

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD CREACIÓN DE UNA EMPRESA PARA LA
COMERCIALIZACIÓN DE CACAO A SUIZA

RAFAEL ADOLFO GUERRERO REYES

CAMILO ANDRES PEREZ ESPARZA

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

SEDE VIRTUAL Y A DISTANCIA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

BOGOTÁ, COLOMBIA

2019

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD CREACIÓN DE UNA EMPRESA PARA LA
COMERCIALIZACIÓN DE CACAO A SUIZA

RAFAEL ADOLFO GUERRERO REYES

CAMILO ANDRES PEREZ ESPARZA

Estudio de prefactibilidad

Director: WILSON CAMILO VARGAS

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

SEDE VIRTUAL Y A DISTANCIA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

BOGOTÁ, COLOMBIA

2019

Resumen

El presente documento busca analizar la factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la comercialización de Cacao hacia Suiza. Se identificará los parámetros de calidad, precios y estrategias que busquen penetrar este nicho de mercado; también busca profundizar sobre los aspectos de mercadeo, técnicos, administrativos y legales que debe considerar una comercializadora. El Cacao se ha perfilado como el producto de la paz, al ser utilizado en las estrategias de sustitución de cultivos ilícitos en zonas donde el conflicto armado ha tenido gran impacto.

La cultura y las costumbres en Suiza hacen de este país uno de los principales consumidores per cápita de chocolate en el mundo, la demanda va en aumento y las potencialidades que tiene ese mercado son prometedoras.

Palabras clave: comercialización de Cacao, prefactibilidad Cacao.

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

UNIMINUTO Virtual y a Distancia

Formulación y evaluación

"Estudio de prefactibilidad creación de una empresa para la comercialización de cacao a Suiza"

Especialización en Gerencia de Proyectos –EGF–

Presenta:

"Rafael Guerrero Reyes, Camilo Andres Perez Esparza"

Línea de investigación:

Innovaciones Sociales y Productivas

Asesor tutor:

Mg: Alex Dueñas Peña

Bogotá, Colombia, mayo de 2019

Contenido

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	8
1.2 PREGUNTA.....	8
2. JUSTIFICACIÓN	9
3. OBJETIVOS	11
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	11
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
4. MARCO REFERENCIAL	12
4.1 ESTADO DEL ARTE.....	12
4.2 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	14
4.2.1 <i>Cacao Fino de aroma</i>	14
4.2.2 <i>Parámetros Cacao fino de aroma</i>	15
4.2.3 <i>Estrategias para estimular la producción y comercialización del cacao fino de aroma</i>	17
4.2.4 <i>Instituciones en el sector cacaotero</i>	17
4.3 MARCO LEGAL	19
5. ESTUDIO DE MERCADO Y COMERCIALIZACIÓN	20
5.1 SECTOR ECONÓMICO DONDE ESTÁ EL PROYECTO DE EMPRESA	20
5.1.1 <i>Generalidades del sector donde pertenece el proyecto</i>	20
5.1.2 <i>Participación del sector donde pertenece el proyecto en el PIB Nacional</i>	21
5.1.3 <i>Estadísticas del sector Cacaotero</i>	22
5.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	26
5.2.1 <i>Demanda potencial en el mundo</i>	26
5.2.2 <i>Mercado objetivo (Suiza)</i>	30
5.2.3 <i>Perfil del consumidor suizo</i>	32
5.3 ANÁLISIS DE LA OFERTA	33
5.3.1 <i>Factores que determinan la oferta</i>	33
5.3.1 <i>Oferta general de Cacao en Colombia</i>	34
5.3.2 <i>Estrategias de ventas de la competencia</i>	35
5.4 BALANCE DE OFERTA Y DEMANDA	38
5.5 COMPORTAMIENTO DE PRECIOS	39
5.6 ESTRUCTURA ACTUAL DEL MERCADO LOCAL DE LA EMPRESA.....	41
5.6.1 <i>Mercado proveedor</i>	42
5.6.2 <i>Mercado distribuidor</i>	43
5.7 PRODUCTOS SUSTITUTOS Y PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS	46
5.8 MEZCLA DE MARKETING	47
5.8.1 <i>Estrategias de Producto</i>	47
5.8.2 <i>Estrategias de Plaza o distribución</i>	47
5.8.3 <i>Estrategia de Precio</i>	48
5.8.1 <i>Estrategias de Promoción</i>	48
6. ASPECTOS TÉCNICOS DEL PROYECTO	49
6.1 TAMAÑO DEL PROYECTO.....	49
6.1.1 <i>Dimensión del mercado suizo</i>	49

6.1.1	<i>Disponibilidad de grano de Cacao Fino de aroma</i>	50
6.2	LOCALIZACIÓN	51
6.2.1	<i>Macrolocalización</i>	51
6.2.2	<i>Microlocalización</i>	52
6.3	FICHA TÉCNICA POR PRODUCTO	54
6.4	FLUJO DE PROCESOS	55
6.5	ANÁLISIS DE RECURSOS DEL PROYECTO	59
6.5.1	<i>Obras Físicas para el proyecto</i>	59
6.5.2	<i>Maquinaria, herramientas y equipos necesario en el proyecto</i>	61
6.5.3	<i>Muebles, enseres, adecuaciones locativas y otros requeridos en el proyecto</i>	62
6.5.4	<i>Balance de personal requerido en el proyecto</i>	63
6.5.1	<i>Servicios centro de acopio</i>	63
6.5.2	<i>Presupuesto de capital de trabajo requerido en el proyecto</i>	64
6.5.3	<i>Definición de la inversión inicial para el funcionamiento del proyecto</i>	65
7.	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y LEGALES	66
7.1	DEFINICIÓN DEL NOMBRE Y MARCA	66
7.2	PLATAFORMA ESTRATÉGICA	66
7.2.1	<i>Misión</i>	66
7.2.2	<i>Visión</i>	66
7.2.3	<i>Principios y valores</i>	67
7.2.4	<i>Objetivos estratégicos</i>	67
7.3	POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN	67
7.4	CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	68
7.5	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	70
8.	ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO	71
8.1	PRESUPUESTO	71
8.2	PROYECCIÓN DE BALANCES	71
8.3	PROYECCIÓN DE P Y G	72
8.4	FLUJO DE CAJA	72
8.5	INDICADORES FINANCIEROS	73
9.	RESULTADOS Y CONCLUSIONES	74
9.1	SOBRE EL ESTUDIO DE MERCADO Y COMERCIALIZACIÓN	74
9.2	SOBRE LOS ASPECTOS TÉCNICOS DEL PROYECTO	75
9.3	SOBRE EL ESTUDIO TÉCNICO Y FINANCIERO	77
10.	REFERENCIAS	78
11.	APÉNDICES	81
	APÉNDICE A. INSTRUMENTO DE CAPTURA DE LA ORGANIZACIÓN	81
	APÉNDICE A. LISTADO DE ORGANIZACIONES CACAOTERAS EN COLOMBIA	85

Lista de tablas

Tabla 1. Factores Diferenciadores para Cacaos Especiales	15
Tabla 2. Parámetros calidad de cacao	16
Tabla 3. Producción mundial de cacao en grano.....	22
Tabla 4. Producción de Cacao en Latinoamérica.....	23
Tabla 5. Área sembrada en cultivos de Cacao en Colombia.....	24
Tabla 6. Demanda mundial de Cacao – Importaciones 2018.....	27
Tabla 7. Importaciones de Cacao en Suiza 2018	30
Tabla 8. Demanda de cacao en Suiza últimos 5 años	31
Tabla 9. Destino de exportaciones de Cacao desde Colombia en el 2018	35
Tabla 10. Comportamiento precio de Cacao en bolsa de Nueva York	39
Tabla 11. Mercado proveedor: Organizaciones de desarrollo alternativo y su producción	42
Tabla 12. Frecuencias rutas marítimas hacia Holanda, (entrada a Suiza).....	45
Tabla 13. Proyección de exportación de los últimos cinco años.....	50
Tabla 14. Ficha técnica del producto	54
Tabla 15. Descripción de actividades del flujo de proceso	56
Tabla 16. Documentos soporte para exportación Cacao en grano	59
Tabla 17. Maquinaria, herramientas y equipos del proyecto	61
Tabla 18. Muebles, enseres y adecuaciones del proyecto	62
Tabla 19. Balance personal del proyecto	63
Tabla 20. Servicios requeridos para el centro de acopio.....	64
Tabla 21. Servicios conexos	64
Tabla 22. Capital de trabajo del proyecto	65
Tabla 23. Inversión inicial del proyecto.....	65
Tabla 24. Presupuesto del proyecto	71
Tabla 25. Proyección de balances	71
Tabla 26. Proyección de Perdidas y Ganancias	72
Tabla 27. Flujo de caja del proyecto	72
Tabla 28. Indicadores financieros	73

Lista de figuras

Figura 1. Histórico de la producción de Cacao en Colombia	24
Figura 2. Importaciones de grano de Cacao en Colombia	26
Figura 3. Exportaciones de Cacao en grano desde Colombia	34
Figura 4. Valores y cantidades exportadas competencia directa.....	36
Figura 5. Tendencia de oferta y demanda del cacao	38
Figura 6. Comportamiento precio tonelada de Cacao en bolsa N.Y. y nacional	40
Figura 7. Ruta navieras Colombia – Holanda (entrada a Suiza)	45
Figura 8. Macrolocalización del proyecto.....	52
Figura 9. Microlocalización del proyecto	53
Figura 10. Flujo de acopio del producto	55
Figura 11. Flujograma del proceso	56
Figura 12. Distribución planta física para el acopio de cacao.....	60
Figura 13. Estructura organizacional de la empresa	70

Introducción

El cultivo del Cacao ha sido identificado como uno de los productos esenciales para el desarrollo de regiones que se encuentran en un escenario de postconflicto; actualmente juega un papel muy importante en los proyectos de sustitución de cultivos ilícitos y es considerado como el tercer commodity con mayor transferencia después del azúcar y el café. Según las estimaciones de la Organización Mundial del Cacao – ICCO, el 95% del cacao exportado por Colombia se considera como fino y de aroma (ICCO, 2011 y 2015).

Sin embargo, se han identificado grandes falencias en los sistemas de producción y comercialización del grano, especialmente en el cacao de alta calidad, que han impedido aumentar de manera sustancial los volúmenes exportados y la cadena de valor agregado. Otro aspecto importante tiene que ver con la gran cantidad de intermediarios que se encuentran en la cadena de comercialización.

Por otro lado, el mercado de Suiza tiene un gran potencial con un crecimiento sostenido en los últimos años, se encuentra en un grupo de países que tiene los más altos consumos per cápita de cacao en el mundo y sus proveedores son limitados.

Con este estudio se profundizará en los aspectos comerciales, técnicos, financieros y legales que debe tener una empresa para la comercialización del grano hacia Suiza, se identificarán parámetros de calidad, precios y estrategias para la exportación del cacao fino de aroma.

1. Planteamiento del problema

Colombia a pesar de tener condiciones agroecológicas y genotípicas favorables para la producción de Cacao Fino y de aroma, ha presentado profundas dificultades en la producción y comercialización de este grano; si bien “las exportaciones de cacao en grano representan un 25% del total producido en el País las cuales se comercializan como Cacao fino o cacao especial” (Swisscontact, 2017), el volumen aun es insuficiente para cubrir la creciente demanda de este producto. Existe un gran potencial de producción sin embargo no se cuenta con las mejores técnicas productivas y de postcosecha. “La baja calidad del cacao ha repercutido en la pérdida de la categoría de país productor de calidad fino y de aroma absoluta para Colombia al tener una penalización del 5% del total” (Royal Tropical Institute, 2013).

Puntualmente “se han identificado problemas en la cadena de valor, tales como la baja calidad del cacao, el bajo desarrollo tecnológico en las operaciones de transformación de la postcosecha... el desconocimiento de los parámetros de calidad por parte de los eslabones...” (Contreras, 2017, p.11). Otro de los aspectos desfavorables para esta cadena productiva tiene que ver con la organización interna: “la falta de articulación entre los actores, haciendo que el eslabón de los productores sea el menos favorecido de la cadena, especialmente en lo que se refiere a la transferencia tecnológica y la asistencia técnica (Swisscontact, 2017. p.76). También, se ha detectado falencias en los medios tecnológicos en las fincas, esto es: “los productores transforman distintos volúmenes de masa de cacao según épocas de cosecha y/o necesidades,

desde cantidades inferiores a 10 kg hasta más de 400 kg.” (Barragan & Rey (2004), Mejía (2000), Fedecacao (2004)). Finalmente, se destaca la falta de clasificación del grano de manera adecuada conforme a la calidad del producto, ya que por lo general se mezclan las calidades lo cual impide generar tarifas que premien los mejores cacaos. Esta situación es suscitada porque las principales compañías cacaoteras en Colombia compran casi la totalidad del producto y exigen más volumen que calidad.

Las consecuencias de este fenómeno son variadas, van desde la pérdida de recursos por parte de los agricultores que dejan de percibir remuneraciones por calidad, hasta la descertificación del país por bajos estándares de producción.

Contreras (2017), realizó una investigación para identificar las diferentes oportunidades y retos en los eslabones de la cadena productiva del cacao, realizando un análisis de manera individual por cada etapa que incluyó la aplicación de instrumentos de captura y entrevistas semi estructuradas aplicadas a actores de la cadena. Según el mismo actor la conclusión de su trabajo indica que “se identificaron una gran cantidad de desafíos para consolidar la calidad del producto en el país, con mayor incidencia por parte de los eslabones de producción y comercialización tal como se describió anteriormente. También se encontró una baja cobertura de los servicios de asistencia técnica y acompañamiento en el cultivo, donde, por ejemplo, el 95% de productores no tienen un plan de siembra definido, o desconocen las variedades de cacao más apropiadas para sembrar en sus unidades productivas”

La cadena de cacao y chocolate en Colombia está compuesta por un estimado de 35.000 productores, los cuales están distribuidos en 7 zonas de producción (Swisscontact, 2017). Esta población campesina se encuentra en zonas altamente vulnerables a cultivos ilícitos y cultura de la ilegalidad; por lo general carecen de vías de acceso de calidad y son insuficientes los servicios domiciliarios y de educación. Estos productores por lo general se asocian bajo organizaciones regionales (en Colombia existen cerca de 250 organizaciones de este tipo). La comercialización de este producto se realiza a través de intermediarios que en su mayoría les venden a las 2 principales compañías procesadoras del país.

Existe una gran oportunidad de comercialización del grano, ya que el potencial de los agricultores para generar Cacao fino es muy alto y la demanda, en especial en países donde el consumo es cultural como Suiza, sigue creciendo de manera exponencial.

1.1 Formulación del problema

Teniendo en cuenta el gran potencial que tiene Colombia para la producción de Cacao fino de aroma y que existe una creciente demanda en Suiza, se plantea el estudio de prefactibilidad para la comercialización del grano.

1.2 Pregunta

¿Es factible realizar la comercialización del cacao fino de aroma a Suiza, través de una empresa comercializadora?

2. Justificación

La demanda del cacao fino en el mundo se encuentra en constante crecimiento, cada vez son más exigentes los consumidores de este producto. Países como Alemania, Suiza, Holanda y Austria consumen entre 8 a 11.5 Kilogramos por persona en el año, eso demuestra que existe un mercado altamente potencial que no se encuentra plenamente satisfecho.

La Organización internacional del Cacao ICCO, estima que para el año 2020 la demanda mundial de cacao fino crecerá hasta un millón de toneladas. Situación que favorece enormemente a los productores que se encuentren preparados para esta tendencia. Sin embargo, la oferta de este producto es limitada, “Se estima que la producción mundial de cacaos finos y de aroma es de alrededor del 5-8% del volumen total de cacao y se encuentra únicamente en 23 países productores principalmente en Centro y Sudamérica” (Swisscontact, 2017).

El Cocoa Market Review pronosticó en 2012 un déficit global de 100.000 toneladas de Cacao; esta situación se presenta una oportunidad de negocio para satisfacer la demanda mundial de cacao fino y de aroma, indica también que el historial en los últimos años refleja un desequilibrio entre la producción de cacao mundial con respecto a la demanda.

Este panorama se convierte en una ventana de oportunidad para países como Colombia que tienen condiciones agroecológicas particulares que facilitan la producción de cacaos de alta

calidad. Desde el punto de vista social el cultivo de cacao se ha venido convirtiendo en el “producto de la paz”, teniendo en cuenta que se ha estimulado su establecimiento en zonas de postconflicto donde antiguamente se cultivaba Coca. "El cacao es la esperanza para muchos productores de zonas vulnerables a los cultivos ilícitos. Fue incluido dentro de las políticas nacionales como cultivo sustituto y como reconstructor de tejido social" (UNODC, 2018).

En ese sentido es necesario analizar a detalle la dinámica de producción y comercialización de cacao fino a nivel nacional, para identificar claramente las acciones que puedan estimular de manera positiva este sector. Realizar la reflexión sobre las medidas que el gobierno y entidades del sector agrícola han tomado para afrontar una oportunidad de crecimiento, aportará en el debate para analizar si estamos preparados para soportar esta tendencia de demanda al alta. Conocer como desde la academia y entes de investigación se está aportando en el mejoramiento del paquete tecnológico del cacao fino nos brindará una perspectiva de cuan cerca estamos de convertirnos en un referente mundial en esta materia.

Se debe entender que, si en el siglo XX la bonanza cafetera dinamizó la economía colombiana, es posible que en este nuevo siglo el cacao brinde una oportunidad para que el sector agrícola repunte nuevamente y traiga consigo desarrollo a las comunidades más vulnerables del país.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Realizar el estudio de prefactibilidad creación de una empresa para la comercialización de cacao hacia Suiza.

3.2 Objetivos específicos

- Realizar el estudio de mercado y comercialización de Cacao Fino y de aroma
- Desarrollar los estudios técnicos para la creación de una empresa para la comercialización de Cacao
- Realizar los estudios administrativos y legales para el funcionamiento de organización comercializadora de Cacao
- Realizar el estudio económico y financiero para la organización comercializadora de Cacao.

4. Marco referencial

4.1 Estado del arte

A continuación, se presenta el arte de estado de los temas relacionados con la producción y comercialización de cacao, en particular lo que tiene que ver la cadena de valor de este producto promisorio.

Fedecacao realizó la Caracterización fisicoquímica de cacao regionales y universales más usados en el país, a través de pruebas organolépticas y fisicoquímicas que identificaron los matices diferenciales de cada material. En conclusión, según Fedecacao (2009): “todos los materiales evaluados bajo la metodología propuesta cumplieron con las normas exigidas para el mercado nacional, ubicándose entre los niveles altos de evaluación tenidos en cuenta para las variables índice de grano y porcentaje de buena fermentación, según la norma ICONTEC 1252”; también indica que la zona de Santander, Arauca y el Huila presenta los mejores comportamientos en matices de calidad.

El Banco de Desarrollo de América Latina realizó un estudio de la comercialización en el segmento fino de cacao, a través de la recolección de datos de exportaciones y transferencias nacionales. El resultado indica según el BDAL (2013), que el sobre precio estuvo oscilando entre el 15% al 35% sobre el valor de la bolsa puesto en el país del cliente.

Por otro lado, el colectivo Colombia Exporta Cacao realizó el análisis de las estrategias de países latinoamericanos en esta materia, describiendo las políticas públicas de Perú, -Ecuador, Colombia y República Dominicana. Según Ríos, F., Ruiz, A., Lecaro, J., Rehpani C. (2017), Para aprovechar las actuales oportunidades del mercado, es necesario mantener un flujo permanente de información sobre las tendencias, la evolución de los mercados y las estrategias adoptadas por los competidores. Esta información es de extrema utilidad para todos los actores de la cadena y ayuda a plantear políticas sectoriales oportunas con un enfoque de mercado.

El autor Contreras en 2107, realizó en su documento “análisis de la cadena de valor del cacao en Colombia: generación de estrategias tecnológicas en operaciones de cosecha y postcosecha, organizativas, de capacidad instalada y de mercado” un estudio que presenta un catálogo de temáticas y ejes de investigación en busca de mejorar en cosecha y postcosecha y de comercialización para el sector cacaotero en Colombia.

Proexport (ahora Procolombia) es una agencia gubernamental de la rama ejecutiva del Gobierno de Colombia a cargo de promover las exportaciones del país; realizó una publicación en el 2012 donde concluye que las ventajas de invertir en Cacao, entre otras, son las siguientes: “El país produce grano con características de sabor y aroma, se pronostica déficit de Cacao frete a la demanda a la alza, Colombia tiene potencia de ampliar en 2 millones de hectáreas la superficie de este cultivo, además posee material genético apropiado y existe extinción de impuestos para cultivos de tardío rendimiento”.

Finalmente, las autoras Ochoa y Uribe en el 2012, realizaron un estudio para evaluar las posibilidades existentes en Colombia para el desarrollo agroindustrial mediante la inversión de fondos de capital privado en zonas de bajo desarrollo, concluyendo que: “el cultivo de Cacao puede considerarse como uno de los cultivos promisorios en zonas marginales bajo los modelos de inversión de capital privado”.

4.2 Marco teórico y conceptual

4.2.1 Cacao Fino de aroma.

Como afirma PROCOLOMBIA (2016), “el cacao Fino de aroma es una clasificación de la Organización Internacional del Cacao (ICCO) que describe un cacao de exquisito en aroma y sabor. Este tipo de cacao representa una mínima parte de la producción mundial y es apetecido por un mercado gourmet que quiere imprimir a sus productos aromas y sabores frutales, florales, de nueces o de malta exquisitos a los paladares más exigentes”.

De acuerdo con Swisscontact, (2017) para diferenciar el cacao fino o de aroma se usa una combinación de criterios y técnicas, entre las que podemos destacar: 1) el origen genético del material de siembra, 2) las características morfológicas de la planta, 3) las características de sabor, 4) las características químicas, 5) el color de los granos, 6) el grado de fermentación y, 7) el secado. Además, se considera la ausencia de defectos en los granos de cacao como 8) la acidez

acética, 9) la presencia de sabores desagradables, 10) el porcentaje de moho interno, 11) la infestación de insectos y, 12) el porcentaje de impurezas.

Tabla 1. Factores Diferenciadores para Cacaos Especiales

FACTORES DIFERENCIADOS	DESCRIPCIÓN
ORIGEN	La interacción de factores físicos (suelo, agua, temperatura) con el tipo de clima y ubicación geográfica influyen sobre la expresión de las características de una determinada variedad de cacao
SINGULARIDAD	Determina la rareza de un material en el cual también se destacan otras características únicas tanto físicas como organolépticas; corresponde a cultivos con alta especialización en zonas de producción restringida.
VARIEDAD	El grupo genético al que pertenece el cacao determina en gran medida las características físicas y organolépticas que este desarrollará con un adecuado manejo.
CALIDAD	Parámetro que es el resultado de la interacción de la genética propia de una determinada variedad, se expresa únicamente con un manejo postcosecha adecuado
MANEJO	El manejo de una plantación sumado a las actividades de cosecha y post cosecha son factores que determinan la expresión de las propiedades organolépticas del cacao
RELEVANCIA	Su manejo se destaca por influenciar de manera positiva en el ámbito social, ambiental y productivo, generando importantes beneficios sociales o servicios ambientales.

Fuente: Swisscontact 2017

Por otro lado, el Banco de Desarrollo de América Latina (2013) afirma que: “Colombia se posiciona cada vez más como uno de los mejores productores de cacao fino y de aroma en el mundo. Sólo 7% del cacao producido en el planeta es Fino y de Aroma y 70% de éste proviene de Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela”.

4.2.2 Parámetros Cacao fino de aroma.

Según Procolombia (2016), para que un Cacao sea considerado de calidad la selección de los granos debe ser minuciosa, al igual que su limpieza. Después del secado se deben eliminar todos los cuerpos extraños, granos quebrados, pizarrosos, mohosos y el polvo, dejando los mejores granos. El grano de alta calidad debe ser entero y pesar 1 gramo, además de estar libre de olores anormales, insectos, pesticidas y partes de cáscaras.

Para la elaboración de chocolate, el proceso de fermentación y tostado del cacao es esencial para darle el sabor característico a este producto. Las cosechas deben tener control de plagas, estar preferiblemente cultivados bajo sombra para potenciar la calidad y la fermentación debe ser monitoreada regularmente. Estos factores son determinantes para conseguir la calidad, el sabor y el aroma del chocolate.

Por otro lado, Fedecacao (2005), indica los principales parámetros para tener en cuenta para la calidad del grano, son los siguientes:

Tabla 2. Parámetros calidad de cacao

PARÁMETROS	BAJO	NORMAL	ALTO
Porcentaje de cascarilla	<11	11 a 12	>12
Peso de grano (gr)	<1,05	1,05 a 1,2	>1,2
Porcentaje de humedad	6 a 6,5	1,05 a 1,2	>1,2
Porcentaje de grasa	<52	52 a 55	>55
pH	<5,0	5,0 a 5,5	>5,5
Sabor	Amargo	Ácido	Normal

Fuente: FEDECACAO 2005

4.2.3 Estrategias para estimular la producción y comercialización del cacao fino.

De acuerdo con el Ministerio de Agricultura (2017) se ha consolidado la “Gran Alianza del Cacao y el Chocolate”, liderada por el ministerio en conjunto con ProColombia, que se configura como el primer esfuerzo conjunto desde varios sectores para el fortalecimiento de la cadena productiva. ProColombia (2018) afirma que el trabajo será entre el sector público y privado, junto a organismos de cooperación internacional, para consolidar a Colombia como líder mundial en la producción y territorio de origen del cacao fino y de aroma, producto que ya se exporta en la actualidad.

El plan nacional de desarrollo cacaotero 2012-2021 promovido por el Minagricultura busca desarrollar una cacaocultura moderna, competitiva y sostenible, que propenda por mejorar la calidad, la productividad y la rentabilidad de toda la cadena. Se trazo la meta de producción de 156.000 toneladas en el año 2020, con miras a exportar alrededor del 50% de esta producción. Busca que el país continúe con su reconocimiento por la calidad del grano Fino de Aroma.

Existen otras iniciativas del sector que pretenden estimular este segmento del mercado, impulsadas para la cooperación internacional como “Cacao por la Paz”, que de acuerdo con UNODC (2018) es una iniciativa del Gobierno de los Estados Unidos para fortalecer la cadena de valor del cacao en Colombia, mediante investigación, extensión y comercialización.

4.2.4 Instituciones en el sector cacaotero.

Según la Sociedad de Agricultores de Colombia (2017), la Federación Nacional de Cacaoteros es una organización de carácter gremial dedicada a la investigación, la transferencia de tecnología y la comercialización para el fomento del cultivo del cacao mejorando las condiciones de vida del productor. Fue creada en 1960 como mecanismo de representación de los cacacultores en el departamento del Huila y luego se extendió a todo el país.

Por otro lado, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural es la entidad rectora que formula, gestiona y coordina las políticas agropecuarias, pesqueras, forestales y de desarrollo rural en Colombia, para promover el desarrollo competitivo y sostenible del sector y de esta manera se promueva la calidad de vida de los campesinos. De este Ministerio depende la orientación de la legislación y panificación del sector Cacaotero.

Según datos de Fedecacao y MADR, (2017), en Colombia existen alrededor de 35.000 familias productoras de cacao, sin embargo, no todas se encuentran agremiadas o asociadas a organizaciones productivas lo cual dificulta la estandarización de la producción, mejora en calidad y la comercialización. Existen cerca de 250 organizaciones de productores de Cacao registradas en cámara de comercio, muchas de ellas fuera de operación, o con grandes limitaciones para penetrar en los mercados nacionales.

Entre tanto, desde el sector académico se han realizado trabajos orientados a la mejora de la genética y el planteamiento del fortalecimiento de la cadena de valor por parte de la Universidad

Nacional, la UIS y la UPTC. Si bien estas acciones institucionales contienen un alto valor científico, requieren una efectiva articulación con el sector productivo.

4.3 Marco legal

A continuación, se considera el marco legal del sector Cacaotero en Colombia.

- LEY 31 DE 1965 “Sobre fomento de las industrias de cacao y sesión de unos bienes”. Crea la cuota de fomento cacaotero del 2% y un Fondo para el Cacao, establecida para el desarrollo de programas que fomenten y protejan el cultivo; la recaudan quienes adquieran cacao de la producción nacional para transformación o exportación.
- LEY 67 DE 1983 “se modifican cuotas de fomento y se dictaminan normas para su recaudo y administración”. Incrementa la cuota de fomento al 3%.
- LEY 101 DE 1993 “Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero”. Fomenta el desarrollo tecnológico y el establecimiento de cultivos, incluyendo el cacao.
- LEY 321 DE 1996 “Administración cuota de fomento, de las Leyes 31 de 1965 y 67 de 1983”. Aclara aspectos del manejo de la cuota de fomento.
- LEY 811 DE 2003 “por la cual se modifica la Ley 101 de 1993, se crean las organizaciones de cadenas en el sector agropecuario”

5. Estudio de mercado y comercialización

5.1 Sector económico donde está el proyecto de empresa.

La comercialización del Cacao hace parte del sector primario o sector agropecuario de la economía del país. Según la UCO (2012) abarca las actividades relacionadas con la explotación de los recursos naturales, tales como la agricultura, la caza, la pesca y la silvicultura. Las actividades de este sector generalmente no llevan un alto grado de transformación.

Según Rodríguez (2017), la agricultura es una de las actividades más importantes del sector primario de Colombia. Los productos que más se cultivan son el algodón, el banano, la caña de azúcar, el arroz, la papa, el aguacate, el cacao y el café, entre otros productos.

5.1.1 Generalidades del sector donde pertenece el proyecto.

Uno de los ejes centrales de la estrategia rural del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, Pacto por Colombia, pacto por la equidad, es el mejoramiento de las condiciones económicas y sociales del campesinado colombiano.

El PND incluye incentivos para la asociatividad, el acceso a factores productivos para la Agricultura Campesina Familiar y Comunitaria (ACFC), y el fortalecimiento de la oferta de

Proyectos Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural (PIDAR). En materia de comercialización, se pretende fortalecer las compras públicas locales a productores de ACFC y se promoverán circuitos cortos de comercialización. En este sentido, el objetivo es que al menos 300 mil productores suscriban acuerdos de agricultura por contrato y más de 91 mil se beneficien de estrategias de inclusión productiva. Además, se espera fortalecer 1.800 esquemas asociativos y aumentar de 199 mil a 550 mil el número de productores atendidos con servicios de extensión agropecuaria (acceso a tecnologías, productos y servicios de apoyo).

La ANDI (2019) afirma que los planes y programas planteados por el Gobierno Nacional como agricultura por contrato, diplomacia comercial, aprovechamiento de acuerdos de libre comercio, simplificación de trámites, alimentos procesados en el PTP, la modernización del ICA e INVIMA y las nuevas condiciones tributarias (Renta, Activos productivos, beneficios al agro, , entre otros) generan grandes expectativas en el sector primario en los próximos años.

5.1.2 Participación del sector donde pertenece el proyecto en el PIB Nacional.

El DANE (2019) reveló que el Producto Interno Bruto de 2018 creció 2,7%, lo que genera optimismo frente a la meta de crecimiento de 3,6% planteada para el 2019.

El sector primario mantuvo una buena dinámica de crecimiento durante el último semestre de 2018, a pesar de haberse desacelerado levemente frente a igual período de 2017 según lo indica la ANDI (2019). En general este sector creció el 2.7% en promedio.

En 2018 el sector agropecuario representó el 6,3% del producto interno bruto (PIB) nacional, jalonado principalmente por el café y el azúcar, es muy posible que si se dinamiza la producción y comercialización de Cacao esta cifra pueda incrementarse sustancialmente.

5.1.3 Estadísticas del sector Cacaotero.

5.1.3.1 Cifras de producción y comercialización del sector Cacaotero a nivel internacional

El sector cacaotero a nivel internacional es dinamizado principalmente por el continente africano, ya que aporta la mayor producción como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 3. Producción mundial de cacao en grano

PRODUCCIÓN MUNDIAL DE CACAO EN GRANO TOTAL Y POR REGIÓN				
REGIÓN	2016/17	2017/18	VARIACIÓN	
	Estimados (miles TM)	Proyecciones (Miles TM)	(Miles TM)	Porcentaje
África	3.630,90	3.518,00	-112,9	-3
América	737,8	752	14,2	2
Asia y Oceanía	379,4	368,3	-11,1	-3
Total mundial	4.748,10	4.638,30	-109,7	-3

Fuente: Observatorio ILAC – ICCO 2017

El principal productor de grano en el mundo es Costa de Marfil, seguido por Ghana e Indonesia, aunque Colombia está en el Top 10 se encuentra muy lejos de los primeros puestos en términos de volúmenes de producción.

En cuanto a la región de Latinoamérica, la tendencia de producción es al alta a pesar de algunos reveses que tienen que ver con los fenómenos agroclimáticos.

Tabla 4. Producción de Cacao en Latinoamérica

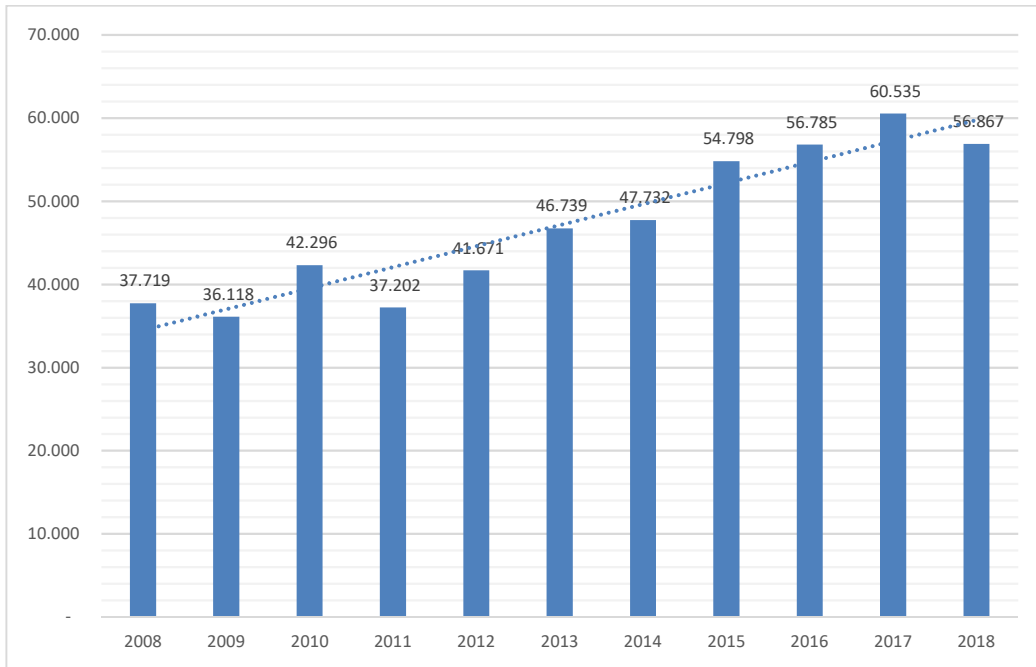
AÑO PAIS	PRODUCCIÓN N TM	EXPORTACIONES TM 2017		EXPORTACIONES TOTALES MILES USD 2017		PRINCIPALES MERCADOS EXPORTACION ES -2017
	2017	En grano	Elaborados /semielaborados	En grano	Elaborados /semielaborados	
Bolivia	2.000	187	275	940	1.553	Alemania, Suiza, Perú
Brasil	173.800	754	85.371	2936	361.206	Argentina, EEUU, Chile
Colombia	60.535	11.876	20.521	27.326	84871	EE. UU., México, Países Bajos
Costa Rica	545	434	3.212	1.343	9.188	Nicaragua, Panamá, México
Ecuador	289.102	247.48 3	21.045	551.95 3	99.902	EE. UU., Países Bajo, Malasia
México	30.000	1.032	227.943	2.811	682.559	EE. UU., Canadá Alemania
Panamá	1.000	0	1.920	0	16.406	EE. UU., Colombia República Dominicana
Perú	115.000	58.091	17.999	148.35 7	86.888	EE. UU., Países Bajos, Bélgica
República Dominicana	80.000	50.622	2.581	134.36 1	11.977	EE. UU., Países Bajos, Bélgica
TOTALES	751.982	370.40 9	380.867	870.02 7	1.354.590	

Fuente: Observatorio ILAC – ICCO 2018

5.1.3.2 Producción Sector Cacaotero a nivel Nacional

A continuación, se presenta el histórico de producción nacional en los últimos 10 años en términos de toneladas métricas. Para e 2018 la cifra fue de 56.867 tn.

Figura 1. Histórico de la producción de Cacao en Colombia



Fuente: Fedecacao 2019

En cuanto al aporte por departamentos, Santander sigue jalonando el sector, teniendo en cuenta su vocación, cultura y condiciones agroecológicas propicias para el cultivo de Cacao. Otros departamentos de gran importancia son Antioquia, Arauca, Huila y Tolima. A continuación, se presenta el área (ha) sembrada por departamentos en Colombia para el año 2018

Tabla 5. Área sembrada en cultivos de Cacao en Colombia

DEPARTAMENTO	2018
Antioquia	14.800
Arauca	14.000
Bolívar	3.400
Boyacá	2.520
Caldas	3.300
Caquetá	1.400
Casanare	450
Cauca	1.700
Cesar	4.850
Choco	2.100

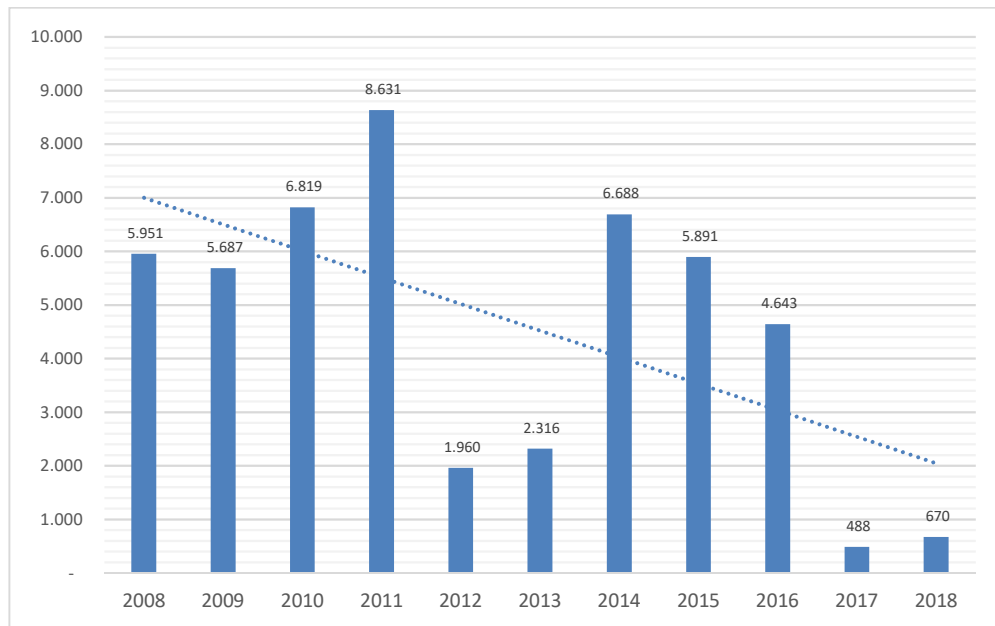
Córdoba	2.050
Cundinamarca	4.868
La Guajira	480
Guaviare	400
Huila	11.800
Magdalena	1.085
Meta	6.700
Nariño	14.100
Norte de Santander	12.031
Putumayo	1.450
Quindío	300
Risaralda	2.370
Santander	56.500
Tolima	11.300
Otros	2.096
TOTAL	176.050

Fuente: Fedecacao 2019

5.1.3.3 Importaciones de Cacao en Grano a Colombia

En cuanto a las importaciones del grano, en los últimos tres (3) años ha caído dramáticamente ya que la producción nacional está abasteciendo el mercado interno, como se muestra en la siguiente figura.

Figura 2. Importaciones de grano de Cacao en Colombia



Fuente: Fedecacao 2019

5.2 Análisis de la demanda

5.2.1 Demanda potencial en el mundo.

Según Euromonitor (2013), el mundo paso la barrera de los cuatro millones de toneladas de granos de cacao consumidas en un año, lo cual refleja un crecimiento del 32% en diez años. El crecimiento, de acuerdo con la firma internacional, es particularmente fuerte en los mercados emergentes. “Están empezando a tener un nivel suficiente para consumir chocolates”.

Para el 2018 las importaciones llegaron a los 4.049.881 toneladas, Estados Unidos, Holanda, Alemania y Bélgica son los principales compradores en el mundo, mientras que Suiza se ubica en el puesto 17 consumiendo 44.984 toneladas.

Tabla 6. Demanda mundial de Cacao – Importaciones 2018

No	Importadores	Valor importado en 2018 (miles de USD)	Cantidad importada en 2018 (tn)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2014-2018 (%)
1	Países Bajos	\$ 2.464.314	1.095.079	14
2	Alemania	\$ 1.177.852	469.485	16
3	Estados Unidos de América	\$ 990.251	415.273	-1
4	Malasia	\$ 791.224	345.489	7
5	Bélgica	\$ 592.746	233.636	0
6	Indonesia	\$ 528.946	239.377	35
7	Francia	\$ 420.226	155.910	3
8	Reino Unido	\$ 264.410	113.620	21
9	Italia	\$ 255.710	98.406	2
10	España	\$ 227.712	99.846	0
11	Canadá	\$ 222.099	100.393	10
12	Turquía	\$ 217.209	97.610	3
13	Singapur	\$ 213.298	90.006	2
14	Japón	\$ 147.055	58.617	17
15	Rusia, Federación de	\$ 145.038	55.239	0
16	Brasil	\$ 140.322	62.469	31
17	Suiza	\$ 127.265	44.984	1
18	México	\$ 93.786	38.546	12
19	India	\$ 76.821	34.445	7
20	China	\$ 74.044	32.552	-5
21	Austria	\$ 71.097	29.721	5
22	Estonia	\$ 50.006	21.414	-11
23	Ucrania	\$ 41.167	16.439	2
24	Irán, República Islámica del	\$ 33.321	8.300	12
...	Total Mundo	\$ 9.365.919	4.049.881	8

Fuente: Trademap 2019

Zurita (2017) indica que Asia empuja el crecimiento del consumo y se espera que los precios aumenten de forma ligera en los próximos cinco años. América latina se posiciona como productor de cacao fino, pero debe trabajar en la estandarización de la calidad. Factores como el cambio en los gustos y las preferencias de los consumidores, así como el incremento de los ingresos personales en varias economías que se encuentran en crecimiento, han impulsado un importante aumento del consumo mundial de chocolate (Swisscontac 2017).

De acuerdo con la ICCO (2015), la región con mayor consumo de cacao es la Unión Europea con cerca del 36% de la cuota mundial, seguida por América del Norte con el 23% y luego, por Asia y Oceanía con el 17%. El consumo de los países productores, por su parte, ubica a América Latina en el 9% y a África, en el 4%.

Es evidente que los países de mayor consumo generalmente son los que tienen economías más desarrolladas, ya que el chocolate es un bien que no es considerado de primera necesidad. El consumo en estos países ha abierto el espacio también, al desarrollo de la industria de semielaborados y elaborados y finalmente, unas pocas compañías multinacionales dominan actualmente tanto la transformación como la producción de chocolate.

El consumo de confitería de chocolate ha aumentado de manera general en la última década en esta región, lo que indica que ha habido un aumento de la demanda de cacao en grano y en los productos de cacao transformados (Swisscontac 2017).

Existe una gran oportunidad para Colombia ya que puede proveer materia prima de alta calidad, asociada al incremento de la demanda de chocolates elaborados con cacaos especiales, ya que diferentes marcas se están especializando en este segmento.

El consumo de chocolates artesanales o especializados se ha incrementado notablemente en los últimos años, ya que el consumidor está apreciando cada vez más su calidad, sabores y atributos. También se ha incrementado el número de fábricas artesanales de chocolate que producen lotes especiales para distribución local y de exportación a nichos de mercado.

De esta manera, mientras que a escala mundial, la demanda de cacao convencional crece a un ritmo medio de 3% al año, el ‘Cacao Especial’ tiene el mayor nivel de crecimiento entre todos los segmentos del cacao, alcanzando hasta un 9% de crecimiento anual en la última década (Swisscontac 2017).

Bajo esta tendencia mundial, el cacao fino o de aroma es consumido principalmente en Europa Occidental (Bélgica, Francia, Alemania, Italia, Suiza y el Reino Unido) y en el Japón, mientras que en los Estados Unidos de América, este tipo de cacao se utiliza en menor medida.

Existe también, un segmento importante y creciente de fabricantes de chocolate que utiliza granos de cacao fino o de aroma en las recetas tradicionales, especialmente para productos gourmet de alta diferenciación; e igualmente, la mayoría de los principales fabricantes de

chocolate tiene hoy líneas especiales de productos que pertenecen a esta categoría y que han ganado espacio en los últimos años.

La creciente demanda de cacaos especiales para la elaboración de chocolates con alta diferenciación ofrece claras oportunidades para que países como Ecuador, Colombia y Perú, incrementen y diversifiquen sus exportaciones de cacao a mercados de alto valor. Para esto, se hace necesario estandarizar procesos, incorporar la variable de trazabilidad, garantizar la separación de variedades y mejorar la calidad, con un enfoque de mercado.

5.2.2 Mercado objetivo (Suiza)

Para el año 2018, Suiza importó 44.984 toneladas de Grano de Cacao de las cuales cerca del 76% fue proveído por Ghana y Ecuador. A continuación, se discrimina la participación de cada uno de los países.

Tabla 7. Importaciones de Cacao en Suiza 2018

Exportadores	Valor importado en 2018 (miles de USD)	Participación de las importaciones para Suiza (%)	Cantidad importada en 2018	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad)
Ghana	68603	53,9	25450	Toneladas	2696
Ecuador	29207	22,9	10367	Toneladas	2817
Côte d'Ivoire	9758	7,7	3296	Toneladas	2961
Madagascar	6558	5,2	2586	Toneladas	2536
Perú	3200	2,5	912	Toneladas	3509
Cuba	1340	1,1	330	Toneladas	4061
Venezuela, República Bolivariana de	1263	1	403	Toneladas	3134
Honduras	1188	0,9	245	Toneladas	4849

República Dominicana	1045	0,8	279	Toneladas	3746
Bélgica	695	0,5	147	Toneladas	4728
Jamaica	607	0,5	171	Toneladas	3550
Bolivia, Estado Plurinacional de	428	0,3	52	Toneladas	8231
Congo, República Democrática del	390	0,3	91	Toneladas	4286
Trinidad y Tobago	370	0,3	61	Toneladas	6066
Países Bajos	332	0,3	97	Toneladas	3423
Brasil	331	0,3	60	Toneladas	5517
Togo	290	0,2	75	Toneladas	3867
Costa Rica	281	0,2	56	Toneladas	5018
Panamá	182	0,1	50	Toneladas	3640
Colombia	166	0,1	38	Toneladas	4368
Reino Unido	147	0,1	49	Toneladas	3000
Indonesia	114	0,1	13	Toneladas	8769
Granada	111	0,1	25	Toneladas	4440
Alemania	105	0,1	12	Toneladas	8750
TOTAL MUNDO....	127.265	100	44984	Toneladas	2829

Fuente: Trademap 2019

La demanda de Cacao en Suiza a estado relativamente estable en los últimos años con un crecimiento en promedio del 5.13%. A continuación, se detalla las importaciones de cacao realizadas por Suiza discriminada por países proveedores en los últimos 5 años.

Tabla 8. Demanda de cacao en Suiza últimos 5 años

Exportadores	2014	2015	2016	2017	2018
	Cantidad importada, Toneladas	Cantidad importada, Toneladas	Cantidad importada, Toneladas	Cantidad importada, Toneladas	Cantidad importada, Toneladas
Ghana	21339	22157	22702	24168	25450
Ecuador	10200	10848	9430	10012	10367
Côte d'Ivoire	7490	5903	1446	2323	3296
Madagascar	1484	1545	2420	2634	2586
Perú	927	544	684	948	912
Venezuela, República Bolivariana de	447	681	512	491	403
Cuba	193	50	12	0	330
República Dominicana	25	36	38	54	279
Honduras	45	37	50	88	245

Jamaica	241	207	172	172	171
Bélgica	105	76	102	118	147
Países Bajos	392	181	114	456	97
Congo, República Democrática del	14	28	12	18	91
Togo	80	159	80	127	75
Trinidad y Tobago	2	6	6	69	61
Brasil	25	19	75	36	60
Costa Rica	14	8	14	73	56
Bolivia, Estado Plurinacional de	21	93	1	26	52
Panamá					50
Reino Unido	1	25	17	0	49
Colombia	35	41	19	34	38
India			7	0	27
Granada		364	13	25	25
Uruguay					25
Polonia	1				15
Congo	10	10	0	15	14
Indonesia	20	15	22	0	13
Alemania	11	8	33	42	12
TOTAL MUNDO...	43294	43187	38577	42784	44984

Fuente: Trademap 2019

Particularmente Colombia ha exportado un promedio de 34 toneladas/año hacia Suiza, demostrando un leve incremento en el último año.

5.2.3 Perfil del consumidor suizo.

En general los derivados del cacao tienen el mayor consumo en la Unión Europea, específicamente en Bélgica, Reino Unido, Alemania, Suiza y Austria, donde todos presentan, un consumo per cápita superior a los 8,00 kg al año.

Particularmente los suizos se encuentran en el top 3 del consumo per cápita de Cacao en el mundo con 10,8 Kg al año, lo cual significa que existe un consumo cultural que crece conforme a su población incrementa, que actualmente se encuentra cerca de los 8,42 millones de personas.

Las tendencias de estos consumidores están orientadas hacia el consumo de recetas con materias primas de primera calidad y mezclas de sabores. Estos consumidores de chocolates finos prefieren productos con sabores distintivos propios, denominación de origen, alto contenido de cacao y certificaciones.

Consecuentemente, la industria de chocolatería de especialidad está innovando con nuevos sabores, empaques, diseños y tamaños, para atraer a los consumidores que cada día valoran más el impacto de los alimentos sobre la salud (ICCO, 2012). Adicionalmente busca proveedores que garanticen las mejores calidades del grano.

5.3 Análisis de la oferta

5.3.1 Factores que determinan la oferta.

La producción mundial de cacao es altamente dependiente de las condiciones climáticas. Las lluvias, las temperaturas y la humedad relativa son parámetros que tienen un impacto sobre la producción cacaotera. La variabilidad de los factores climáticos afecta el ciclo fisiológico del cultivo y además condicionan la probabilidad de incidencia de las plagas y enfermedades, razón por la cual la producción de cacao ha sido creciente, pero interanualmente errática.

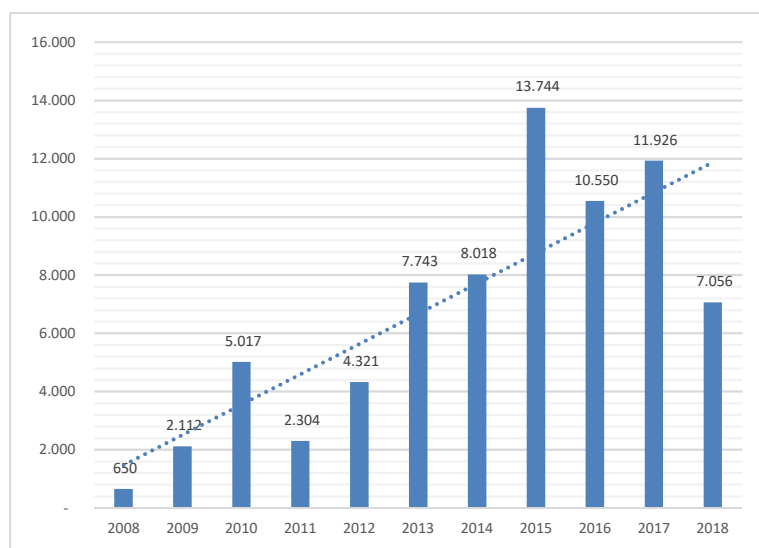
A nivel general, lo que suceda en el continente del África va a impactar el resto del mercado mundial, ya que concentra la mayor capacidad productiva. Es por esto vital focalizarse en un segmento de mercado especializado y de alta calidad para que los impactos sean menores.

5.3.2 Oferta general de Cacao en Colombia.

Como se identificó en el análisis de cifras del sector Cacaotero en Colombia, la producción de grano en el 2018 fue de 56.867 toneladas, de las cuales casi en su totalidad fueron absorbidas por el mercado local.

En los últimos 10 años la tendencia de exportación ha sido hacia el incremento en general; sin embargo, para el año 2018, cayó casi un 36% debido a condiciones agroclimáticas adversas que golpeó a todo el sector agro en Colombia.

Figura 3. Exportaciones de Cacao en grano desde Colombia



Fuente: Fedecacao 2019

En cuanto al destino de exportación para el año 2018 principalmente ha sido a México, Malasia y Canadá como lo muestra la siguiente tabla. Para Suiza solo se exportaron 38 tn.

Tabla 9. Destino de exportaciones de Cacao desde Colombia en el 2018

EXPORTACIONES POR PAÍS DESTINO	2018	
DESTINO	TOTAL TON.	PART %
MEXICO	1974	28%
MALASYA	1434	22%
CANADA	602	9%
ESPAÑA	576	8%
ELGICA	435	6%
PAISES BAJOS-HOLANDA	414	6%
PERU	200	3%
ESTADOS UNIDAOS	394	4%
ARGENTINA	300	4%
INDONESIA	175	2%
ITALIA	155	2%
SINGAPUR	100	1%
OTROS PAISES	297	4%
TOTAL	7.056	100%

Fuente: Fedecacao 2019

5.3.3 Estrategias de ventas de la competencia.

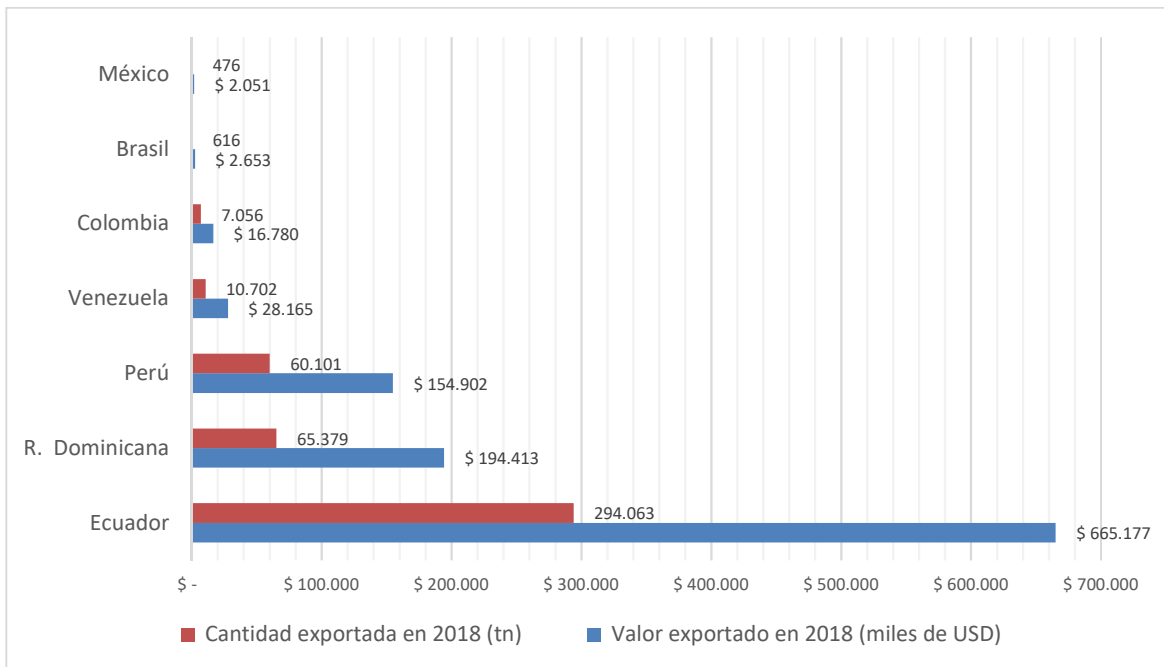
La competencia inmediata en la comercialización del grano de cacao hacia suiza y en general a la unión europea, son los países americanos que por sus condiciones agroecológicas poseen un producto de alta calidad y que actualmente son proveedores de este mercado especializado, es decir que Ecuador, Republica Dominicana, Perú, Venezuela, Brasil y México se convierten en la competencia directa para Colombia.

Entre estos países se desatacan Ecuador, Republica Dominicana y Perú, ya que poseen las siguientes ventajas competitivas:

- Cuentan con una mayor cobertura en términos de certificaciones para penetrar en nichos especializados.
- Poseen mayores extensiones de cultivo de cacao, por lo tanto, tiene mayores volúmenes de producción y capacidad de negociación.

A continuación, se presenta la comparación entre países de los valores y cantidades exportadas en el año 2018.

Figura 4. Valores y cantidades exportadas competencia directa



Fuente: Trademap 2019

Ecuador lidera las exportaciones, si bien lo hace principalmente con cacao convencional, los valores para el cacao especial son los más altos de la región. De los volúmenes exportados, cerca del 26% es cacao especial. El volumen obedece a material genético de alta producción que, si bien no produce las mejores características organolépticas, se mejora en la etapa de postcosecha. Utiliza principalmente certificaciones orgánicas y sociales para aumentar el valor de su producto.

En República Dominicana el 36% del Cacao que se exporta es especial, es un cacao con características organolépticas muy buenas que es cotizado por encima de los valores de a bolsa. El esfuerzo en mejorar la postcosecha en su calidad Hispniola ha mejorado los precios en el segmento fino y de aroma.

De las exportaciones de Perú, el 44% se denomina cacao especial. Han realizado un esfuerzo notable entre el gobierno nacional, productores y cooperativas para posicionar su producto con denominación de origen y calidad, lo cual repercute sobre los precios del grano. Posee certificaciones de comercio justo y orgánico. Entre sus cacaos más reconocidos están los de origen especial, de variedades nativas endémicas a sitios definidos, como son el blanco o porcelana de Piura (o de Salitral) y el chuncho de Cuzco (o de Echarate), así como el criollo de montaña de Pangoa, que han alcanzado precios entre US\$ 4.000 y US\$ 7.000 por tonelada (Coexa, 2017).

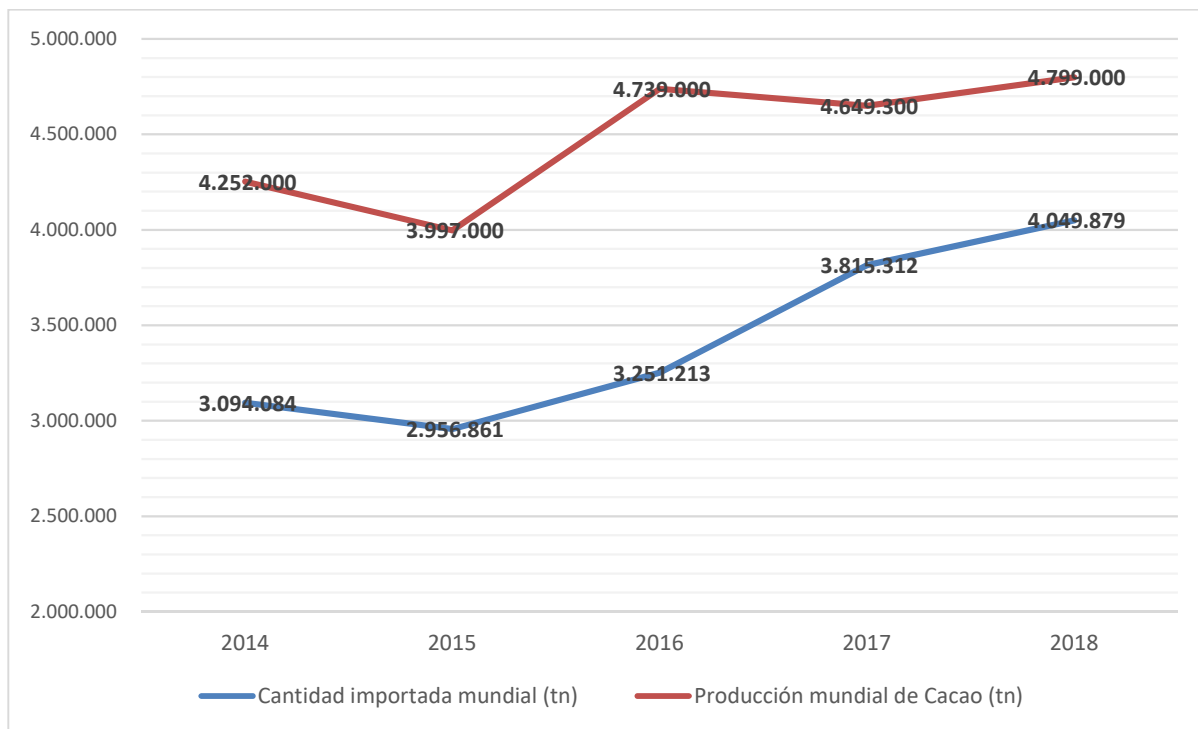
El cacao de Venezuela es considerado uno de los mejores del mundo debido a sus características de aroma y sabor ocupa el cuarto puesto en exportaciones en la región.

En Colombia solo el 25% del Cacao es exportado como especial, el segmento certificado aún es muy pequeño, pero existe un potencial en desarrollo.

5.4 Balance de oferta y demanda

A nivel general, en cincuenta años la producción de cacao ha crecido de manera sostenida ya que se ha logrado cuadruplicar la oferta mundial de cacao, especialmente durante las décadas de los ochenta, noventa y la primera del actual siglo. A continuación, se aprecia una relación directamente proporcional entre la oferta y la demanda de Cacao que ha venido incrementándose de manera en los últimos cinco años.

Figura 5. Tendencia de oferta y demanda del cacao



Fuente: Trademap 2019, ICCO 2019

Ahora bien, para el caso específico del proyecto y como se identificó en el análisis de cifras del sector Cacaotero en Colombia, la producción de grano en el 2018 fue de 56.867 toneladas, de las cuales casi en su totalidad fueron absorbidas por el mercado local; tan solo 7.056 toneladas fueron exportadas bajo la denominación de cacao fino, de las cuales 38 tn tuvieron como destino final el mercado suizo. Sin embargo, el mercado suizo tiene un potencial de compra que alcanzo en 2018 las 44.984 toneladas.

5.5 Comportamiento de precios

Para el cacao corriente al tratarse de un comoditie se fija por la bolsa de New York, mientras que para cacaos finos este valor solo es de referencia, ya que no existe un modelo fijo que permita definir precios de colocación, la metodología utilizada depende directamente de la negociación entre comercializadores y clientes, de acuerdo con las condiciones del producto, analizando los aspectos fisicoquímicos y diferenciales.

A continuación, se analiza el comportamiento del precio promedio en la bolsa de Nueva York versus el precio promedio nacional del Cacao en los últimos 10 años.

Tabla 10. Comportamiento precio de Cacao en bolsa de Nueva York

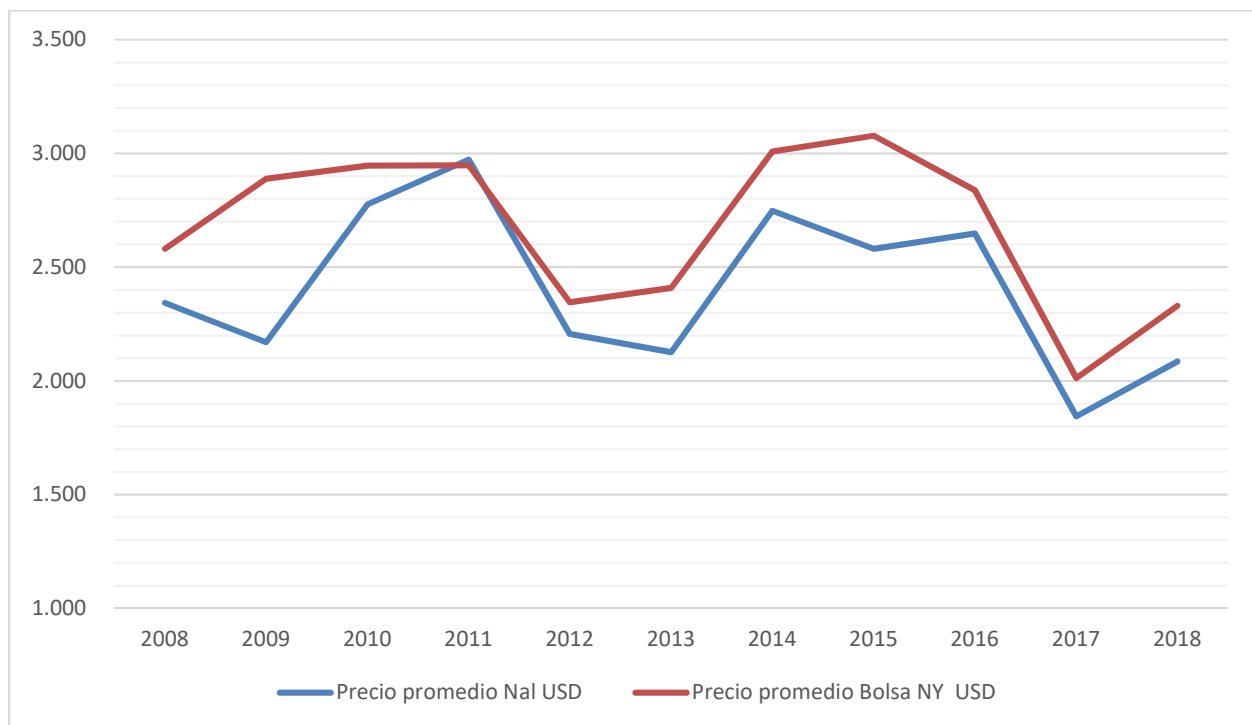
AÑOS	PROMEDIO PRECIO	PROMEDIO PRECIO	DIFERENCIA	PORCENTAJE
	NAL. USD	BOLSA N. Y USD		DIFERENCIA
2008	2.343	2.581	238	9%
2009	2.170	2.889	719	25%
2010	2.776	2.947	171	6%
2011	2.973	2.948	-25	-1%
2012	2.207	2.346	139	6%
2013	2.127	2.409	282	12%

2014	2.749	3.008	259	9%
2015	2.581	3.078	497	16%
2016	2.648	2.838	190	7%
2017	1.844	2.012	168	8%
2018	2.086	2.330	244	10%

Fuente: Fedecacao 2019

En general el precio en bolsa siempre se encuentra por encima del precio nacional en promedio un 10%, aunque en los mercados locales esta cifra puede variar mucho más.

Figura 6. Comportamiento precio tonelada de Cacao en bolsa N.Y. y nacional



Fuente: Fedecacao 2019

La empresa Euromonitor Internacional (2015), considera que, siendo el cacao un elemento esencial, no sustituible, que alcanzó un volumen de negocio de más de US \$110.000 millones en

todo el mundo en el 2015, y que tiene una creciente demanda proyectada para los próximos años, su cultivo en los países productores de América presenta grandes oportunidades.

Así, mientras que los fabricantes pueden ajustar la cantidad de polvo o manteca de cacao en sus formulaciones, para el cacao en grano no existe un sustituto directo, por lo que su precio presenta una alta volatilidad ligada a los ciclos de producción, oferta y demanda.

News (Nieburg, 2016) indican que la tendencia es más bien hacia la estabilización de precios, debido a dos factores principales: en los mercados desarrollados del chocolate se está produciendo una variación con menor crecimiento y hasta estancamiento en los volúmenes grandes de venta, pero un incremento en el consumo de productos de alto valor tales como el chocolate premium y el chocolate negro que tienen más contenido de cacao.

5.6 Estructura actual del mercado local de la empresa

En general la comercialización de Cacao en grano se realiza entre pequeños productores y asociaciones de base, hacia intermediarios, comisionistas y grandes empresas acopiadores. De acuerdo con Corpoica (2005), en Colombia el 75% de la producción de cacao se dirige a las industrias procesadoras de cacao y productoras de chocolates y confites, de las cuales aproximadamente el 90% es absorbido por la Compañía Nacional de Chocolates y Casa Luker.

Bajo esta situación se puede inferir que la comercialización de Cacao se realiza bajo una estructura de mercado de competencia imperfecta de Oligopsonio.

5.6.1 Mercado proveedor.

A continuación, se realiza un análisis del mercado proveedor compuesto por 90 organizaciones de productores de Cacao en el marco del desarrollo alternativo. Se trata de organizaciones de base, que agrupan a campesinos que antiguamente estaban inmersos en economías ilícitas de manera directa o indirecta, sin embargo, han emprendido el camino de la sustitución y ahora establecieron unidades productivas de cacao y conformaron organizaciones de productores en 17 departamentos.

Tabla 11. Mercado proveedor: Organizaciones de desarrollo alternativo y su producción

No	DEPARTAMENTO	ORGANIZACIONES	PRODUCCIÓN DE GRANO 2018 (tn)
1	Antioquia	20	965
2	Arauca	3	6638
3	Bolívar	2	663
4	Boyacá	4	246
5	Caldas	2	168
6	Chocó	10	90
7	Córdoba	8	1237
8	Cundinamarca	2	24
9	Huila	2	331
10	La Guajira	2	707
11	Magdalena	2	60
12	Meta	1	30
13	Nariño	15	5694
14	Norte De Santander	8	431
15	Putumayo	2	400

16	Santander	4	592
17	Tolima	3	207
	TOTAL	90	18483

Fuente: UNODC 2018

De acuerdo con UNODC (2019) estas organizaciones han producido cerca de 18 mil toneladas en el año 2017. Los departamentos con mayor producción en el fueron Arauca, Nariño y Córdoba

5.6.2 Mercado distribuidor.

Por lo general los importadores de Cacao en Suiza son las mismas fabricas procesadoras o compañías chocolateras que cuentan con departamentos de compra que realizan los enlaces con los países productores. Las compañías procesadoras se dividen en dos tipos:

- Las empresas molidoras de cacao que producen manteca, pasta y cacao en polvo.
- Las empresas que procesan cacao (generalmente manteca) para venderla a otras fábricas que desarrollan productos finales de cacao.

A nivel de distribución, se pueden definir varios eslabones para completar la cadena desde el productor hasta el mercado importador, como se muestra a continuación:

- Transporte interno de alimentos. Se encarga de recoger en cada uno de los centros de acopio o unidades productivas el grano para llevarlo hasta el puerto. En Colombia existen más de 100 empresas especializadas en transporte de alimentos
- Agencia aduanera. Según Procolombia (2016), las agencias de aduanas son las personas jurídicas autorizadas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales para ejercer actividades auxiliares de la función pública aduanera de naturaleza mercantil y de servicio, orientada a garantizar que los usuarios de comercio exterior que utilicen sus servicios cumplan con las normas legales existentes en materia de importación, exportación y tránsito aduanero y cualquier operación o procedimiento aduanero inherente a dichas actividades.
- Líneas navieras. Si bien Suiza no posee entrada marítima, el transporte más eficiente en términos logísticos y financieros, es vía marítima. Desde el puerto de Barranquilla (Col) sale con frecuencia semanal líneas navieras con destino a Róterdam (Hol), posteriormente vía terrestre o fluvial los productos llegan hasta Zurich. Desde Colombia se reconocen 3 navieras: Maersk, EcuLine y Mahe.
- Almacenes logísticos. Empresas dedicadas al almacenaje de la materia prima; juegan un papel preponderante en la cadena, ya que están ubicados donde se requiera realizar algún tipo de almacenaje, transbordo o cuarentena teniendo en cuenta que realizan muestreos de calidad al producto.

Debido a la ubicación geográfica de Suiza no cuenta con entradas marítimas. Es entonces el puerto de Róterdam (Holanda) quien presta sus servicios a Suiza. Desde el cual, la mercancía es reexpedida hacia Zúrich, Ginebra y Basilea, vía terrestre, férrea o fluvial.

Figura 7. Ruta navieras Colombia – Holanda (entrada a Suiza)



Fuente: Procolombia 2017

Teniendo en cuenta los costos asociados a la distribución del grano, es más viable realizar la distribución vía marítima. A continuación, las frecuencias de las rutas marítimas hacia Holanda y posteriormente a Suiza.

Tabla 12. Frecuencias rutas marítimas hacia Holanda, (entrada a Suiza)

ORIGEN	DESTINO	TIEMPO DE TRANSITO (DIAS) CONEXIONES	FRECUENCIA
--------	---------	---	------------

BARRANQUILLA	Basilea	32	Semanal
	Ginebra	30	Semanal
	Zúrich	25	Semanal
BUENAVENTURA	Basilea	27	Semanal
	Ginebra	25	Semanal
	Zúrich	23	Semanal
CARTAGENA	Basilea	31	Semanal
	Ginebra	29	Semanal
	Zúrich	22	Semanal
SANTA MARTA	Basilea	21	Semanal
	Ginebra	19	Semanal
	Zúrich	25	Semanal

*Las rutas a suiza se completan con un transporte terrestre desde puertos del Mediterráneo

Fuente: Procolombia 2017

5.7 Productos sustitutos y productos complementarios

Debido al desbalance entre la oferta y la demanda, lo cual genera en algunas épocas del año alto grado de volatilidad en los precios del cacao, se ha buscado en la industria de los alimentos desarrollar insumos con aromas y sabores similares al chocolate.

Se usan bases de algarroba tostado o raíces de achicoria que tienen un aroma similar al chocolate, junto con otros componentes químicos (Hoda, Magda, Abdel, Shereen, 2006) En el caso de la mantquilla de cacao principal ingrediente para el chocolate, esencias o licor de cacao, tiene una gran variedad de sustitutos como lo es el aceite de palma común con precios más bajo o sustitutos sintéticos (Pardormuan Nicholson, 2014)

En cuanto a los productos complementarios del cacao, se tratan de las demás materias primas asociadas a la producción de sus derivados, como lo son el azúcar, la harina y la leche.

5.8 Mezcla de marketing

A continuación, se presenta la mezcla de mercadeo que busca cumplir con los objetivos de la comercializadora de cacao fino de aroma la cual se compone de estrategias de producto, precio, plaza, distribución y la promoción.

5.8.1 Estrategias de Producto.

El producto es el grano de Cacao seco tipo exportación y se manejará en toneladas métricas. Se añade valor al producto a través de la diferenciación, realizando la selección para clasificarlo como cacao fino de aroma. Por otro lado, se contempla utilizar la marca país con un alto contenido social, teniendo en cuenta que el Cacao es un producto de desarrollo alternativo, de sustitución de cultivos ilícitos, un producto para la construcción de la paz.

Embalado en sacos de 50 kilos elaborados con fibra natural que conservan el aroma, la aireación y la humedad adecuada, de acuerdo con los estándares de calidad y certificaciones correspondientes.

5.8.2 Estrategias de Plaza o distribución.

De acuerdo con las condiciones del presente proyecto se establece que la estrategia de plaza estará principalmente orientada a espacios virtuales en internet y el envío de muestras a clientes claves en el exterior.

5.8.3 Estrategia de Precio.

Debido a que es un mercado de alta competencia y dominado por otros países, la estrategia de precio que se utilizará para este producto busca una penetración rápida en el mercado, para lo cual se fijará al inicio un precio levemente por debajo del promedio para lograr mayor participación en el mercado, sin descuidar que es un producto de alta calidad por lo tanto no puede disminuir sustancialmente el precio.

5.8.4 Estrategias de Promoción.

La promoción se realizará a través de los siguientes medios:

- Página de internet: donde se reproducirá videos y material multimedia de la producción de cacao fino de aroma con un alto contenido social.
- Boletines periódicos: donde se expondrán los avances en el proyecto y los cambios en la vida de los cacaocultores que decidieron optar por la legalidad.
- Participación en ferias de alimentos y especializadas en la comercialización de productos derivados del cacao como el Chocoshow en Colombia o el salón del chocolate en Paris.

-

6. Aspectos técnicos del proyecto

En el presente capítulo se pretende identificar el tamaño más conveniente para el proyecto de comercialización de Cacao fino de Aroma, precisa su localización e ingeniería del producto. Adicionalmente se evaluarán las necesidades de insumos, maquinaria, recurso humano e infraestructura.

6.1 Tamaño del proyecto

Para el tamaño del proyecto se considerará dos (2) factores principalmente, las dimensiones del mercado de Suiza y la disponibilidad del grano en términos de calidad y cantidad para exportación.

6.1.1 Dimensión del mercado suizo.

Como se indicó en el análisis del mercado objetivo, Suiza demandó 44.984 toneladas de Grano de Cacao para el año 2018, El 76% de esta demanda fue soportada por Ghana y Ecuador.

Colombia tuvo una producción total de 58.867 toneladas de cacao en el 2018, de las cuales exportó tan solo 7.056 tn principalmente a México y Malasia. Hacia Suiza solo exportó 38 toneladas para ese mismo periodo. Esto significa que el mercado de Suiza aún es interesante en

términos de que la demanda ha venido creciendo cerca del 5.14% cada año y Colombia aún no ha penetrado ese mercado a pesar de que tiene ventajas comparativas.

En promedio Colombia ha venido exportando 34 toneladas en los últimos 5 años hacia Suiza, eso significa que el tamaño del proyecto debe soportar como mínimo esta capacidad.

6.1.2 Disponibilidad de grano de Cacao Fino de aroma.

De las cerca de 58 mil toneladas producidas en el año 2018, aproximadamente 18 mil fueron aportadas por las organizaciones de desarrollo alternativo, de acuerdo con el análisis del mercado proveedor realizado en el presente estudio. Cerca del 90% del cacao es absorbido por los mercados locales de intermediarios o acopiadores de las dos grandes chocolateras. En ese sentido, restaría solo un 10% del mercado disponible (1.800 toneladas/año) y considerando condiciones climáticas adversas, cambios imprevistos en el mercado y moderadas prácticas de postcosecha necesarias para generar cacao fino de aroma, se tomó como referencia un 3% del cacao disponible para ser comercializado a través de la empresa comercializadora, con una proyección anual de crecimiento del 10%. A continuación, se presenta el detalle de los volúmenes por año.

Tabla 13. Proyección de exportación de los últimos cinco años

AÑOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyección exportación (tn)	48	52,8	58,1	63,9	70,3

Fuente: el estudio

De acuerdo con las proyecciones de crecimiento y el mercado suizo, el tamaño del proyecto debe estar diseñado para gestionar 70,3 tn en el año.

6.2 Localización

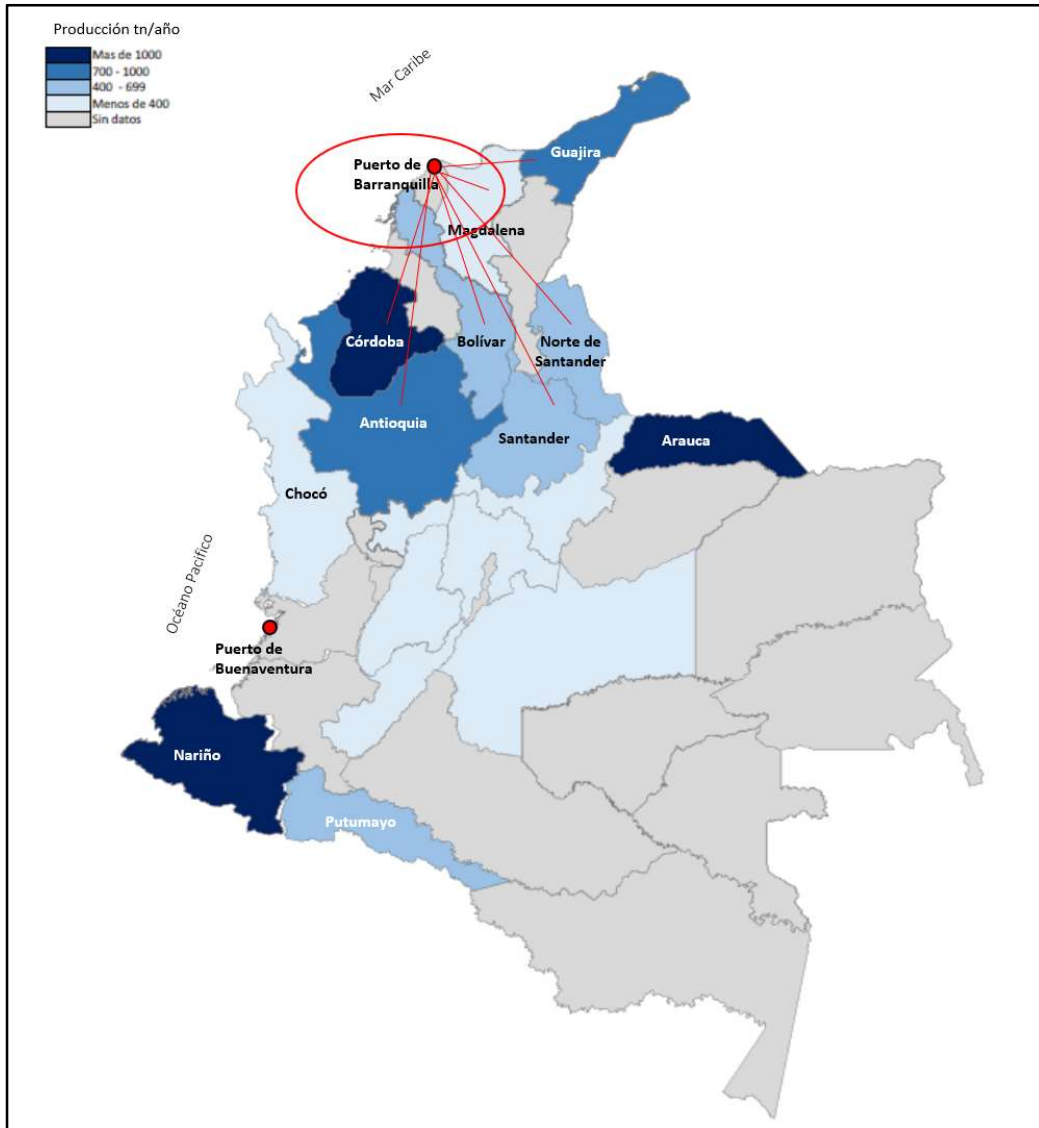
Para definir la localización del proyecto se tuvieron en cuenta factores de macro y micro localización que brindaran el mayor beneficio en términos de costos, seguridad, vías de acceso y cercanía al mercado proveedor.

6.2.1 Macrolocalización.

Teniendo en cuenta que como se definió en el mercado distribuidor, la mejor opción para exportar es vía marítima, eso significa que se debe optar por uno de los principales puertos que tiene Colombia.

Para definir la macrolocalización se realizó un análisis geográfico que tuvo en cuenta los departamentos con presencia de organizaciones de desarrollo alternativo y que reportaron mayores producciones de cacao en el año 2018 (azules más oscuros). En ese sentido, se definió que la salida marítima más viable es la del puerto de Barranquilla (atlántico), por lo cual el acopio del cacao debe estar sobre esa zona.

Figura 8. Macrolocalización del proyecto



Fuente: El estudio

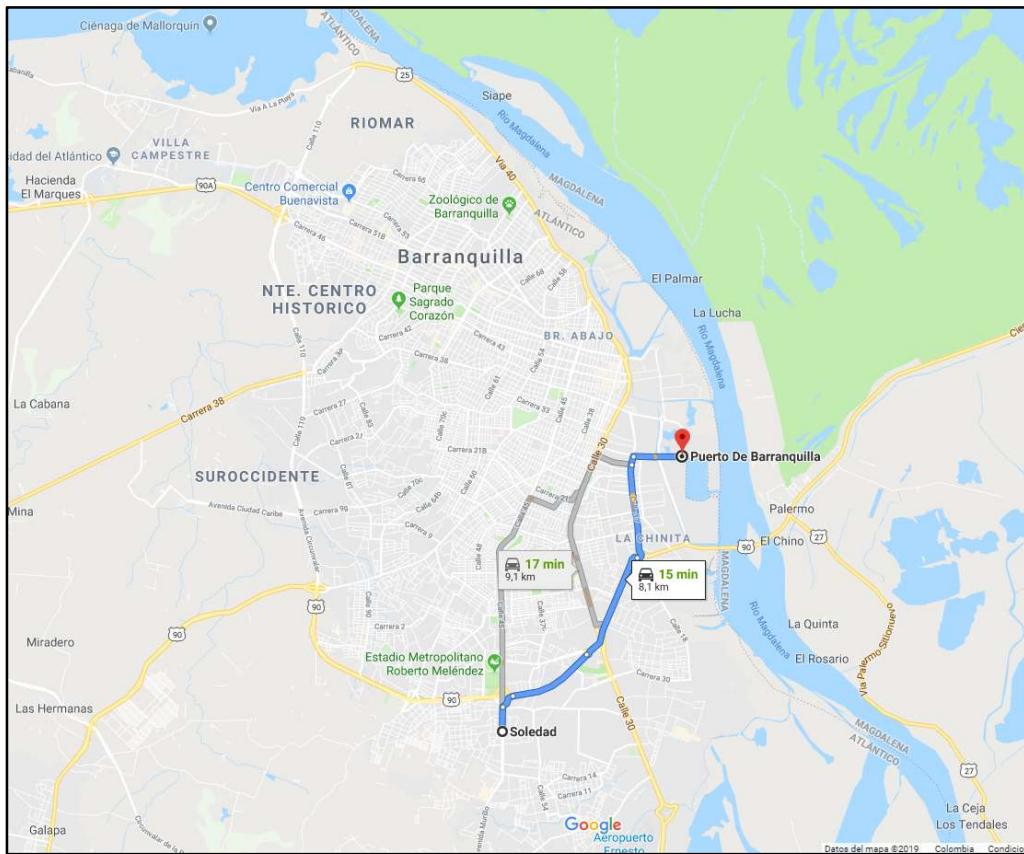
6.2.2 Microlocalización.

Teniendo en cuenta que el puerto marítimo seleccionado se encuentra ubicado en el Distrito Especial, Industrial y Portuario de Barranquilla, capital del departamento del Atlántico y que estas características especiales elevan los costos de funcionamiento de un centro de acopio, se

hace necesario ubicar la planta física en un lugar relativamente cercano para optimizar los gastos operativos.

A tan solo 15 minutos del puerto se encuentra ubicado el municipio de Soledad (Atlántico), que por su categoría hace viable la operación de un centro de acopio de grano de cacao. Es por esto que se seleccionó esta ubicación para el proyecto. A continuación, se presenta la figura que detalla a microlocalización.

Figura 9. Microlocalización del proyecto



Fuente: El estudio

6.3 Ficha técnica por producto

A continuación, la ficha técnica del producto que se busca exportar:

Tabla 14. Ficha técnica del producto

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	
Producto	Cacao en grano entero
Nombre Científico	Theobroma Cacao
Código arancelario	1801.00.11.00 - Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado.
Empaque	Embalado en sacos de 50 kilos elaborados con fibra natural que conservan el aroma, la aireación y la humedad adecuada, de acuerdo con los estándares de calidad y certificaciones correspondientes.
Características	<p>1. Físicoquímico</p> <ul style="list-style-type: none"> - % humedad: máximo 8% - %impurezas: máximo permitido 2%. - Mohos (# granos/100 granos): máximo 2 - Granos dañados por insectos, partidos, germinados (#granos/100 granos): máximo 1. - Granulometría (peso gr/100 granos): mínimo 115 gr. - Granos bien fermentados (#granos/100 granos): 50-65 - Granos insuficientes fermentados (# granos/100 granos): 50-25 3.2. <p>2. Físico sensorial</p> <ul style="list-style-type: none"> - Color: café - Olor y sabor: típicos del cacao, no posee sabores y aromas extraños.

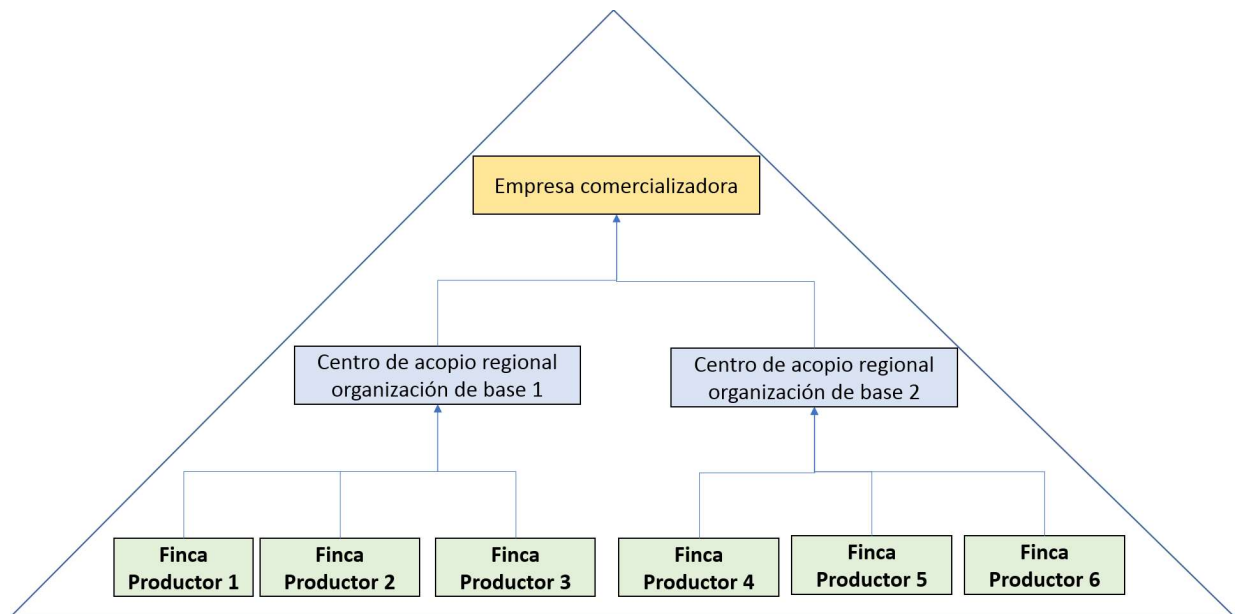
Rotulado	El rotulado será de acuerdo con las exigencias del cliente, basándose en exigencias del país y normal internacionales
Almacenamiento	Almacenar en lugares frescos, secos, ventilados, bajo techo y en plataformas de madera, vida útil 2 años.
Marca	Se utilizará la marca Colombia con alto contenido social, teniendo en cuenta que es un producto de sustitución de cultivos ilícitos. Un producto para la construcción de paz.

Fuente: El estudio

6.4 Flujo de procesos

El flujograma está orientado a la recolección de grano de cacao en diferentes etapas o espacios, desde la finca pasando por los centros de acopios regionales que las organizaciones de base ya poseen hasta el centro de acopio de la empresa comercializadora para su posterior exportación.

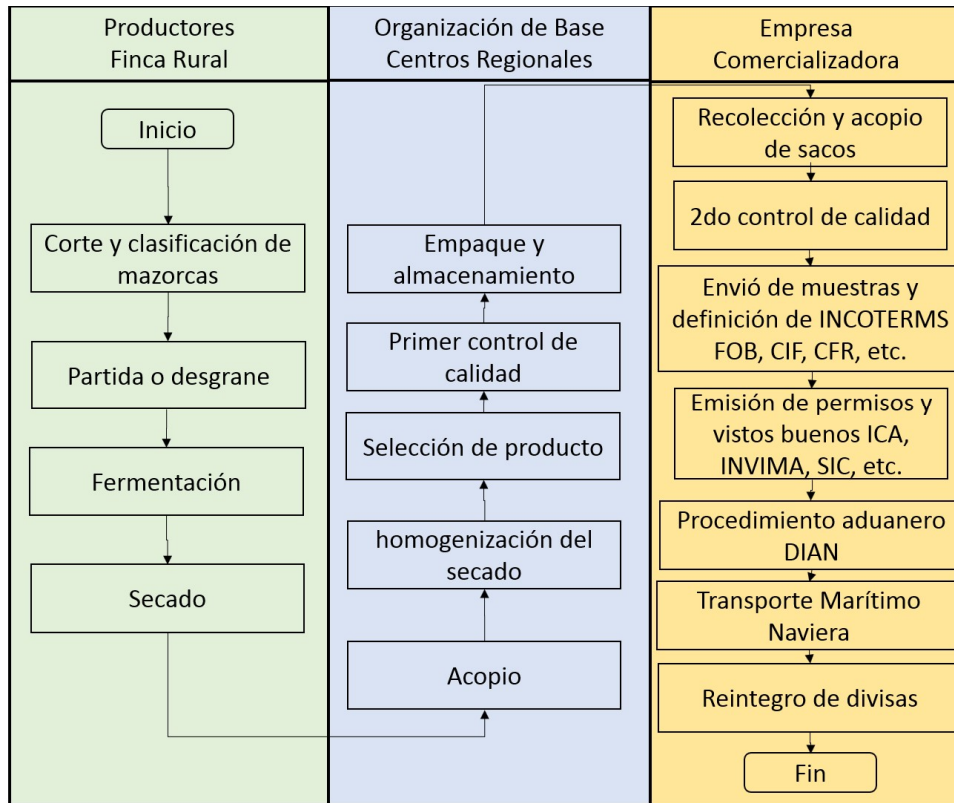
Figura 10. Flujo de acopio del producto



Fuente: El estudio

Es preciso mencionar que la comercialización de cacao fino de aroma conlleva una serie de etapas o actividades como se muestra en la siguiente figura:

Figura 11. Flujograma del proceso



Fuente: El estudio, con información cámara de comercio de Bogotá

En el siguiente cuadro se describen cada una de las etapas o actividades del flujo del proceso

Tabla 15. Descripción de actividades del flujo de proceso

PROCESO	DESCRIPCIÓN	ACTOR/LUGAR
Labores de cosecha y postcosecha	Son las labores que los productores pertenecientes a las organizaciones de desarrollo alternativo realizan de manera cotidiana en sus fincas: - Corte y clasificación de mazorcas. Cortando el pedúnculo que une al tallo con el fruto. Se seleccionan las que no	Productor – Finca

	<p>presenten daños ni síntomas de plagas o enfermedades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Partida o desgrane. Se parte la mazorca y se extrae los granos de cacao- - Fermentación. Se deposita los granos en baba sobre cajas de madera, se voltea cada 24 horas entre 5 a 7 días. - Secado. Se realiza mediante diferentes técnicas para extraer la humedad del grano 	
Primer acopio y homogenización	Las organizaciones de productores decepcionan los granos de los productores en los centros de acopio regionales. Se mide la humedad y homogenizan mediante el secado aquellos granos que aun cuentan con altos contenidos de humedad.	Organización de base - Centros de acopio regionales de organizaciones
Selección del producto	A través de zarandas se realiza la selección del producto por tamaño, eliminando impurezas o fragmentos de granos deteriorados	Organización de base - Centros de acopio regionales de organizaciones
Primer control de calidad	Se realiza control de calidad mediante pruebas de corte y medición de humedad	Organización de base - Centros de acopio regionales de organizaciones
Empaque y almacenamiento	El grano se empaqueta en sacos de 50 kilos elaborados con fibra natural. El almacenamiento de los sacos se realiza sobre estibas en un lugar cubierto y libre de humedad.	Organización de base - Centros de acopio regionales de organizaciones
Recolección de sacos y segundo acopio	De acuerdo con la programación de cosecha, los volúmenes de producción y la ubicación de los centros regionales se realizan las rutas de recolección desde los centros regionales hacia el centro de acopio principal, donde se acopian y organizan los sacos de acuerdo a la trazabilidad y el origen de cada lote.	Empresa comercializadora - Centro de acopio principal
Segundo control de calidad	La empresa comercializadora realiza nuevamente un control de calidad donde toma muestras para hacer pruebas de corte, humedad y enviar al laboratorio para análisis sensorial.	Empresa comercializadora - Centro de acopio principal
Envío de muestras y definición de INCOTERMS	Una vez realizado los contactos con los clientes potenciales en Suiza, se envían las muestras de los productos y se definen los términos de negociación o INCOTERMS, donde quedan plasmados las reglas del	Empresa comercializadora

	<p>contrato y el tipo de precio entre otros. Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - FAS, el vendedor entrega la mercancía al lado del buque. - FOB, el vendedor entrega la mercancía sobre el buque. - CFR, el vendedor entrega la mercancía en puerto de destino, pero el riesgo del transporte marítimo lo asume el comprador. - CIF, el vendedor entrega la mercancía en puerto de destino y asegura la mercancía a favor del comprador. 	
Emisión de permisos y vistos buenos	La empresa comercializadora solicita los certificados fitosanitarios ante el ICA y certificados de exportación ante el INVIMA y demás permisos correspondientes como se muestra en la tabla 16.	Empresa comercializadora
Procedimiento aduanero	<p>La empresa gestiona los procesos y requerimientos aduaneros.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveer documentos soporte como factura, permisos, documento de transporte, lista de empaque, etc. - SAE, solicitud de autorización de embarque ante la DIAN. - Planillas de traslado de la mercancía. - Aforo aduanero y emisión de la declaración de exportación DEX. - Autorización final de embarque. 	Empresa comercializadora
Transporte marítimo (Naviera)	Se efectúa el transporte marítimo bajo las condiciones INCOTERMS utilizando las navieras identificadas en el estudio del mercado distribuidor.	Empresa comercializadora
Reintegro de divisas	Es el proceso de pago que realiza el comprador de acuerdo a los INCOTERMS y puede realizarse bajo giro directo, carta crédito, tarjeta de crédito, pago anticipado, crédito, etc.	Empresa comercializadora

Fuente: El estudio

En la siguiente tabla se puede apreciar los documentos soportes requeridos por parte de la DIAN de acuerdo al código arancelario 1801001100 correspondiente al Cacao en grano

Tabla 16. Documentos soporte para exportación Cacao en grano

Documento - Entidad	Trámite	Requisito	Electrónico	Desde
Certificado de Exportación - Instituto Nacional De Vigilancia De Medicamentos Y Alimentos	PREVIO	OPCIONAL	SI	05-ago-08
Certificado de no obligatoriedad - Instituto Nacional De Vigilancia De Medicamentos Y Alimentos	PREVIO	OPCIONAL	SI	05-ago-08
Certificado fitosanitario - Instituto Colombiano Agropecuario	EMBARQUE/DESEMB	OPCIONAL	NO	25-ago-08
Convenios de Estabilización -	PREVIO	OBLIGATORIO	NO	14-mar-13
Cuota de fomento de cacao - Federación Nacional De Cacaoteros	PREVIO	OPCIONAL	NO	01-ene-07

Fuente: DIAN 2019

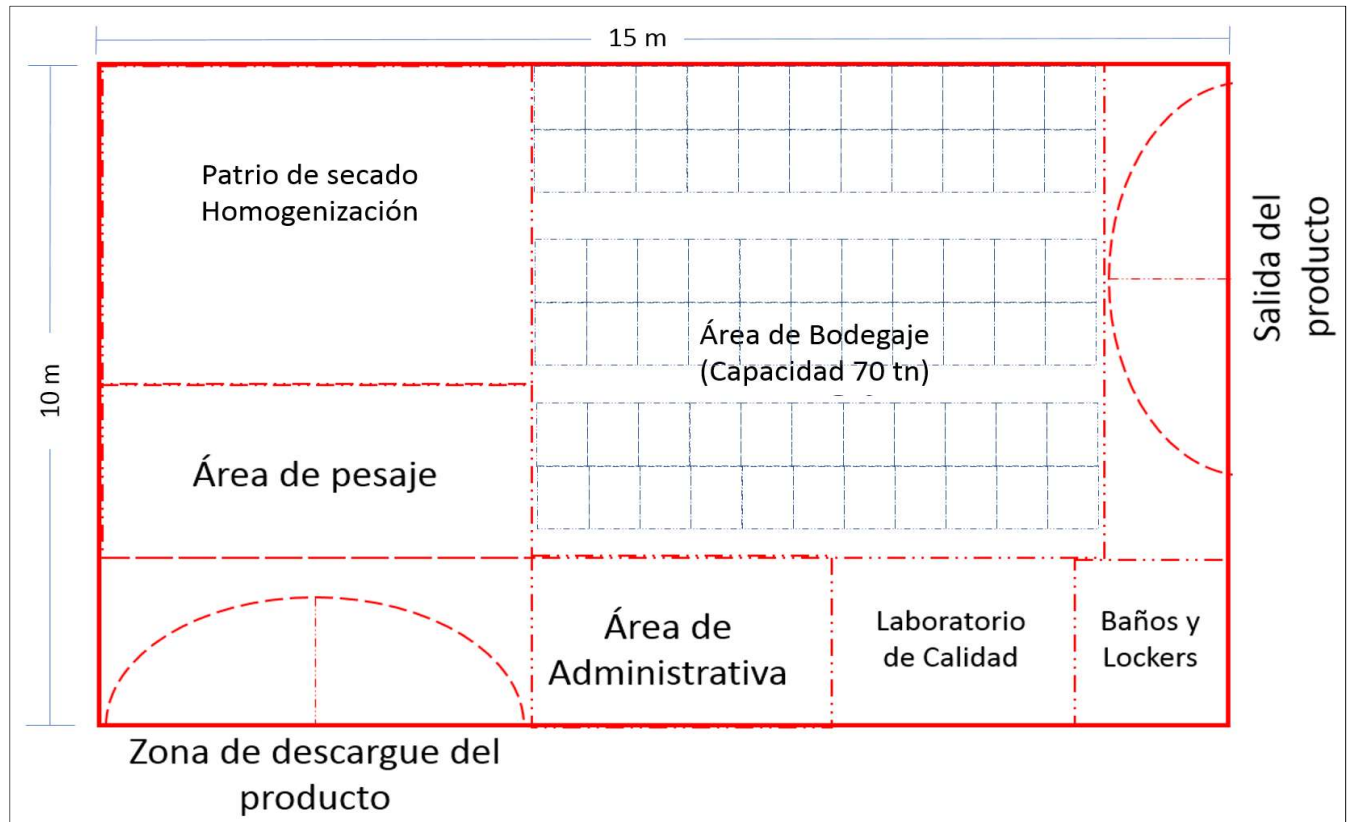
6.5 Análisis de recursos del proyecto

A continuación, se describe la demanda de recursos que presenta una empresa para comercialización de cacao fino de aroma.

6.5.1 Obras Físicas para el proyecto.

Como se definió en la microlocalización se proyecta alquilar una bodega en el municipio de Soledad (Atlántico) de 150 m2 con capacidad de 70 toneladas de Cacao con la siguiente distribución tipo.

Figura 12. Distribución planta física para el acopio de cacao



Fuente: El estudio

A continuación, se describen las zonas necesarias para el funcionamiento de la empresa comercializadora de cacao.

- Zona de descargue del producto: es el lugar donde los camiones descargan el grano recolectado en las rutas
- Área de pesaje: es la zona donde se pesa el producto ingresado en el acopio.
- Área administrativa: es la zona donde se instalarán los puestos de trabajo para la administración del centro.

- Laboratorio de calidad: es la zona donde se realizan las pruebas de corte, humedad y muestreo para garantizar la calidad del producto
- Patio de secado: si es necesario se homogeniza el producto a través del secado del grano en esta zona
- Área de bodegaje: es la zona donde se acopiará el grano de cacao.
- Baño y lockers: en esta zona están ubicados los servicios sanitarios para los trabajadores
- Zona de salida del producto: será la vía de salida del producto para la exportación.

6.5.2 Maquinaria, herramientas y equipos necesario en el proyecto.

A continuación, se describe las maquinas, equipos y herramientas necesarios para la comercializadora:

Tabla 17. Maquinaria, herramientas y equipos del proyecto

EQUIPO	UTILIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Seleccionador de grano	Se utiliza para separar granos de cacao de acuerdo con su tamaño y peso; elimina los pedazos de grano fragmentados y desechos.	1	\$ 1.940.000	\$ 1.940.000
Montacargas manuales	Se utilizan para organizar y apilar los bultos de cacao	2	\$ 2.500.000	\$ 5.000.000
Bascula industrial	Se utiliza para realizar el pesaje del producto que ingresa y sale del centro	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Selladora de bolsas	Se utiliza para cerrar los empaques de fibra	2	\$ 400.000	\$ 800.000

Balanza Digital	Se utiliza para pesar las muestras	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Termohigrómetros	Se utiliza para medir la humedad del cacao	2	\$ 900.000	\$ 1.800.000
Mesa en acero inoxidable	Se usa para trabajar en el laboratorio de calidad	1	\$ 900.000	\$ 900.000
Guillotina	Se utiliza para realizar las pruebas de corte	1	\$ 600.000	\$ 600.000
Estibas	Se utilizan para acomodar los bultos de cacao sobre ellas y evitar daños por humedad	40	\$ 30.000	\$ 1.200.000
			TOTAL	\$ 15.240.000

Fuente: El estudio

6.5.3 Muebles, enseres, adecuaciones locativas y otros requeridos en el proyecto.

En la siguiente tabla se encuentran los implementos y adecuaciones requeridos para el proyecto

Tabla 18. Muebles, enseres y adecuaciones del proyecto

ENSERES/OTROS	UTILIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Kit Computador, Impresora, teléfono	Para el administrador del centro	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Kits puestos de trabajo (escritorio, silla, archivador)	Para el administrador	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Extractores eólicos	Se usan para regular la temperatura dentro del centro	3	\$ 800.000	\$ 2.400.000
Rociadores automáticos (Aspersores contra incendios)	De acuerdo con la norma de seguridad industrial	4	\$ 180.000	\$ 720.000
Señalización	De acuerdo con la norma de seguridad industrial	1	\$ 800.000	\$ 800.000

Extintores	De acuerdo con la norma de seguridad industrial	4	\$ 50.000	\$ 200.000
Sistema de alarma	Como medida de seguridad del centro	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Circuito cerrado de cámaras	Como medida de seguridad del centro	1	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000
Adecuaciones locativas menores	Implementar superficies lavables, divisiones de espacios en material liviano, pintura y resanes	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
			TOTAL	\$ 14.120.000

Fuente: El estudio

6.5.4 Balance de personal requerido en el proyecto.

La siguiente tabla contiene la descripción del personal requerido para el proyecto proyectado a un año

Tabla 19. Balance personal del proyecto

PERSONAL	FUNCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL (primer año)
Administrador del centro	Para el administrador del centro y auxiliar	1	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
Operario	Se usan para regular la temperatura dentro del centro	2	\$ 1.200.000	\$ 28.800.000
Guarda	De acuerdo con la norma de seguridad industrial	1	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
			TOTAL	\$ 67.200.000

Fuente: El estudio

6.5.5 Servicios centro de acopio.

La siguiente tabla contiene la descripción de los servicios requeridos para el proyecto en el primer año.

Tabla 20. Servicios requeridos para el centro de acopio

SERVICIO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL (Primer año)
Arriendo	12	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
Agua	12	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Luz	12	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Internet	12	\$ 120.000	\$ 1.440.000
TOTAL			\$ 29.040.000

Fuente: El estudio

6.5.1 Presupuesto servicios conexos del proyecto.

A continuación, se describe los servicios conexos a la comercialización de Cacao.

Tabla 21. Servicios conexos

CONCEPTO	CANTIDAD	Valor
Transporte interno	48 toneladas 1er año	\$ 28.800.000
Servicios agente aduanero	49 toneladas 1er año	\$ 17.340.000
Otros costos de exportación	49 toneladas 1er año	\$ 13.842.000
Total		\$ 59.982.000

Fuente: El estudio

6.5.2 Presupuesto de capital de trabajo requerido en el proyecto.

El capital de trabajo para el primer año contempla la compra de Cacao y el transporte hasta el centro de acopio.

Tabla 22. Capital de trabajo del proyecto

CONCEPTO	CANTIDAD	Valor (Primer año)
Compra de materia prima (Cacao)	48 toneladas 1er año	\$ 288.000.000
	Total	\$ 288.000.000

Fuente: El estudio

6.5.3 Definición de la inversión inicial para el funcionamiento del proyecto.

En la siguiente tabla se describe la inversión inicial totalizada para el primer año de funcionamiento de la empresa.

Tabla 23. Inversión inicial del proyecto

CONCEPTO	VALOR	TIPO DE INVERSIÓN
Maquinaria, herramientas y equipo	\$ 15.240.000	Inicial
Muebles, enseres, adecuaciones y otros	\$ 14.120.000	Inicial
Personal	\$ 67.200.000	Proyectada 1 año
Capital de trabajo	\$ 288.000.000	Proyectada 1 año
Servicios de acopio	\$ 29.040.000	Proyectada 1 año
Servicios conexos	\$ 59.982.000	Proyectada 1 año
Total	\$ 473.582.000	

Fuente: El estudio

7. Aspectos administrativos y legales

7.1 Definición del nombre y marca

Se busca que definir un nombre que transmita un mensaje ligado al significado social del cultivo de Cacao, teniendo en cuenta que el producto proviene de fincas y organizaciones de productores ubicadas en zonas vulnerables al conflicto armado. El cacao es un producto de sustitución de cultivos ilícitos y por esto se definió el nombre CACAO PAZ.

La marca país es la más apropiada para este producto, teniendo en cuenta que existe un mensaje de reconstrucción del tejido social a través del cultivo de Cacao

7.2 Plataforma estratégica

La plataforma estratégica de la comercializadora de cacao contiene la definición de la misión, visión, objetivos estratégicos, principios y valores corporativos.

7.2.1 Misión.

Promover la reconstrucción del tejido social en Colombia mediante la comercialización de cacao fino como producto de sustitución de cultivos ilícitos con aroma a paz.

7.2.2 Visión.

Proveer la mejor experiencia sensorial a través de nuestros productos y llevar al mundo nuestro mensaje de paz y reconciliación.

7.2.3 Principios y valores.

- Calidad: es el factor diferencial que le da valor al Cacao Paz
- Justicia: es reconocer a los productores el valor real de su producto
- Solidaridad: entregar lo mejor de sí mismos en beneficio de los demás

7.2.4 Objetivos estratégicos.

- Penetrar en el mercado suizo con un perfil altamente competitivo derivado de la calidad del producto.
- Generar un alto grado de fidelidad de los proveedores mediante la maximización del retorno y ganancias
- Cumplir en términos de calidad, cantidad y oportunidad los acuerdos comerciales pactados en Suiza.

7.3 Políticas de la organización

- Política de calidad. Teniendo en cuenta que es un objetivo estratégico de alto valor del cual depende el éxito de la empresa, esta política se enmarcará en el cumplimiento de la Norma ISO 9001, maximizando la calidad del producto y garantizando la inocuidad de este.

- Política comercial. Fundamentalmente esta política se basa en la construcción de confianza entre los clientes y nuestros proveedores. Responsabilidad hacia los clientes cumpliendo los compromisos comerciales y justicia hacia nuestros productores maximizando las ganancias que deje el ejercicio comercial.
- Política ambiental. Se fundamente en el compromiso y cumplimiento de las normas y requisitos ambientales aplicables al funcionamiento de la empresa. Prevenimos la contaminación, usamos la energía de manera eficiente y buscamos el desarrollo sostenible en las zonas donde se encuentran los cultivos de cacao.
- Política de Seguridad y Salud en el Trabajo. Comprometidos en prevenir y gestionar el riesgo laboral brindaremos formación, capacitación y elementos necesarios para mejorar la seguridad y salud en la empresa.

7.4 Constitución de la empresa

Teniendo en cuenta las ventajas en términos de costos, versatilidad y poca complejidad para la conformación se definió establecer una Sociedad por Acciones Simplificadas - SAS para el presente proyecto.

De acuerdo con la ley 1258 de 2008 las Sociedades por Acciones Simplificadas S.A.S. son un tipo de sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se registrará por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.

De acuerdo con Restrepo (2017) las SAS cuentan con las siguientes ventajas:

- El empresario no se ve obligado a crear la junta directiva, ni tampoco a cumplir requisitos como la pluralidad de socios.
- Este tipo de asociación es más flexible y menos costosa para realizar negocios.
- Mayor facilidad para contar con apoyo de fondos de capital de riesgo y capital semilla.
- Es posible diferir el pago del capital hasta por un plazo máximo de dos años, sin que se exija el aporte de ningún monto específico mínimo inicial.
- Existe libertad para que la sociedad establezca las condiciones y proporciones en que se realice el pago del capital.

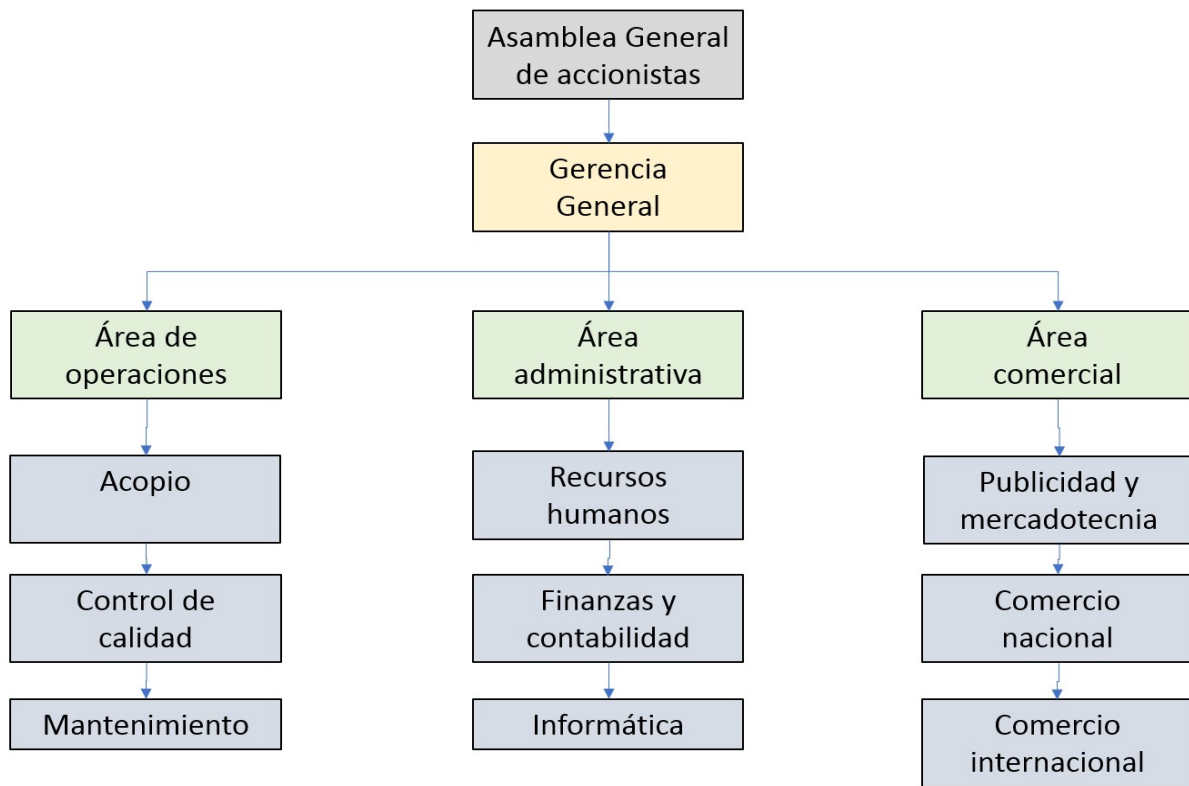
La creación de una SAS en Colombia es un proceso relativamente sencillo, inicia con la definición de los estatutos que como mínimo debe contener la información de los accionistas, razón social, el capital de conformación y la forma de administración.

Posteriormente se diligencia los formularios RUES, establecimiento de cámara de comercio, definición del código CIIU, registro con otras entidades, inscripción del Pre-RUT ante la DIAN. Estos documentos se radican en la cámara de comercio correspondiente y se cancela el valor de los impuestos.

7.5 Estructura organizacional

La siguiente figura describe la estructura organizacional de la empresa que se compone de tres áreas principales: operaciones, administrativa y comercial.

Figura 13. Estructura organizacional de la empresa



Fuente: El estudio

8. Estudio económico y financiero

8.1 Presupuesto

A continuación, el presupuesto general del proyecto

Tabla 24. Presupuesto del proyecto

CONCEPTO	VALOR
Maquinaria, herramientas y equipo	\$ 15.240.000
Muebles, enseres, adecuaciones y otros	\$ 14.120.000
Personal	\$ 67.200.000
Capital de trabajo	\$ 288.000.000
Servicios de acopio	\$ 29.040.000
Servicios conexos	\$ 59.982.000
Total	\$ 473.582.000

Fuente: El estudio

8.2 Proyección de balances

Tabla 25. Proyección de balances

Balance General	0	1	2	3	4	5
Activo	378.865.600	413.503.632	440.305.063	480.486.236	535.385.122	606.473.495
Disponible	0	89.354.432	206.872.263	337.369.836	482.145.122	642.625.895
CXC	0	40.000.000	44.000.000	48.400.000	53.240.000	58.564.000
PPE	378.865.600	284.149.200	189.432.800	94.716.400	0	-94.716.400
PPE	473.582.000	473.582.000	473.582.000	473.582.000	473.582.000	473.582.000
Depreciación Acumulada	94.716.400	189.432.800	284.149.200	378.865.600	473.582.000	568.298.400
Pasivo	259.286.145	238.815.728	194.298.269	145.329.064	91.462.938	32.210.200
CXP	0	22.000.000	24.200.000	26.620.000	29.282.000	32.210.200
Obligaciones Bancarias	259.286.145	216.815.728	170.098.269	118.709.064	62.180.938	0
Patrimonio	119.579.455	174.687.904	246.006.795	335.157.172	443.922.184	574.263.295
Capital Social	236.791.000	236.791.000	236.791.000	236.791.000	236.791.000	236.791.000
Utilidad Periodo	-117.211.545	55.108.449	71.318.891	89.150.377	108.765.012	130.341.110
Utilidad Acumuladas		-117.211.545	-62.103.096	9.215.795	98.366.172	207.131.184

Fuente: El estudio

8.3 Proyección de P y G

Tabla 26. Proyección de Perdidas y Ganancias

PYG	0	1	2	3	4	5
Ingresos	-	480.000.000	528.000.000	580.800.000	638.880.000	702.768.000
Costos Operacionales	-	264.000.000	290.400.000	319.440.000	351.384.000	386.522.400
Utilidad Bruta	-	216.000.000	237.600.000	261.360.000	287.496.000	316.245.600
Gastos Admini	-	14.400.000	15.840.000	17.424.000	19.166.400	21.083.040
Depreciación	94.716.400	94.716.400	94.716.400	94.716.400	94.716.400	94.716.400
Utilidad Operacional	-	94.716.400	106.883.600	127.043.600	149.219.600	200.446.160
Otros Ingresos						
Otros Egresos	22.495.145	24.632.184	20.597.494	16.159.336	11.277.361	5.907.189
Intereses	22.495.145	24.632.184	20.597.494	16.159.336	11.277.361	5.907.189
Utilidad Antes de Imptos	-	117.211.545	82.251.416	106.446.106	133.060.264	194.538.971
Impuestos	-	27.142.967	35.127.215	43.909.887	53.570.827	64.197.860
Utilidad Neta	-	117.211.545	55.108.449	71.318.891	89.150.377	130.341.110

Fuente: el estudio

8.4 Flujo de caja

Tabla 27. Flujo de caja del proyecto

Flujo de Caja	0	1	2	3	4	5
EBITDA	-	201.600.000	221.760.000	243.936.000	268.329.600	295.162.560
Impuestos	-	27.142.967	35.127.215	43.909.887	53.570.827	64.197.860
Fc Operativo	-	174.457.033	186.632.785	200.026.113	214.758.773	230.964.700
CAPEX	473.582.000					
Inversión en K W	-	18.000.000	1.800.000	1.980.000	2.178.000	2.395.800
Flujo de Caja Libre	-	473.582.000	156.457.033	184.832.785	198.046.113	228.568.900
Perpetuidad						914.275.598
Flujo de Perpetuidad	\$ (350.000.000)	\$ 30.600.000	\$ 70.947.312	\$ 94.371.848	\$ 119.557.453	\$ 1.142.844.498
Intereses Financieros	-	24.632.184	20.597.494	16.159.336	11.277.361	5.907.189
Cambio en Obligaciones Financieras	236.791.000	- 42.470.417	- 46.717.459	- 51.389.205	- 56.528.126	- 62.180.938
Desembolsos	236.791.000					
Pago Deuda	-	42.470.417	46.717.459	51.389.205	56.528.126	62.180.938
Otros Ingresos						
Otros Egresos						
Flujo de Caja del Periodo	-	236.791.000	89.354.432	117.517.832	130.497.572	144.775.287
Aportes de Capital	236.791.000					
Flujo de Caja Neto	-	89.354.432	117.517.832	130.497.572	144.775.287	160.480.772
Caja Inicial	0		89.354.432	206.872.263	337.369.836	482.145.122
Caja Final	-	89.354.432	206.872.263	337.369.836	482.145.122	642.625.895

Fuente: El estudio

8.5 Indicadores financieros

A continuación, se presentan los indicadores financieros del proyecto, donde se destaca la Tasa interna de retorno del 28% que es superior a la TIO (12%) lo que indica que el proyecto es viable.

El Payback indica que en el año 3 se inicia la recuperación del capital de trabajo y la relación de beneficio costo es de 1,54.

Tabla 28. Indicadores financieros

TIR	28%
VPN	257.319.842
Payback	3
B/C	1,5433

Fuente: El estudio

9. Resultados y conclusiones

9.1 Sobre el estudio de mercado y comercialización

- La comercialización de cacao en el mundo es un mercado creciente que para el 2018 supero los 4 millones de toneladas, Suiza está en el top 20 de los países importadores y es el primer consumidor per cápita lo que indica que es un mercado potencial con muchas posibilidades.
- El balance entre oferta y demanda indica que la producción de grano en Colombia para el 2018 fue de 56.867 toneladas, de las cuales casi en su totalidad fueron absorbidas por el mercado local; tan solo 7.056 toneladas fueron exportadas bajo la denominación de cacao fino, de las cuales 38 tn tuvieron como destino final el mercado suizo. Pero, por otro lado, el mercado suizo tiene un potencial de compra que alcanzo en 2018 las 44.984 toneladas. Es decir que existe un margen grande entre la oferta y la demanda que un productor como Colombia puede capitalizar frente a sus competidores.
- En cuanto al comportamiento de los precios para el Cacao corriente se destaca un leve aumento que tiende a la estabilización, mientras que para el cacao fino existe una marcada tendencia hacia el incremento jalonado por los clientes que exigen y están dispuestos a pagar por mayores calidades.
- Teniendo en cuenta los costos asociados a la distribución del grano, se identificó mayor viabilidad en realizar la distribución vía marítima. Debido a la ubicación geográfica de

Suiza no cuenta con entradas marítimas. Es entonces el puerto de Róterdam (Holanda) quien presta sus servicios a Suiza. Desde el cual, la mercancía es reexpedida hacia Zúrich, Ginebra y Basilea, vía terrestre, férrea o fluvial.

- Se contempla utilizar la marca país con un alto contenido social, teniendo en cuenta que el Cacao es un producto de desarrollo alternativo, de sustitución de cultivos ilícitos, un producto para la construcción de la paz.
- La estrategia de precio busca una penetración rápida en el mercado, para lo cual se fijará al inicio un precio levemente por debajo del promedio para lograr mayor participación en el mercado, sin descuidar que es un producto de alta calidad por lo tanto no puede disminuir sustancialmente el precio

9.2 Sobre los aspectos técnicos del proyecto

- Para definir el tamaño del proyecto se consideró las dimensiones del mercado de Suiza y la disponibilidad del grano en términos de calidad y cantidad para exportación. De acuerdo con los análisis realizados, el tamaño del proyecto debe estar diseñado para gestionar 70,3 tn en el año. Esto quiere decir que se adecuará una bodega de 150m² para implementar el proyecto.
- Para definir la macrolocalización se realizó un análisis geográfico que tuvo en cuenta los departamentos con presencia de organizaciones de desarrollo alternativo y que reportaron mayores producciones de cacao en el año 2018, por tanto, se definió que la salida marítima

más viable es la del puerto de Barranquilla (atlántico) y que el acopio del cacao debe estar sobre esa zona.

- Para la microlocalización se definió el municipio de Soledad (Atlántico) posee las condiciones necesarias para establecer el centro de acopio y queda ubicado a tan solo 15 minutos del puerto.
- El flujograma de procesos está orientado a la recolección de grano desde la finca, pasando por los centros de acopios regionales de las organizaciones hasta el centro de acopio de la empresa comercializadora.
- Se definió que el nombre del producto es CACAO PAZ ya que transmite un mensaje ligado al significado social del cultivo de Cacao en Colombia, que proviene de fincas y organizaciones ubicadas en zonas vulnerables al conflicto armado y los de cultivos ilícitos.
- La misión de la empresa se enmarca Promover la reconstrucción del tejido social en Colombia mediante la comercialización de cacao fino como producto de sustitución de cultivos ilícitos con aroma a paz.
- Los objetivos estratégicos de la empresa buscan ingresar al mercado compitiendo con calidad, fidelizando no solo clientes sino proveedores y construyendo confianza basada en el cumplimiento de los acuerdos comerciales.
- Se establecieron cuatro (4) políticas de la empresa: calidad, comercial, ambiental, de seguridad y salud en el trabajo; siendo la de calidad el derrotero de la empresa.
- Teniendo en cuenta las ventajas en términos de costos, versatilidad y poca complejidad para la conformación se definió establecer una Sociedad por Acciones Simplificadas - SAS para el presente proyecto.

9.3 Sobre el estudio técnico y financiero

- La inversión inicial para el primer año de funcionamiento de la empresa es de \$473.582.000, gastos derivados de la compra de maquinaria, equipos, herramientas, enseres, muebles, adecuaciones, personal, servicios conexos y capital de trabajo proyectado a un año.
- La Tasa interna de retorno del 28% que es superior a la TIO (12%) lo que indica que el proyecto es viable.
- El Payback indica que en el año 3 se inicia la recuperación del capital de trabajo y la relación de beneficio costo es de 1,54.

10. Referencias

- Adalberto, M (2014). Diagnóstico de oportunidades de exportación para el sector agrícola colombiano, caso cacao, a partir de los tratados de libre comercio (TLC) vigentes. Bucaramanga. Santander. Universidad de Investigación y Desarrollo.
- Arango, M., Sanin E. (2012). Posibilidades existentes en Colombia para el desarrollo agroindustrial mediante la inversión en fondos de capital privado. Envigado, Antioquia. Escuela de Ingeniería de Antioquia.
- Banco de Desarrollo de América Latina (2013). Análisis sectorial Cacao fino de aroma en Colombia 2012 – 2013. Bogotá D. C. Banco de Desarrollo de América Latina.
- Banco de Desarrollo de América Latina (2019). Observatorio del Cacao Fino y de aroma para América Latina, boletín No 3,4 y 5. Banco de Desarrollo de América Latina.
- Contreras, C (2017). Análisis de la cadena de valor del cacao en Colombia: generación de estrategias tecnológicas en operaciones de cosecha y poscosecha, organizativas, de capacidad instalada y de mercado. Bogotá, Colombia. Universidad Nacional.
- Dirección de Información Comercial PROEXPORT (2014). Perfil de logística desde Colombia hacia Suiza. Bogotá D.C., Colombia. PROEXPORT

FEDECACAO (2009). Caracterización fisicoquímica y beneficio del grano de cacao en Colombia. Bogotá D.C. FEDECACAO.

Fondo Nacional para el financiamiento del Sector Agropecuario FINAGRO (2018). Inteligencia de mercado: Cacao. Bogotá, Colombia. FINAGRO.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2001). Acuerdo sectorial de competitividad de la cadena de Cacao y su agroindustria. Bogotá D.C., Colombia. Minagricultura.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2010). Boletín No 2 Análisis por producto: Cacao. Bogotá D.C., Colombia. Minagricultura.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2012). Plan nacional de desarrollo Cacaotero 2012-2021. Bogotá D.C., Colombia. Minagricultura.

Castellanos, O., Torres, L., Fonseca, S., Montañez V., Sanchez, A., (2007). Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para a cadena productiva de cacao-chocolate en Colombia. Bogotá D.C., Colombia. Universidad Nacional.

PROEXPORT (2013). Mercados potenciales para el Cacao Colombiano CFA. Bogotá D.C., Colombia. PROEXPORT

Ríos, F., Ruiz, A., Lecaro, J., Rehpani C. (2017). Estrategias país para la oferta de cacao especiales -Políticas e iniciativas privadas exitosas en el Perú, Ecuador, Colombia y República Dominicana. Bogotá D. C., Colombia. Fundación Swisscontact Colombia.

Soler, L. (2014). Plan de marketing: café y chocolate una propuesta cualitativa para la comercialización en la ciudad autónoma de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina. Universidad Nacional de la Plata.

Sotomayor, C. (2014). Exportación de cacao orgánico a Suiza. Universidad Nacional mayor de San Marcos. Lima, Perú.

11. Apéndices

Apéndice A. Instrumento de captura de la organización

1. DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN / EMPRESA

1.1. Dirección: _____ Ciudad / Mpo. _____

1.2. Nombre y sigla de la Org. /empr.: _____

1.3. Representante Legal.: _____

_____ C.C. _____

1.4. Teléfonos: _____ Otro Contacto _____

1.5. E-mail: _____ Nit: _____

1.7. Antigüedad de la Org./empr: _____

1.8. Número de empleados: _____ # de socios. _____

1.9. Objeto o Razón social: _____

_____ Capital social o aportes en pesos _____

1.10.Cuál es el origen de los recursos de constitución de su organización _____

1.11 Tienen estatutos: SI___ NO___ Tiene estados financieros: SI___ NO___

1.12 Cuáles son los beneficios de los asociados _____

1.13 Cada cuanto se reúnen en juntas o asambleas, indique la última reunión _____

1.14 #. De Filiales y su ubicación _____

1.15 Trabajan con otras organizaciones o instituciones SI___ NO___

1.16 Cuáles _____

1.17 Área de cobertura o influencia , regional y nacional _____

1.18. Que productos o servicios técnicos y sociales ofrecen _____

1.19. Indique cuales son las condiciones comerciales de compra / venta o de servicios

1.20.Cuál es su capacidad de compra o de servicios _____

1.21. Cuál es su capacidad de acopio _____

1.22. Cuál es su capacidad operativa: (Almacenamiento, laboratorios, salas de post cosecha,

Transportes, maquinaria, otros) _____

1.23. Cuáles son sus canales comerciales _____

1.24. Cuál es su Experiencia empresarial y organizacional en ejecución de proyectos _____

1.25. Que Proyectos de fortalecimiento o expansión tienen _____

1.26. Dificultades o fortalezas socio empresariales.

Apéndice A. Listado de organizaciones cacaoteras en Colombia

N	Departamento	Municipio	Sigla	nit
1	Nariño	Tumaco	CC BAJO MIRA Y FRONTERA	840000233 7
2	Nariño	Tumaco	COMCACAOT	900681763 7
3	Antioquia	Tarazá	ACATA	830509389 7
4	Bolívar	Santa Rosa del Sur	ASOCALIMA	829000663 0
5	Nariño	Policarpa	ASOCACAO POLICARPA	900150025 1
6	Norte De Santander	Teorama	ASOPORTE	900395228 1
7	Arauca	Saravena	COOPCACAO	900066331 1
8	La Guajira	Dibulla	APOMD	825003189 1
9	Nariño	Tumaco	PALMASUR	900119126 7
10	Magdalena	Santa Marta	GUARDABOSQUES DE LA SIERRA	900397198 8
11	Meta	Puerto Concordia	ASOCAMPROARIARI	900252884 1
12	Antioquia	San Francisco	ASOFAGUA	900414359 0
13	Putumayo	Valle del Guamuez	ASOPROHAYOP	846001196 9
14	Nariño	Los Andes	CHOCOANDES	900580325 0

15	Antioquia	Anorí	ASOMUCAN	9000728206
16	Nariño	Tumaco	CHOCOLATE TUMACO	9006702234
17	Nariño	Tumaco	CORTEPAZ	9007289082
18	Bolívar	Santa Rosa del Sur	APROCASUR	8290041992
19	Putumayo	Valle del Guamuez	ASOPA	8460012523
20	Santander	San Vicente de Chucurí	APROCAFRUM	8290024411
21	Arauca	Saravena	COOPCACAO	9000663311
22	Huila	Algeciras	APROCALG	#N/A
23	Antioquia	Turbo	ASOPROASIV	9000341579
24	Norte De Santander	Tibú	ASOCATI	8070073763
25	Antioquia	Yalí	ASOCAYA	8110432343
26	Caldas	Belalcázar	ASOPROBEL	8100048066
27	Antioquia	Remedios	ASOCARE	9001291972
28	Santander	Cimitarra	ASOPROLAN	8040094340
29	Boyacá	Pauna	APROCAMPA	9000764258
30	Santander	Lebrija	MISION CHOCOLATE	9001129619
31	Huila	Campoalegre	ASOPECA	#N/A
32	Magdalena	Santa Marta	GUARDABOSQUES DE LA SIERRA	9003971988
33	Caldas	Victoria	ASOVICA	9002421033
34	Antioquia	Apartadó	APROCESU	9005406096
35	Nariño	Tumaco	CC RESCATE LAS VARAS	8400006465

3 6	Boyacá	Otanche	CIPAOTANCHE	900068268 4
3 7	Boyacá	San Pablo de Borbur	ASOCACABO	900003123 6
3 8	Norte De Santander	Tibú	ASOPROCAP	#N/A
3 9	Chocó	Riosucio	ASOPROAVI	900299564 0
4 0	Antioquia	Turbo	ASOPROASIV	900034157 9
4 1	Tolima	Ataco	ASOCAT	900230229 0
4 2	La Guajira	Dibulla	APOMD	825003189 1
4 3	Nariño	El Peñol	ASOCACAO EL PEÑOL	900189625 1
4 4	Boyacá	Otanche	COOPREVERDECER	900115318 6
4 5	Nariño	Tumaco	CHOCOLATE TUMACO	900670223 4
4 6	Nariño	Tumaco	CC RIO ROSARIO	840000330 3
4 7	Chocó	Un guía	ADEPAU	900327083 0
4 8	Córdoba	Valencia	ASODENUF	900346486 6
4 9	Antioquia	Chigorodó	ACEFUVER	900597544 1
5 0	Córdoba	Tierralta	INTEGRASINU	900285528 4
5 1	Córdoba	Tierralta	V10	900260918 5
5 2	Córdoba	Tierralta	ACTIVA G10	900118676 1
5 3	Nariño	Tumaco	PALMASUR	900119126 7
5 4	Nariño	Tumaco	AGROLLORENTE	840001153 0
5 5	Nariño	Tumaco	CC ACAPA	830093042 9

5				900560779
6	Antioquia	Turbo	MONTEBRAVO	5
5	Norte De			
7	Santander	Santiago	COOMVESAP	#N/A
5				900036241
8	Córdoba	Puerto Libertador	AFAPUL	9
5				900211118
9	Chocó	Un guía	ASIPAT	0
6				900396962
0	Cundinamarca	Yacopí	ASOPROCASTILLO	4
6				900243720
1	Antioquia	Cáceres	APROACA	2
6				900043128
2	Antioquia	El Bagre	ASOBOSQUES	3
6				
3	Córdoba	Montelíbano	APAM	#N/A
6				900210851
4	Chocó	Un guía	SAPINEGA	7
6				804015189
5	Santander	El Playón	ASOCAP	5
6				900233455
6	Chocó	Riosucio	ASOPROANES	2
6				900223933
7	Chocó	Riosucio	ASOFORESA	9
6				900308351
8	Chocó	Un guía	ASOPADCH	9
6				
9	Chocó	Riosucio	APROCAMALOSAN	#N/A
7				900223933
0	Chocó	Riosucio	ASOFORESA	9
7				900285528
1	Córdoba	Tierralta	INTEGRASINU	4
7				900419696
2	Antioquia	Zaragoza	ASAPA	0
7				900233278
3	Chocó	Acandí	APROCAFA	5
7	Norte De			900251742
4	Santander	Convención	APRASEF	8
7	Norte De			900059567
5	Santander	Sardinata	ASOCASAR	3
7	Norte De			900464532
6	Santander	El Carmen	ASOPROCAR	2

7	Norte De Santander	Teorama	ASOPROGRES	9001610678
7	Antioquia	Valdivia	ASOCAVAL	9003174357
7	Córdoba	Montelíbano	ASOGUASAN	9005355152
8	Antioquia	Turbo	NUEVOS ESFUERZOS	9004826642
8	Nariño	Tumaco	CC RIO CHAGUI	8400006481
8	Antioquia	Turbo	UPRURAC	9002575561
8	Cundinamarca	Yacopí	LOS PIONEROS	9003965653
8	Tolima	Chaparral	APROCASURT	9002269318
8	Antioquia	San Luis	ASFACONFU	9004516324
8	Arauca	Arauquita	COOMPROCAR	8340008209
8	Tolima	Chaparral	CAFISUR	8907017320
8	Antioquia	Turbo	ASCADARIEN	9007347231
8	Antioquia	Turbo	ASOPROASIV	9000341579
9	Antioquia	Turbo	ASOPROASIV	9000341579

2. PRODUCCIÓN

El siguiente es una guía de interrogantes a resolver con indicativos durante la entrevista:

Quien es su proveedor (es), Con que productos o servicios trabaja (presentación y forma),

De donde es el proveedor, Cómo compra y vende los productos, Precios y medidas.

PRODUCTOS O SERVICIOS	TIPO DE CALIDAD	PROVEEDOR / VEREDA	TIEMPO DE COSECHA O DE COMPRA	VOLUMENES / KILO / MES	V/R COMPRA / KL	V/R VENTA / KL

Propuestas Y Sugerencias



Fecha: _____ Lugar: _____