizar estudios de productos con denominación geográfica, para generar cadena de valor por atributos diferenciadores**

**Alianzas con las universidades para el proceso de diseño y desarrollo de productos y nuevos materiales para empaques.**

Fuente: Elaboración propia. Análisis DOFA de la comercializadora de Cacao.

## 9. Análisis Financiero Plan se Negocios Establecimiento Comercializadora de Cacao

Con la finalidad de evaluar la viabilidad financiera de la comercializadora de Cacao, se procede a realizar un análisis económico que permita concluir si este plan de negocios cuenta con la suficiente rentabilidad para su puesta en marcha. A continuación, se detalla el paso a paso de este plan.

### 9.1 Infraestructura y Equipos

Para el funcionamiento de las actividades a realizar por la comercializadora, es necesario contar con elementos que garanticen el cumplimiento del plan de operaciones propuesto, en las tabla 11 a la 15 se muestran estos elementos, además de las adecuaciones propuestas.

**Tabla 11.**

*Requerimiento maquinaria y equipos*

MAQUINARIA EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Balanza móvil tipo carretilla 200 Kg	und.	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Balanza móvil tipo carretilla 300 Kg	und.	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Medidor de humedad	und.	4	\$ 750.000	\$ 3.000.000
<b>Total maquinaria, equipos y herramientas</b>				<b>\$ 5.700.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 12.**

*Requerimiento muebles y enseres*

MUEBLES Y ENSERES				\$
Estand	und.	3	\$ 1.000.000	\$ 3.000.000
Vitrinas	und.	3	\$ 1.000.000	\$ 3.000.000
Exhibidor bodega	und.	2	\$ 500.000	\$ 1.000.000
Sala de recepción	und.	1	\$ 29.990.000	\$ 29.990.000
Estibas para bodega	und	10	\$ 350.000	\$ 3.500.000
Herramientas de trabajo	und	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
<b>Total muebles y enseres</b>				<b>\$ 41.990.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 13.***Requerimiento equipos de oficina*

<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>				
Escritorio 120x60 archivo 2x1	und	1	\$ 520.000	\$ 520.000
Silla interlocutor novalito	und	3	\$ 120.000	\$ 360.000
Computador disco duro 1 tera	und.	2	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000
Impresora	und.	2	\$ 560.000	\$ 1.120.000
<b>Total equipos de oficina</b>				<b>\$ 5.000.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 14.***Requerimiento adecuaciones locativas*

<b>ADECUACIONES LOCATIVAS</b>				
Adecuación y pintura de bodega, recepción y oficinas	global	1	\$ 7.500.000	\$ 7.500.000
Instalación de mosquiteros y trampa para plagas	global	1	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000
<b>Total adecuaciones locativas</b>				<b>\$ 12.300.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 15.***Resumen de las inversiones iniciales*

<b>RESUMEN DE LAS INVERSIONES REQUERIDAS</b>				
<b>INVERSIONES INICIALES</b>				
Maquinaria, equipos y herramientas				\$5.700.000,00
Muebles y enseres				\$41.990.000,00
Equipos de oficina				\$5.000.000,00
Permisos y licencias				\$0,00
Adecuaciones locativas				\$12.300.000,00
<b>Total Inversiones iniciales</b>				<b>\$64.990.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

**9.2 Gastos Administrativos**

En las tabla 15 y 16 se contemplan todos los gastos administrativos y legales que se tendrán en un periodo de 5 años, así como los costos indirectos de fabricación.

**Tabla 16.***Gastos Administrativos*

RUBROS	Periodicidad	Valor unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arrendamiento	12	\$ 800.000	\$ 9.600.000	\$ 9.907.200	\$ 10.263.859	\$ 10.612.830	\$ 10.931.215
Implementos de Aseo	9	\$ 250.000	\$ 2.250.000	\$ 3.096.000	\$ 3.207.456	\$ 3.316.510	\$ 3.416.005
Dotaciones	3	\$ 602.000	\$ 1.806.000	\$ 2.485.056	\$ 2.574.518	\$ 2.662.052	\$ 2.741.913
Gastos bancarios	12	\$ 30.000	\$ 360.000	\$ 371.520	\$ 384.895	\$ 397.981	\$ 409.921
Nomina administrativa de la empresa 80%	9	\$ 1.019.566	\$ 9.176.094	\$ 12.626.305	\$ 13.080.852	\$ 13.525.601	\$ 13.931.369
Papelería	12	\$ 70.000	\$ 840.000	\$ 866.880	\$ 898.088	\$ 928.623	\$ 956.481
Poliza todoriesgo	1	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 619.200	\$ 641.491	\$ 663.302	\$ 683.201
Registro mercantil e Industria y comercio	1	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 600.000	\$ 621.600	\$ 642.734	\$ 662.016
Registro de marca	1	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000				
Seguridad industrial	1	\$354.441	\$ 354.441	\$ 365.783	\$ 378.951	\$ 391.836	\$ 403.591
Fumigación	4	\$50.000	\$ 200.000	\$ 206.400	\$ 213.005	\$ 219.821	\$ 226.855
Salud ocupacional y seguridad en el trabajo	1	\$1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 750.000	\$ 774.000	\$ 798.768	\$ 824.329
Servicios de comunicaciones (Telefonos e internet)	12	\$ 150.000	\$ 1.800.000	\$ 1.857.600	\$ 1.924.474	\$ 1.989.906	\$ 2.049.603
Servicios publicos (Agua, Luz y Gas) 80%	12	\$ 350.000	\$ 4.200.000	\$ 4.334.400	\$ 4.490.438	\$ 4.643.113	\$ 4.782.407
<b>Total gastos administrativos</b>			<b>\$ 34.196.535</b>	<b>\$ 38.086.344</b>	<b>\$ 39.453.627</b>	<b>\$ 40.793.076</b>	<b>\$ 42.018.906</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 17.***Costos Indirectos de Fabricación CIF*

RUBROS	Periodicidad	Valor unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios publicos (Agua, Luz y Gas) 20%	11	\$ 160.000	\$ 1.760.000	\$ 1.981.440	\$ 2.052.772	\$ 2.122.566	\$ 2.186.243
arriendo	12	\$ 200.000	\$ 2.400.000	\$ 2.476.800	\$ 2.565.965	\$ 2.653.208	\$ 2.732.804
<b>Total gastos administrativos</b>			<b>\$ 4.160.000</b>	<b>\$ 4.458.240</b>	<b>\$ 4.618.737</b>	<b>\$ 4.775.774</b>	<b>\$ 4.919.047</b>

Fuente: Elaboración propia

**9.3 Gastos de Nómina**

De acuerdo al requerimiento y esquema organizacional mostrado anteriormente, en las Tablas 18 a 20 se muestra la estructura de este gasto y el costo de las obligaciones contractuales a tener.

**Tabla 18.***Nómina operativa de la comercializadora*

Nombre	Salario Base	Auxilio de Transporte	Total Devengado	DEDUCCIONES			Neto Pagado
				Salud	Pensión	Total	
JEFE DE BODEGA	\$ 1.000.000	\$ 106.454	\$ 1.106.454	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 80.000	\$ 1.026.454
AUX BODEGA 1	\$ 908.526	\$ 106.454	\$ 1.014.980	\$ 36.341	\$ 36.341	\$ 72.682	\$ 942.298
AUX BODEGA 2	\$ 908.526	\$ 106.454	\$ 1.014.980	\$ 36.341	\$ 36.341	\$ 72.682	\$ 942.298
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.817.052</b>	<b>\$ 319.362</b>	<b>\$ 3.136.414</b>	<b>\$ 112.682</b>	<b>\$ 112.682</b>	<b>\$ 225.364</b>	<b>\$ 2.911.050</b>

ARP	Salud	Pension	Cesantias	Interes a Cesantías	Primas de servicio	Vacaciones	Caja de compen.	ICBF	SENA	NOMINA	
0,52%	8,50%	12%	8,33%	1%	8,33%	4,17%	4,00%	3,00%	2,00%	Mes	Año 1
\$ 5.220	\$ 85.000	\$ 120.000	\$ 92.168	\$ 11.065	\$ 92.168	\$ 46.139	\$ 40.000	\$ 0	\$ 0	\$ 1.518.213	\$ 13.663.916
\$ 4.743	\$ 77.225	\$ 109.023	\$ 84.548	\$ 10.150	\$ 84.548	\$ 42.325	\$ 36.341	\$ 0	\$ 0	\$ 1.391.199	\$ 12.520.795
\$ 4.743	\$ 77.225	\$ 109.023	\$ 84.548	\$ 10.150	\$ 84.548	\$ 42.325	\$ 36.341	\$ 0	\$ 0	\$ 1.391.199	\$ 12.520.795
<b>\$ 14.705</b>	<b>\$ 239.449</b>	<b>\$ 338.046</b>	<b>\$ 261.263</b>	<b>\$ 31.364</b>	<b>\$ 261.263</b>	<b>\$ 130.788</b>	<b>\$ 112.682</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 4.300.612</b>	<b>\$ 38.705.506</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 19.***Nómina administrativa de la comercializadora*

Nombre	Salario Base	Auxilio de Transporte	Total Devengado	DEDUCCIONES			Neto Pagado
				Salud	Pensión	Total	
GERENTE ADMIN.	\$ 1.800.000	\$ 106.454	\$ 1.906.454	\$ 72.000	\$ 72.000	\$ 144.000	\$ 1.762.454
AUXILIAR ADMI Y CONTABLE	\$ 908.526	\$ 106.454	\$ 1.014.980	\$ 36.341	\$ 36.341	\$ 72.682	\$ 942.298
ASESOR TECNICO	\$ 1.400.000	\$ 106.454	\$ 1.506.454	\$ 56.000	\$ 56.000	\$ 112.000	\$ 1.394.454
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.108.526</b>	<b>\$ 319.362</b>	<b>\$ 4.427.888</b>	<b>\$ 164.341</b>	<b>\$ 164.341</b>	<b>\$ 328.682</b>	<b>\$ 4.099.206</b>

ARP	Salud	Pension	Cesantias	Interes a Cesantías	Primas de servicio	Vacaciones	Caja de compen.	ICBF	SENA	NOMINA	
0,52%	8,50%	12%	8,33%	1%	8,33%	4,17%	4,00%	3,00%	2,00%	Mes	Año 1
\$ 9.396	\$ 153.000	\$ 216.000	\$ 158.808	\$ 19.065	\$ 158.808	\$ 79.499	\$ 72.000			\$ 2.629.029	\$ 23.661.260
\$ 4.743	\$ 77.225	\$ 109.023	\$ 84.548	\$ 10.150	\$ 84.548	\$ 42.325	\$ 36.341			\$ 1.391.199	\$ 12.520.795
\$ 7.308	\$ 119.000	\$ 168.000	\$ 125.488	\$ 15.065	\$ 125.488	\$ 62.819	\$ 56.000			\$ 2.073.621	\$ 18.662.588
<b>\$ 21.447</b>	<b>\$ 349.225</b>	<b>\$ 493.023</b>	<b>\$ 368.843</b>	<b>\$ 44.279</b>	<b>\$ 368.843</b>	<b>\$ 184.643</b>	<b>\$ 164.341</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 6.093.849</b>	<b>\$ 54.844.643</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 20.**

*Nómina comercial de la comercializadora*

Nombre	Salario Base	Auxilio de Transporte	Total Devengado	DEDUCCIONES		
				Salud	Pensión	Total
JEFE DE VENTAS	\$ 1.000.000	\$ 106.454	\$ 1.106.454	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 80.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.000.000</b>	<b>\$ 106.454</b>	<b>\$ 1.106.454</b>	<b>\$ 40.000</b>	<b>\$ 40.000</b>	<b>\$ 80.000</b>

Neto Pagado	ARP	Salud	Pension	Cesantias	Interes a Cesantias	Primas de servicio	Vacaciones	Caja de compen.	ICBF	SENA	NOMNA	
	0,52%	8,50%	12%	8,33%	1%	8,33%	4,17%	4,00%	3,00%	2,00%	Mes	Año 1
\$ 1.026.454	\$ 5.220	\$ 85.000	\$ 120.000	\$ 92.168	\$ 11.065	\$ 92.168	\$ 46.139	\$ 40.000	\$ 0	\$ 0	\$ 1.518.213	\$ 13.663.916
\$ 1.026.454	\$ 5.220	\$ 85.000	\$ 120.000	\$ 92.168	\$ 11.065	\$ 92.168	\$ 46.139	\$ 40.000	\$ 0	\$ 0	\$ 1.518.213	\$ 13.663.916

Fuente: Elaboración propia

## 9.4 Gastos de Venta y Mercadeo

En la Tabla 21 se muestra la proyección de los gastos de publicidad y ventas para un periodo de 5 años.

**Tabla 21.**

*Gastos de ventas y mercadeo*

PUBLICIDAD							
UNICA COMPRA	Cantidad	Valor Unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aviso en acrílico	1	\$ 1.900.000	\$ 1.900.000				
<b>Total unica compra</b>			<b>\$ 1.900.000</b>				
PERMANENTE							
Publicidad radial y digital	12	\$ 210.000	\$ 2.520.000	\$ 2.600.640	\$ 2.694.263	\$ 2.785.868	\$ 2.869.444
<b>Total permanentes</b>			<b>\$ 2.520.000</b>	<b>\$ 2.600.640</b>	<b>\$ 2.694.263</b>	<b>\$ 2.785.868</b>	<b>\$ 2.869.444</b>
PROMOCIÓN							
Sacos para empaque	1.000	\$ 5.700	\$ 5.700.000	\$ 5.882.400	\$ 6.094.166	\$ 6.301.368	\$ 6.490.409
<b>Total Promoción</b>			<b>\$ 5.700.000</b>	<b>\$ 5.882.400</b>	<b>\$ 6.094.166</b>	<b>\$ 6.301.368</b>	<b>\$ 6.490.409</b>
<b>TOTAL</b>			<b>\$2.115.700</b>	<b>\$10.120.000</b>	<b>\$ 8.483.040</b>	<b>\$ 8.788.429</b>	<b>\$ 9.087.236</b>

Fuente: Elaboración propia

## 9.5 Datos Económicos

Para los cálculos financieros y económicos empleados para la evaluación del proyecto se tuvo en cuenta el IPC proyectado para los próximos 5 años, así como una tasa de oportunidad de la inversión del 10%, en dónde se espera que al final del análisis la TIR dé por encima de esta tasa. En la tabla 22 se muestran los indicadores empleados en este plan de negocios.

**Tabla 22.**

*Indicadores financieros empleados en el plan de negocios*

Variables Macroeconómicas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Inflación</b>	3,00%	3,20%	3,60%	3,40%	3,00%
<b>Devaluación</b>	4,40%	4,58%	4,50%	4,34%	4,47%
<b>IPP</b>	2,71%	3,51%	3,72%	3,80%	3,50%
<b>Crecimiento PIB</b>	2,60%	2,90%	3,80%	3,90%	4,00%

Fuente: Elaboración propia. Indicadores económicos y su proyección a 5 años empleados en el proyecto.

### 9.6. Proyección de Ventas

Teniendo en cuenta que en el departamento del Tolima para el año de 2019 se produjeron alrededor de 4800 toneladas (4.800.000 Kg), para la proyección de ventas de la comercializadora se plantea inicialmente al año, tener una participación del 1% de ese mercado, teniendo en cuenta que en la actualidad en las zonas Cacaoteras se cuenta con presencia de otras compraventas, es así como se proyectan unas ventas mensuales de aproximadamente 4 toneladas, 1000 Kg. En las tablas 23 y 24 se ven estas proyecciones. Es importante aclarar que para el primer año las ventas se reportarán a partir del 4 mes, ya que el primer trimestre se empleará para el tema de adecuación y puesta en marcha de la comercializadora.

**Tabla 23.**

*Proyección mensual de ventas*

Mes	Estacionalidad Mensual En Kg												Total	
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sep	Oct	Nov	Dic		
<b>Cacao en</b>	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100	49200
<b>Grano</b>														
<b>Total</b>	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100	<b>49200</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 24.***Proyección Anual de Ventas*

Unidades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cacao en Grano Kg	36.900	50.184	51.188	52.211	53.256

Fuente: Elaboración propia

**9.7 Costos Unitarios**

Para el cálculo de los costos unitarios se tuvo en cuenta el valor que se pagará por el grano de Cacao seco más el valor de la mano de obra operativa que recaerá por cada kilo de grano acopiado tablas 25, en la tabla 26 se muestra la proyección de costos teniendo en cuenta el IPC para cada uno de los siguientes años. El precio base de referencia es el dado por FEDECACAO para el mes de septiembre de 2021 y se proyecta una merma del 5%, teniéndose así un requerimiento de 1,05 Kg

**Tabla 25.***Costeo de Cacao en grano*

Cacao en Grano	Unidad de	Valor Unitario	Requerimiento	Valor Total
Materias Primas	Medida			
Cacao seco en grano	Kg	\$ 8.339,0	1,05	\$ 8.756,0
<b>Total, MP</b>				\$ 8.756
Mano de obra - MOD				
Jefe de bodega	unid.	370	1,00	\$ 370
Aux.Bodega 1	unid.	339	1,00	\$ 339
Aux.Bodega 2	unid.	339	1,00	\$ 339
<b>Total, MOD</b>				\$ 1.049
<b>Total, Servicio</b>				\$ 9.805

Fuente: Elaboración propia. Costeo de materia prima y mano de obra directa Cacao en grano.

**Tabla 26.***Proyección de Costos a 5 años*

Resumen de los Costos		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Cacao en grano</b>	Materia prima	\$ 8.756	\$ 9.036	\$ 9.361	\$ 9.680	\$ 9.970
	Mano de Obra	\$ 1.049	\$ 1.082	\$ 1.121	\$ 1.160	\$ 1.194
	<b>Total</b>	<b>\$ 9.805</b>	<b>\$ 10.119</b>	<b>\$ 10.483</b>	<b>\$ 10.839</b>	<b>\$ 11.165</b>

Fuente: Elaboración propia

**9.8 Punto de Equilibrio**

Al llegar a un punto de equilibrio dentro de la empresa en dónde se alcancen a cubrir los costos de producción, los gastos operativos y administrativos, se garantiza la operación de la misma, en dónde para el caso de la comercializadora, en la tabla 27 se muestra este punto de equilibrio, en dónde este proyecta teniendo en cuenta las cantidades de producción

**Tabla 27.***Estimación cantidades e ingreso de equilibrio*

Producto	Gastos fijos	Precio	Costos	PEQ	PE\$	Ventas	Variación
<b>Cacao en grano</b>	\$ 58.229.449	\$ 12.893	\$ 9.805	18.857	\$ 243.115.668	36.900	\$ 18.043

Fuente: Elaboración propia

Para la comercializadora, se alcanza un punto de equilibrio cuando se venden 18.857 kilos de Cacao en grano, en dónde se generan ingresos por un valor de \$ 243.115.668

**9.9 Tamaño de Mercado del Proyecto**

El tamaño del mercado está definido por la alta demanda que realizan los países extranjeros para compra del grano de Cacao, que es nuestro principal producto tabla 28.

**Tabla 28.***Importaciones mundiales de Cacao en grano 2015*

PAIS IMPORTADOR	TONELADAS	% PARTICIPACION
Holanda	471.224	16%
Estados Unidos	445.103	15%
Alemania	342.574	12%
Bélgica	252.342	9%
Malasia	228.173	8%
Francia	136.676	5%
Singapur	81.293	3%
Canadá	70.031	2%
Reino Unido	63.413	2%
Japón	35.406	1%
China	33.814	1%
Tailandia	18.142	1%
Brasil	11.035	0%
Argelia	3.670	0%
Túnez	2.780	0%
Otros	681.777	24%
<b>TOTAL</b>	<b>2.877.453</b>	<b>100%</b>

Fuente: FedeCacao

La participación de Colombia aunque si bien a nivel interno del país se percibe de manera óptima en comparación a los mayores productores de Cacao y a su incremento en la demanda del grano es relativamente baja.

Esto permite determinar que los mercados potenciales a los que apuesta este modelo de negocio, es el mercado internacional, donde existe una alta demanda de productos y en donde el grano producido en Colombia es apetecido por sus características organolépticas, y esto lo demuestra los programas y proyectos que se vienen desarrollando en el gremio del Cacao de la mano de la inversión internacional. Actualmente países como Suiza, Canadá y países europeos le apuestan a la producción nacional del Cacao.

### 9.10 Proyección de Ventas

El precio del grano del Cacao es un factor que incide de manera directa en la proyección de las ventas, si bien debido a que este varía según la bolsa de Nueva York, en el primer trimestre del año 2018 se presentó una leve tendencia al alza, alcanzando los \$8.146 en el mes de

abril, en el mercado internacional por kilo de grano de Cacao, \$6.330 en el mercado nacional(FINAGRO).

Lo que permite determinar una tendencia a la estabilidad en el precio, a corto plazo , nos significa una alta demanda estable y con posibilidades de alza a la demanda del grano en seco. El departamento del Tolima viene trabajando la aprobacion de proyectos de mejoramiento productivo, economico y social para este sector, lo que nos indica un aumento en la produccion anual del producto. A partir de esto se espera contar con la estabilidad de la bolsa de Nueva York y la estabilidad en el precio del Dólar.

**Tabla 29.**

*Proyección de ventas en 5 años*

ESTACIONALIDAD AÑO 1													
MES	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Cacao en grano				4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100	36900
<b>TOTAL</b>	0	0	0	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100	<b>36900</b>
ESTACIONALIDAD AÑO 2													
MES	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
ESTACIONALIDAD AÑO	4182	4182	4182	4182	4182	4182	4182	4182	4182	4182	4182	4182	50184
<b>TOTAL</b>	4182	4182	4182	4182	4182	4182	4182	4182	4182	4182	4182	4182	<b>50184</b>
ESTACIONALIDAD AÑO 3													
MES	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
ESTACIONALIDAD AÑO	4266	4266	4266	4266	4266	4266	4266	4266	4266	4266	4266	4266	51188
<b>TOTAL</b>	4266	4266	4266	4266	4266	4266	4266	4266	4266	4266	4266	4266	<b>51188</b>
ESTACIONALIDAD AÑO 4													
MES	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
ESTACIONALIDAD AÑO	4351	4351	4351	4351	4351	4351	4351	4351	4351	4351	4351	4351	52211
<b>TOTAL</b>	4351	4351	4351	4351	4351	4351	4351	4351	4351	4351	4351	4351	<b>52211</b>
ESTACIONALIDAD AÑO 5													
MES	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
ESTACIONALIDAD AÑO	4438	4438	4438	4438	4438	4438	4438	4438	4438	4438	4438	4438	53256
<b>TOTAL</b>	4438	4438	4438	4438	4438	4438	4438	4438	4438	4438	4438	4438	<b>53256</b>

Fuente: Elaboración propia

Para el presente proyecto se realizó una proyeccion de las ventas que se lograran percibir en base a las tasas e indicadores financieros macroeconómicos, tal como se ve en la tabla 29, en

dónde para el primer año durante el primer trimestre no se realizarán ventas, ya que en este tiempo la empresa estará en su periodo de puesta en marcha.

## 10. Estrategia de Mercado

### 10.1. Producto

El grano comercializado, poseera características fitosanitarias, organolepticas de alta calidad, fino y de aroma, producido bajo practicas agroecologicas que nos permiten obtener un vector diferenciador de los granos ofrecidos a nivel internacional. Ademas de llevar el valor agregado de tener un grano producido bajo los mejores estandares de calidad e inocuidad en donde se garantizara la aplicación de BPA , asi como el uso de tecnologia en cosecha y post cosecha, asi como la garantia de brindarle canales de comercializacion justos, dignificando asi la vida del productor.

### 10.2 Precio de Venta

El precio del grano de Cacao será determinado a partir del valor de precio de compra nacional reportado por FEDECACAO para el mes de septiembre del años 2021 y en base a este se realizará una proyección a 5 años teniendo en cuenta el crecimiento dado por el indicador financiero IPC, esta proyección se muestra en la tabla 30.

**Tabla 30.**

*Proyección de Precio de venta, cantidades e ingresos*

<b>Precios</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Cacao en grano	12.893	13.305	13.784	14.253	14.681
<b>Unidades</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Cacao en grano	36.900	50.184	51.188	52.211	53.256
<b>Ventas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Cacao en grano	475.748.079	667.721.944	705.595.133	744.177.075	781.832.435
<b>Total</b>	<b>475.748.079</b>	<b>667.721.944</b>	<b>705.595.133</b>	<b>744.177.075</b>	<b>781.832.435</b>

Fuente: Elaboración propia

### 10.3 Distribucion

Los canales de comercialización en cuanto a la cadena del Cacao se encuentran previamente identificados por políticas de comercio justo. El principal canal de distribución es el mismo importador, quien igualmente puede ser el procesador y transformador del producto. Desde los gobiernos locales hasta las organizaciones internacionales de certificación y fabricantes multinacionales tiene un rol importante dentro de la cadena de suministro del Cacao. La mayoría de procesadores de Cacao cuentan con políticas de comercio justo, por lo tanto buscan proveedores que cuenten con este tipo de certificación.

Los márgenes de los mayoristas son aproximadamente el 40% del precio al por mayor, mientras que los minoristas por lo general operan con un margen entre el 30% y el 40%. Los márgenes de los importadores son generalmente del 10%. En caso de cargas problemáticas, se puede cargar una comisión previamente negociada entre el proveedor y el importador con un rango entre 12,5% y 18,5% del precio de venta. También se le puede pedir al exportador que reconozca reembolsos como resultado de mala calidad, daños antes de o durante el embarque o por demora en la entrega. Para volúmenes mayores, los exportadores pueden establecer condiciones especiales que les permitan trasladar costos de almacenaje o inventario a los minoristas. La calidad y el abastecimiento deben ser consistentes y confiables, y el producto debe ofrecer viabilidad comercial real para el comprador canadiense( Procolombia).

## 11. Estados Financieros

Finalizando con el análisis de cada uno de los aspectos económicos, productivos, de inversión y de operación empleado para la construcción de la evaluación económica del plan de negocios en las tablas 11 a 33 se muestra el resultado del estudio financiero de acuerdo a cada uno de los estados financieros mostrados.

### 11.1. Estado de Resultados

**Tabla 31.**

*Estado de Resultados Comercializadora de Cacao*

Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 475.748.079	\$ 667.721.944	\$ 705.595.133	\$ 744.177.075	\$ 781.832.435
Devoluciones y rebajas en ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Materia Prima, Mano de Obra	\$ 361.800.061	\$ 507.793.621	\$ 536.595.676	\$ 565.936.727	\$ 594.573.126
Depreciación	\$ 11.249.667	\$ 11.249.667	\$ 11.249.667	\$ 9.583.000	\$ 9.583.000
Agotamiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Costos	\$ 4.160.000	\$ 4.458.240	\$ 4.618.737	\$ 4.775.774	\$ 4.919.047
Utilidad Bruta	\$ 98.538.352	\$ 144.220.416	\$ 153.131.054	\$ 163.881.574	\$ 172.757.262
Gasto de Ventas	\$ 23.783.916	\$ 22.556.874	\$ 23.135.541	\$ 23.707.626	\$ 24.253.522
Gastos de Administracion	\$ 98.794.092	\$ 107.996.337	\$ 110.943.633	\$ 113.852.681	\$ 116.606.679
Provisiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos					
Utilidad Operativa	-\$ 24.039.657	\$ 13.667.205	\$ 19.051.879	\$ 26.321.266	\$ 31.897.061
Otros ingresos					
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros ingresos y egresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuestos	-\$ 24.039.657	\$ 13.667.205	\$ 19.051.879	\$ 26.321.266	\$ 31.897.061

Impuesto renta	0	4.510.178	6.096.601	8.422.805	10.207.060
+CREE					
Utilidad Neta Final	-24.039.657	9.157.028	12.955.278	17.898.461	21.690.002

Fuente: Elaboración propia

## 11.2. Flujo de Caja

**Tabla 32.**

*Flujo de Caja comercializadora*

Flujo de caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Flujo de Caja Operativo</b>						
Utilidad		-\$ 24.039.657	\$ 13.667.205	\$ 19.051.879	\$ 26.321.266	\$ 31.897.061
<b>Operacional</b>						
Depreciaciones		\$ 11.249.667	\$ 11.249.667	\$ 11.249.667	\$ 9.583.000	\$ 9.583.000
Amortización		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Gastos</b>						
Agotamiento		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Provisiones		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Impuestos		\$ 0	\$ 0	-\$ 4.510.178	-\$ 6.096.601	-\$ 8.422.805
<b>Neto Flujo de Caja Operativo</b>		<b>-\$ 12.789.990</b>	<b>\$ 24.916.872</b>	<b>\$ 25.791.368</b>	<b>\$ 29.807.664</b>	<b>\$ 33.057.256</b>
<b>Flujo de Caja Inversión</b>						
Variación Cuentas por Cobrar		-\$ 9.250.657	-\$ 3.732.825	-\$ 736.423	-\$ 750.204	-\$ 732.188
Variación Inv. Materias Primas e insumos		-\$ 13.462.273	-\$ 5.432.296	-\$ 1.071.700	-\$ 1.091.756	-\$ 1.065.536
Variación Inv. Prod. En Proceso		-\$ 7.253.745	-\$ 2.838.764	-\$ 560.040	-\$ 538.113	-\$ 556.819
Variación del Capital de Trabajo	\$ 0	-\$ 29.966.675	-\$ 12.003.885	-\$ 2.368.163	-\$ 2.380.073	-\$ 2.354.542
Inversión en Construcciones	-\$ 12.300.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversión en	-\$ 5.700.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

<b>Maquinaria y Equipo</b>						
Inversión en	-\$ 41.990.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Muebles</b>						
Inversión en	-\$ 5.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Equipos de Oficina</b>						
Inversión Activos	-\$ 64.990.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Fijos</b>						
<b>Neto Flujo de Caja Inversión</b>	<b>-\$ 64.990.000</b>	<b>-\$ 29.966.675</b>	<b>-\$ 12.003.885</b>	<b>-\$ 2.368.163</b>	<b>-\$ 2.380.073</b>	<b>-\$ 2.354.542</b>
<b>Flujo de Caja Financiamiento</b>						
<b>Capital</b>	\$ 1.400.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Neto Flujo de Caja Financiamiento</b>	<b>\$ 1.400.000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
<b>Neto Periodo</b>	<b>-\$ 63.590.000</b>	<b>-\$ 42.756.665</b>	<b>\$ 12.912.987</b>	<b>\$ 23.423.205</b>	<b>\$ 27.427.591</b>	<b>\$ 30.702.714</b>
<b>Saldo anterior</b>		<b>-\$ 63.590.000</b>	<b>-\$ 106.346.665</b>	<b>-\$ 93.433.678</b>	<b>-\$ 70.010.473</b>	<b>-\$ 42.582.882</b>
<b>Saldo siguiente</b>	<b>-\$ 63.590.000</b>	<b>-\$ 106.346.665</b>	<b>-\$ 93.433.678</b>	<b>-\$ 70.010.473</b>	<b>-\$ 42.582.882</b>	<b>-\$ 11.880.168</b>

Fuente: Elaboración propia

### 11.3 Balance General

Tabla 33.

#### Balance General Comercializadora

Balance General	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo</b>						
<b>Efectivo</b>	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$
	63.590.000	106.346.665	93.433.678	70.010.473	42.582.882	11.880.168
<b>Cuentas X Cobrar</b>	\$ 0	\$ 9.250.657	\$ 12.983.482	\$ 13.719.905	\$ 14.470.110	\$ 15.202.297
<b>Inventarios Materias</b>	\$ 0	\$ 13.462.273	\$ 18.894.570	\$ 19.966.270	\$ 21.058.025	\$ 22.123.561
<b>Primas e Insumos</b>						
<b>Inventarios de Producto en Proceso</b>	\$ 0	\$ 7.253.745	\$ 10.092.508	\$ 10.652.548	\$ 11.190.661	\$ 11.747.480
<b>Total Activo Corriente:</b>	<b>-\$</b>	<b>-\$ 76.379.990</b>	<b>-\$</b>	<b>-\$</b>	<b>\$ 4.135.915</b>	<b>\$ 37.193.171</b>
	<b>63.590.000</b>		<b>51.463.118</b>	<b>25.671.750</b>		
<b>Construcciones y Edificios</b>	\$ 12.300.000	\$ 12.300.000	\$ 12.300.000	\$ 12.300.000	\$ 12.300.000	\$ 12.300.000

<b>Depreciación Acumulada</b>		-\$ 615.000	-\$ 1.230.000	-\$ 1.845.000	-\$ 2.460.000	-\$ 3.075.000
<b>Planta</b>						
<b>Construcciones y Edificios</b>	\$ 12.300.000	\$ 11.685.000	\$ 11.070.000	\$ 10.455.000	\$ 9.840.000	\$ 9.225.000
<b>Maquinaria y Equipo de Operación</b>	\$ 5.700.000	\$ 5.700.000	\$ 5.700.000	\$ 5.700.000	\$ 5.700.000	\$ 5.700.000
<b>Depreciación Acumulada</b>		-\$ 570.000	-\$ 1.140.000	-\$ 1.710.000	-\$ 2.280.000	-\$ 2.850.000
<b>Maquinaria y Equipo de Operación</b>	\$ 5.700.000	\$ 5.130.000	\$ 4.560.000	\$ 3.990.000	\$ 3.420.000	\$ 2.850.000
<b>Muebles y Enseres</b>	\$ 41.990.000	\$ 41.990.000	\$ 41.990.000	\$ 41.990.000	\$ 41.990.000	\$ 41.990.000
<b>Depreciación Acumulada</b>		-\$ 8.398.000	-\$	-\$	-\$	-\$
			16.796.000	25.194.000	33.592.000	41.990.000
<b>Muebles y Enseres</b>	\$ 41.990.000	\$ 33.592.000	\$ 25.194.000	\$ 16.796.000	\$ 8.398.000	\$ 0
<b>Equipo de Oficina</b>	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
<b>Depreciación Acumulada</b>		-\$ 1.666.667	-\$ 3.333.333	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000
<b>Equipo de Oficina</b>	\$ 5.000.000	\$ 3.333.333	\$ 1.666.667	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Total Activos Fijos:</b>	<b>\$ 64.990.000</b>	<b>\$ 53.740.333</b>	<b>\$ 42.490.667</b>	<b>\$ 31.241.000</b>	<b>\$ 21.658.000</b>	<b>\$ 12.075.000</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>\$ 1.400.000</b>	<b>-\$ 22.639.657</b>	<b>-\$ 8.972.451</b>	<b>\$ 5.569.250</b>	<b>\$ 25.793.915</b>	<b>\$ 49.268.171</b>
<b>Pasivo</b>						
<b>Impuestos X Pagar</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 4.510.178	\$ 6.096.601	\$ 8.422.805	\$ 10.207.060
<b>PASIVO</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 4.510.178</b>	<b>\$ 6.096.601</b>	<b>\$ 8.422.805</b>	<b>\$ 10.207.060</b>
<b>Patrimonio</b>						
<b>Capital Social</b>	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000
<b>Reserva Legal Acumulada</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000
<b>Utilidades Retenidas</b>	\$ 0	\$ 0	-\$	-\$	-\$ 2.627.351	\$ 15.271.110
			24.039.657	15.582.629		
<b>Utilidades del Ejercicio</b>	\$ 0	-\$ 24.039.657	\$ 9.157.028	\$ 12.955.278	\$ 17.898.461	\$ 21.690.002
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 1.400.000</b>	<b>-\$ 22.639.657</b>	<b>-\$</b>	<b>-\$ 527.351</b>	<b>\$ 17.371.110</b>	<b>\$ 39.061.111</b>
			<b>13.482.629</b>			
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 1.400.000</b>	<b>-\$ 22.639.657</b>	<b>-\$ 8.972.451</b>	<b>\$ 5.569.250</b>	<b>\$ 25.793.915</b>	<b>\$ 49.268.171</b>

Fuente: Elaboración propia

## 11.4 Indicadores Financieros

Teniendo los flujos de dinero y económicos del plan de negocios, se procede a realizar el análisis de los indicadores financieros resultantes, los cuales se detallan en la tabla 34, haciendo mención de las variables macroeconómicas proyectadas, los supuestos de operación, la

rentabilidad y los flujos de caja correspondientes para realizar la evaluación y análisis de la inversión.

**Tabla 34.**

*Resumen de indicadores de evaluación comercializadora de Cacao*

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Supuestos Macroeconómicos</b>						
Variación Anual IPC		3,00%	3,20%	3,60%	3,40%	3,00%
Devaluación		4,40%	4,58%	4,50%	4,34%	4,47%
Variación PIB		2,60%	2,90%	3,80%	3,90%	4,00%
DTF ATA		6,54%	4,62%	4,65%	4,70%	4,50%
<b>Supuestos Operativos</b>						
Variación precios		N.A.	3,20%	3,60%	3,40%	3,00%
Variación Cantidades vendidas		N.A.	36,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Variación costos de producción		N.A.	39,10%	5,50%	5,10%	5,00%
Variación Gastos Administrativos		N.A.	9,30%	2,70%	2,60%	2,40%
Rotación Cartera (días)		7	7	7	7	7
Rotación Proveedores (días)		0	0	0	0	0
Rotación inventarios (días)		20	20	20	20	20
<b>Indicadores Financieros</b>						
<b>Proyectados</b>						
Liquidez - Razón Corriente		N.A.	-11,41	-4,21	0,49	3,64
Prueba Acida		0	-18	-9	-3	0
Rotación cartera (días)		7	7	7	7	7
Rotación Inventarios (días)		15,7	15,6	15,6	15,6	15,6
Rotación Proveedores (días)		0	0	0	0	0
Nivel de Endeudamiento Total		0,00%	-50,30%	109,50%	32,70%	20,70%
Concentración Corto Plazo		0	0	1	1	1
Ebitda / Gastos Financieros		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional		-5,10%	2,00%	2,70%	3,50%	4,10%

Rentabilidad Neta	-5,10%	1,40%	1,80%	2,40%	2,80%
Rentabilidad Patrimonio	106,20%	-67,90%	-2456,70%	103,00%	55,50%
Rentabilidad del Activo	106,20%	-102,10%	232,60%	69,40%	44,00%
<b>Flujo de Caja y Rentabilidad</b>					
Flujo de Operación	-	24.916.872	25.791.368	29.807.664	33.057.25
	12.789.9				6
	90				
Flujo de Inversión	-	-	-12.003.885	-2.368.163	-2.380.073
	1.400.0	29.966.6			2.354.542
	00	75			
Flujo de Financiación	1.400.0	0	0	0	0
	00				
<b>Flujo de caja para evaluación</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>12.912.987</b>	<b>23.423.205</b>	<b>27.427.591</b>
	<b>1.400.0</b>	<b>42.756.6</b>			<b>4</b>
	<b>00</b>	<b>65</b>			
Tasa de descuento Utilizada	10%	10%	10%	10%	10%
Factor	1	1,1	1,21	1,33	1,46
					1,61
<b>Flujo de caja descontado</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>10.671.890</b>	<b>17.598.201</b>	<b>18.733.414</b>
	<b>1.400.0</b>	<b>38.869.6</b>			<b>0</b>
	<b>00</b>	<b>96</b>			
<b>Criterios de Decisión</b>					
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	19,50%				
TIR (Tasa Interna de Retorno)	32,77%				
VAN (Valor actual neto)	25.797.				
	779				
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	0,14				
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación). en meses	3 mes				

Fuente: Elaboración propia

Con la evaluación del presente plan de negocios, se establecieron los estados financieros necesarios para determinar su viabilidad así:

Estado de resultados: arrojó utilidades en todo el horizonte de planeación. Flujo de caja: se observa generación interna de fondos lo que permite establecer que el proyecto experimenta liquidez, capacidad para el pago de la deuda en caso de financiación del plan de negocios y su amortización en todo el horizonte de planeación.

Para el cálculo del VPN se tuvo en cuenta las tasas DTF 6,54%, inflación corrida del 3,00%, una tasa para el inversionista del 10% determinándose la  $tio\ dtf-if+inv= 19,5\%$  mostrando viabilidad financiera por este concepto. la TIR se calculó en 32,77% rendimiento de los recursos invertidos en el proyecto también muy favorable para el inversionista de manera general se determina viabilidad financiera para el proyecto.

## 11.5 Impactos

Con la ejecución y desarrollo del presente plan de negocios, con la puesta en marcha de la comercializadora se busca llegar o lograr los siguientes impactos:

### 11.5.1 Económico.

Al ser una ciudad principal y pertenecer a uno de los departamentos de la zona central del país, es uno de los puntos en donde mayor cantidad de foráneos acuden con la finalidad de encontrar mejores condiciones de vida, sin embargo, esta situación ha traído como consecuencia que los niveles de desempleo y desocupación de Ibagué sean altos. La comercializadora desde su creación tendrá como finalidad la generación de oportunidades laborales en el municipio, entrará a jugar en la dinámica comercial, contribuyendo al desarrollo de la región y aportando a su economía. Se identifican como impactos positivos a nivel económico:

- Mejoramiento del tejido empresarial regional, se dinamizará el sector económico de la ciudad, ya que se contará con proveedores de la región.

- La empresa tendrá ingresos durante el primer año por concepto de ventas por valor de \$ 475.748.079, generando impuestos que contribuyen con el mejoramiento del municipio.
- Generación de empleo de seis empleos directos.

### **11.5.2 Social.**

Se brindará condiciones de trabajo digno que contribuirán a la mejora de calidad de vida de los empleados y sus familias, igualmente, se busca beneficiar a sectores especiales como madres cabeza de hogar, personas desplazadas, víctimas del conflicto, población rural, personas en estado de vulnerabilidad y personas con condiciones especiales.

### **11.5.3 Ambiental.**

Dentro de la construcción del plan de negocios, la comercializadora de Cacao fijó como uno de sus objetivos minimizar el impacto ambiental propio de su actividad económica, en donde se trabajará fuertemente en la optimización y manejo adecuado de los recursos, así como en la reducción y correcta disposición de residuos sólidos y líquidos generados por la empresa. Se minimizará los impactos por contaminación de tipo visual y auditiva teniendo en cuenta lo establecido en las normas ambientales.

### **11.5.4 Permisos.**

- Declaración de industria y comercio y complementarios (Avisos y tableros y sobretasa de bomberos)
- Concepto Sanitario: Visita de un inspector de la Secretaria de Salud Municipal, con el fin de verificar la seguridad de las instalaciones y el nivel de sanidad del establecimiento y trabajadores en cuanto a la manipulación de materia prima. Esto se hace con el propósito de adquirir la licencia sanitaria para el funcionamiento de la empresa.

- Certificado de uso de suelos: Antes de proceder a la apertura del establecimiento, se debe diligenciar y solicitar en la oficina de planeación Municipal el certificado de uso de suelos.

## 12. Conclusiones

La producción del grano de Cacao en Colombia ha tenido un alza en los últimos 10 años, gracias a su elevado consumo interno y a la demanda de Cacao de calidad a nivel internacional, si bien es un cultivo muy promisorio, y es una oportunidad de generar empresa agropecuaria, debemos velar por que la instalación y producción de cultivos, siempre se realice en pro del beneficio económico, social y cultural de los principales actores del campo, mujeres jóvenes, niños y población en general de la zona rural.

Al analizar los indicadores se concluye que los flujos son positivos, con una tasa mínima de rendimiento del 19%, proyectada a 5 años, donde se identifica:

- Los ingresos son superiores a los egresos.
- Los flujos generados recuperan la inversión inicial y el capital de trabajo.
- Se generan excedentes de dinero en el flujo de caja proyectado.

De acuerdo al estudio de mercado el proyecto es viable, puesto que se identificó un mercado potencial amplio en donde se podrá desarrollar el objeto económico de la empresa, la segmentación de clientes se realizó teniendo en cuenta a la población de productores Cacaoteros del departamento del Tolima.

En el proyecto se diseñaron estrategias de comercialización, ventas, distribución, publicidad, promoción, servicio y aprovisionamiento adecuadas para el tipo de negocio y público proyectado, generando estabilidad para realizar la proyección de ventas, todo esto sustentando bajo el estudio de mercado realizado.

A nivel técnico, se planea contará con personal que cuente con formación y experiencia necesaria para llevar a cabo las actividades propuestas en cada una de las estrategias planeadas, se diseñaron fichas técnicas y de descripción de los procesos necesarios para estandarizar la

actividad operativa. A la par, se realizó el estudio de localización de la empresa, donde se identificaron diferentes aspectos para la ubicación final de las instalaciones.

Organizacionalmente, se definió el tipo de contratación, descripción de los perfiles con sus respectivas labores y responsabilidades, metodología de selección y alcance de funciones. Financieramente, los indicadores financieros proyectan flujos positivos, teniendo en cuenta la proyección a 5 años de todas las entradas y salidas de dinero.

## Referencias

- Agronegocios. (10 de enero de 2019). Producción de Cacao evidencia un crecimiento . Obtenido de <https://www.agronegocios.co/agricultura/produccion-de-Cacao-evidencia-un-crecimiento-promedio-de-648-en-los-ultimos-10-anos-2813684>
- Cauas, D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. *Bogotá: biblioteca electrónica de la universidad Nacional de Colombia*, 2, 1-11.
- Dinero, R. (30 de Agosto de 2018). *¿Cuáles cultivos tienen mayor potencial en Colombia?* . Obtenido de [www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/que-cultivos-son-rentables-en-colombia-en-2018/261447](http://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/que-cultivos-son-rentables-en-colombia-en-2018/261447)
- Finagro. (2020). *Ficha de inteligencia: Cacao*. Bogotá: Unidad de Gestión de Riesgos Agropecuarios -UGRA.
- Godás, L. (2006). El producto. tipos , atributos y diferenciación: instrumentos para el diseño de estrategias de marketing en la oficina de farmacia (II). *ELSERVIER: Offam : farmacia y sociedad*, 116-120.
- Icontec. (2021). *NTC 1252: Cacao en grano. Especificaciones y requisitos de calidad*. Bogotá.
- Icontec. (2021). *NTC-ISO 2292: Cacao en grano. Muestreo*. Bogotá.
- Lumpink, D. (2003). Strategic management: Creating competitiveadvantages. *McGraw-Hill*, 277.
- Ministerio de Agricultura. (2017). *Plan departamental de extensión agropecuario Tolima Competitivo*. Bogotá.
- Moreno-Martínez, E., Gavanzo-Cárdenas, O., & Rangel-Silva, F. (2019). Evaluación de las características físicas y sensoriales de licor de Cacao asociadas a modelos de siembra. *Ciencia y Agricultura*, 16(3), 75-90. Recuperado el 4 de diciembre de 2021
- Procolombia. (17 de julio de 2019). *Cacao un producto con potencial en el mercado canadiense*. Obtenido de [http://www.procolombia.co/sites/default/files/cartilla\\_Cacao\\_0.pdf](http://www.procolombia.co/sites/default/files/cartilla_Cacao_0.pdf)

Procolombia. (2020). *Cacao: Granos, derivados y chocolatería*. Bogotá.

Riego, M. D. (2020). *Boletín de Publicación Trimestral Cacao. Octubre - Diciembre*. Lima.

Rural, M. D. (2020). *Cadena de Cacao*. Bogotá.: Minagricultura.

Rural, M. D. (2020). *Cadena de Cacao*. Bogotá: Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales.

Sukha, D., & Butler, D. (2005). Trends in flavor profiles of the common clones for

CFC/ICCO/INIAP Flavour Project. *Cocoa Research Unit The University of the West Indies*,  
55.

Viena Vásquez, L. (2020). *Cacao nativo, una oportunidad de biocomercio para los Cacaoteros de la provincia de Satipo*. Lima: Universidad Católica del Perú.