

Estudio de Factibilidad para la Creación de una Comercializadora de Cacao en el Municipio de  
San Martin – Cesar

Ingrid Dayana Jaimes Soto y Maryin Mildreth Mejía Pereira

Trabajo de Grado para optar el Título de Profesional en Gestión Empresarial

Director

Edward Arbenz Quintero Araque

Magister en Economía del Desarrollo Metropolitano y Regional

Universidad Industrial De Santander

Instituto de Proyección Regional Y Educación a Distancia

Gestión Empresarial

Bucaramanga

2026

## Tabla de Contenido

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Introducción .....                                                       | 13 |
| 1. Objetivos .....                                                       | 15 |
| 1.1 General .....                                                        | 15 |
| 1.2 Específicos .....                                                    | 15 |
| 2. Análisis General del Sector .....                                     | 16 |
| 2.1 Descripción del Sector .....                                         | 16 |
| 2.2 Evolución del Sector .....                                           | 19 |
| 2.3 Tendencias del Sector .....                                          | 21 |
| 2.4 Identificación de Oportunidades y Amenazas .....                     | 22 |
| 2.5 Marco Legal .....                                                    | 23 |
| 2.6 Contexto Geográfico .....                                            | 26 |
| 3. Estudio de Mercados .....                                             | 27 |
| 3.1 Descripción del Producto o Servicio .....                            | 27 |
| 3.1.1 Descripción, usos y especificaciones del producto / servicio ..... | 27 |
| 3.1.2 Atributos diferenciadores .....                                    | 28 |
| 3.2 Segmento De Mercado .....                                            | 29 |
| 3.3 Estudio de Demanda .....                                             | 30 |
| 3.3.1 Necesidades de información .....                                   | 30 |
| 3.3.2 Tipo de estudio .....                                              | 30 |
| 3.3.3 Enfoque .....                                                      | 31 |
| 3.3.4 Fuentes de información .....                                       | 31 |
| 3.3.5 Técnicas de investigación .....                                    | 31 |

|                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.3.6 Instrumento para la recolección de información.....                                       | 32 |
| 3.3.7 Modo de aplicación.....                                                                   | 32 |
| 3.3.8 Cálculo de la muestra.....                                                                | 32 |
| 3.3.9 Alcance .....                                                                             | 33 |
| 3.3.10 Tiempo de aplicación.....                                                                | 33 |
| 3.3.11 Tabulación, presentación y análisis de resultados .....                                  | 33 |
| 3.3.12 Estimación de la demanda .....                                                           | 46 |
| Para realizar la estimación de la demanda, se tiene en cuenta lo siguiente: .....               | 46 |
| 3.3.13 Proyección de la demanda para los próximos cinco años.....                               | 47 |
| 3.4 Análisis de la Oferta.....                                                                  | 48 |
| 3.5 Descripción del Producto o Servicio Mínimo Viable .....                                     | 50 |
| 3.5.1 Descripción, usos y especificaciones .....                                                | 50 |
| 3.5.2 Atributos diferenciadores del producto o del servicio con respecto a la competencia ..... | 51 |
| 3.6 Estructura de Comercialización y de Distribución .....                                      | 51 |
| 3.7 Estrategia para Fijación de Precios .....                                                   | 51 |
| 3.8 Relacionamiento con los Clientes .....                                                      | 52 |
| 3.8.1 Estrategia de comunicación .....                                                          | 52 |
| 3.8.2 Presupuesto de comunicación.....                                                          | 52 |
| 3.8.2.1 Presupuesto de lanzamiento. ....                                                        | 52 |
| 3.8.2.2 Presupuesto de operación.....                                                           | 53 |
| 4. Estudio Técnico .....                                                                        | 54 |
| 4.1 Tipo de Proyecto .....                                                                      | 54 |
| 4.2 Desarrollo Operativo Del Proyecto.....                                                      | 54 |

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.2.1 Ficha técnica del producto mínimo viable .....                                           | 54 |
| 4.2.2 Descripción y diagramación de actividades clave .....                                    | 56 |
| 4.2.3 Características del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo – SG-SST .. | 57 |
| 4.2.4 Análisis ambiental.....                                                                  | 58 |
| 4.2.5 Recursos clave. ....                                                                     | 60 |
| 4.2.5.1 Talento Humano.....                                                                    | 60 |
| 4.2.5.2 Infraestructura. ....                                                                  | 62 |
| 4.2.5.3 Materiales, insumos o mercancías. ....                                                 | 64 |
| 4.2.6 Distribución de planta .....                                                             | 65 |
| 4.2.7 Localización.....                                                                        | 66 |
| 4.2.7.1 Macro localización.....                                                                | 66 |
| 4.2.7.2 Micro localización. ....                                                               | 66 |
| 4.2.8 Control de calidad .....                                                                 | 68 |
| 4.3 Capacidad del Proyecto.....                                                                | 70 |
| 4.3.1 Capacidad total diseñada.....                                                            | 70 |
| 4.3.2 Capacidad instalada .....                                                                | 71 |
| 4.3.3 Capacidad utilizada y proyectada .....                                                   | 72 |
| 5. Estudio Administrativo .....                                                                | 72 |
| 5.1 Forma de Constitución.....                                                                 | 72 |
| 5.2 Estructura Organizacional.....                                                             | 73 |
| 5.2.1 Misión .....                                                                             | 73 |
| 5.2.2 Visión.....                                                                              | 74 |
| 5.2.3 Valores corporativos .....                                                               | 74 |

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| 5.2.4 Organigrama .....                                   | 75 |
| 5.2.5 Asignación salarial.....                            | 76 |
| 6. Estudio Financiero .....                               | 77 |
| 6.1 Inversión Fija y Diferida.....                        | 77 |
| 6.1.1 Inversión fija.....                                 | 77 |
| 6.1.2 Inversión diferida .....                            | 80 |
| 6.2 Costos y Gastos.....                                  | 81 |
| 6.2.1 Costos.....                                         | 82 |
| 6.2.1.1 Costos fijos.....                                 | 82 |
| 6.2.1.2 Costos variables. ....                            | 83 |
| 6.2.1.3 Costos totales. ....                              | 85 |
| 6.2.2 Gastos de administración y ventas .....             | 85 |
| 6.2.2.1 Gastos fijos de administración y ventas.....      | 85 |
| 6.2.2.2 Gastos variables de administración y ventas. .... | 87 |
| 6.2.2.3 Gastos totales. ....                              | 89 |
| 6.3 Capital de Trabajo.....                               | 89 |
| 6.3.1 Periodo de capital de trabajo.....                  | 89 |
| 6.3.2 Estructura del crédito .....                        | 89 |
| 6.3.2.1 Amortización del crédito.....                     | 90 |
| 6.3.2.2 Gastos financieros.....                           | 91 |
| 6.3.3 Cuadro resumen del capital de trabajo .....         | 91 |
| 6.4 Inversión Total .....                                 | 92 |
| 6.5 Estructura de Capital.....                            | 92 |

|                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------|-----|
| 6.5.1 Recursos propios.....                                    | 92  |
| 6.5.2 Recurso de financiación.....                             | 92  |
| 6.6 Precio de Venta.....                                       | 92  |
| 6.7 Estados Financieros Proyectados.....                       | 93  |
| 6.7.1 Estado de resultados proyectado.....                     | 94  |
| 6.7.2 Flujo de fondos proyectado.....                          | 95  |
| 6.7.3 Estado de situación financiera inicial y proyectado..... | 97  |
| 6.8 Evaluación Financiera.....                                 | 99  |
| 6.8.1 Razones financieras .....                                | 99  |
| 6.8.1.1 Razones de liquidez. ....                              | 99  |
| 6.8.1.2 Razones de operación. ....                             | 101 |
| 6.8.1.3 Razones de rentabilidad. ....                          | 102 |
| 6.8.1.4 Razones de endeudamiento.....                          | 103 |
| 6.8.2 Indicadores de viabilidad. ....                          | 105 |
| 6.8.2.1 Tasa Interna de Retorno – TIR.....                     | 105 |
| 6.8.2.2 Valor Presente Neto – VPN. ....                        | 105 |
| 6.8.2.3 Periodo de recuperación.....                           | 105 |
| 6.8.2.4 Punto de equilibrio. ....                              | 105 |
| 6.9 Tamaño del Proyecto .....                                  | 107 |
| 7. Conclusiones.....                                           | 108 |
| 8. Recomendaciones .....                                       | 110 |
| Referencias Bibliográficas.....                                | 113 |

**Lista de Tablas**

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. Rol en la cadena de valor del cacao .....                   | 33 |
| Tabla 2. Volumen de compra / mes .....                               | 35 |
| Tabla 3. Frecuencia de compra .....                                  | 36 |
| Tabla 4. Precio promedio kilo de cacao .....                         | 37 |
| Tabla 5. Forma de compra .....                                       | 38 |
| Tabla 6. Formas de pago .....                                        | 40 |
| Tabla 7. Características mas importantes al momento de comprar ..... | 41 |
| Tabla 8. Preferencia tipo de cacao .....                             | 43 |
| Tabla 9. Exigencia de certificación.....                             | 44 |
| Tabla 10. Aspectos valorados en una comercializadora de cacao .....  | 45 |
| Tabla 11. Proyección de la demanda .....                             | 47 |
| Tabla 12. Análisis de la oferta .....                                | 48 |
| Tabla 13. Presupuesto de lanzamiento.....                            | 52 |
| Tabla 14. Presupuesto de operación.....                              | 53 |
| Tabla 15. Ficha técnica .....                                        | 54 |
| Tabla 16. Mano de obra directa .....                                 | 60 |
| Tabla 17. Nómina de administración y ventas.....                     | 61 |
| Tabla 18. Equipo de oficina .....                                    | 62 |
| Tabla 19. Equipo de cómputo y comunicación.....                      | 63 |
| Tabla 20. Maquinaria y equipo .....                                  | 63 |
| Tabla 21. Muebles y enseres .....                                    | 64 |
| Tabla 22. Herramientas .....                                         | 64 |

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 23. Materiales, insumos o mercancías .....            | 64 |
| Tabla 24. Micro localización .....                          | 67 |
| Tabla 25. Datos para cálculo de capacidad diseñada .....    | 70 |
| Tabla 26. Datos para cálculo de la capacidad instalada..... | 71 |
| Tabla 27. Capacidad proyectada .....                        | 72 |
| Tabla 28. Asignación salarial.....                          | 76 |
| Tabla 29. Carga prestacional.....                           | 76 |
| Tabla 30. Equipo de oficina .....                           | 77 |
| Tabla 31. Equipo de cómputo y comunicación.....             | 78 |
| Tabla 32. Maquinaria y equipo .....                         | 78 |
| Tabla 33. Muebles y enseres .....                           | 79 |
| Tabla 34. Herramientas .....                                | 79 |
| Tabla 35. Inversión fija total.....                         | 79 |
| Tabla 36. Inversión diferida.....                           | 80 |
| Tabla 37. Prorratio entre costos y gastos.....              | 81 |
| Tabla 38. Costos fijos .....                                | 83 |
| Tabla 39. Mano de obra directa .....                        | 83 |
| Tabla 40. Insumos y/o materias primas .....                 | 84 |
| Tabla 41. Costos variables .....                            | 84 |
| Tabla 42. Costos totales .....                              | 85 |
| Tabla 43. Nomina administrativa y ventas .....              | 85 |
| Tabla 44. Gastos fijos de administración y ventas.....      | 86 |
| Tabla 45. Nómina de ventas.....                             | 87 |

|                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 46. Gastos variables de administración y ventas .....        | 88  |
| Tabla 47. Gastos totales .....                                     | 89  |
| Tabla 48. Estructura del crédito .....                             | 89  |
| Tabla 49. Amortización del crédito .....                           | 90  |
| Tabla 50. Capital de trabajo .....                                 | 91  |
| Tabla 51. Inversión total .....                                    | 92  |
| Tabla 52. Precio de venta.....                                     | 93  |
| Tabla 53. Estado de resultados proyectado.....                     | 94  |
| Tabla 54. Flujo de fondos proyectado.....                          | 95  |
| Tabla 55. Estado de situación financiera inicial y proyectado..... | 97  |
| Tabla 56. Razones de liquidez .....                                | 99  |
| Tabla 57. Razones de operación .....                               | 101 |
| Tabla 58. Razones de rentabilidad.....                             | 102 |
| Tabla 59. Razones de endeudamiento.....                            | 103 |
| Tabla 60. Punto de equilibrio.....                                 | 106 |

**Lista De Figuras**

|                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1. Rol en la cadena de valor del cacao.....                    | 34  |
| Figura 2. Volumen de compra / mes.....                                | 35  |
| Figura 3. Frecuencia de compra.....                                   | 37  |
| Figura 4. Precio promedio kilo de cacao .....                         | 38  |
| Figura 5. Forma de compra.....                                        | 39  |
| Figura 6. Formas de pago.....                                         | 40  |
| Figura 7. Características mas importantes al momento de comprar ..... | 42  |
| Figura 8. Preferencia tipo de cacao.....                              | 43  |
| Figura 9. Exigencia de certificación .....                            | 44  |
| Figura 10. Aspectos valorados en una comercializadora de cacao .....  | 46  |
| Figura 11. Diagrama de flujo del proceso de compra.....               | 57  |
| Figura 12. Distribución de planta.....                                | 65  |
| Figura 13. Organigrama.....                                           | 75  |
| Figura 14. Punto de equilibrio .....                                  | 107 |

## Resumen

**Título:** Factibilidad para la creación de una comercializadora de cacao en el municipio de San Martin - Cesar\*

**Autor:** Ingrid Dayana Jaimes Soto, Maryn Mildreth Mejía Pereira\*\*

**Palabras Claves:** Cacao, Comercializadora, Factibilidad

**Descripción:** El crecimiento del sector agroindustrial y el aumento de la demanda por productos derivados del cacao han impulsado nuevas oportunidades de negocio en diversas regiones del país. El municipio de San Martin - Cesar, cuenta con condiciones agrícolas favorables y una tradición productiva que lo posicionan como un territorio con alto potencial para la comercialización de cacao. Sin embargo, a pesar de la disponibilidad de materia prima y del interés de los productores locales por fortalecer su actividad, el municipio aún carece de una estructura comercial sólida que permita mejorar los procesos de compra, venta y distribución del cacao. Este estudio de factibilidad tiene como propósito evaluar la viabilidad de crear una comercializadora de cacao, que no solo articule a los productores y dinamice la economía local, sino que también fortalezca la cadena de valor y promueva el desarrollo sostenible del municipio.

El proyecto se organiza en cinco capítulos que abarcan los aspectos esenciales para la creación y operación de la comercializadora. En el primer capítulo se realiza un análisis contextual que permite conocer el comportamiento del sector cacaotero, sus tendencias, retos y oportunidades a nivel regional y nacional. El segundo capítulo desarrolla el estudio de mercado, donde se analiza la oferta existente, la demanda potencial y los segmentos de consumidores, determinando así la viabilidad comercial del proyecto. En el tercer capítulo se presenta el estudio técnico, en el cual se describen los procesos operativos, la selección de proveedores, el manejo del producto, la ubicación, la infraestructura requerida y los recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa. El cuarto capítulo contiene el estudio organizacional y administrativo, definiendo la estructura interna, misión, visión, funciones y asignación del talento humano. Finalmente, el estudio financiero reúne la inversión inicial, costos, gastos, proyecciones de ingresos, indicadores financieros y punto de equilibrio, permitiendo evaluar la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto.

El presente estudio de factibilidad se constituye en una herramienta clave para la toma de decisiones, demostrando que la creación de una comercializadora de cacao en el municipio de San Martín – Cesar no solo es viable, sino también estratégica para impulsar la competitividad agrícola, fortalecer la economía local y generar beneficios para la comunidad productora.

---

\*Trabajo de grado

\*\*Universidad Industrial de Santander, Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Gestión Empresarial.  
Director: Edward Arbenz Quintero Araque.

### Abstract

**Title:** Feasibility study for the creation of a cocoa trading company in the municipality of San Martín - Cesar\*

**Authors:** Ingrid Dayana Jaimes Soto, Maryn Mildreth Mejia Pereira\*\*

**Keywords:** Cocoa, Trading Company, Feasibility

**Description:** The growth of the agro-industrial sector and the increasing demand for cocoa-derived products have driven new business opportunities in various regions of the country. The municipality of San Martín – Cesar has favorable agricultural conditions and a productive tradition that position it as a territory with high potential for cocoa commercialization. However, despite the availability of raw material and the interest of local producers in strengthening their activity, the municipality still lacks a solid commercial structure that would allow improvements in the purchasing, selling, and distribution processes of cocoa. This feasibility study aims to evaluate the viability of creating a cocoa trading company that not only connects producers and stimulates the local economy, but also strengthens the value chain and promotes sustainable development within the municipality.

The project is organized into five chapters that address the essential aspects for the creation and operation of the trading company. The first chapter presents a contextual analysis that provides an understanding of the behavior of the cocoa sector, its trends, challenges, and opportunities at the regional and national levels. The second chapter develops the market study, analyzing the existing supply, potential demand, and consumer segments, thus determining the commercial viability of the project. The third chapter presents the technical study, describing the operational processes, supplier selection, product handling, location, required infrastructure, and necessary resources for the company's operation. The fourth chapter includes the organizational and administrative study, defining the internal structure, mission, vision, functions, and allocation of human resources. Finally, the financial study consolidates the initial investment, costs, expenses, income projections, financial indicators, and break-even point, allowing the evaluation of the project's profitability and sustainability.

This feasibility study constitutes a key tool for decision-making, demonstrating that the creation of a cocoa trading company in the municipality of San Martín – Cesar is not only viable, but also strategic for boosting agricultural competitiveness, strengthening the local economy, and generating benefits for the producer community.

---

\* Graduation project

\*\* Industrial University of Santander, Regional Institute of Projection and Distance Education. Gestión Empresarial.  
Director: Edward Arbenz Quintero Araque

## **Introducción**

El sector cacaotero ha adquirido un papel fundamental en el desarrollo económico y social de muchas regiones del país, gracias al crecimiento sostenido de la demanda nacional e internacional por productos derivados del cacao. En el municipio de San Martín – Cesar, esta tendencia también se ha hecho evidente, reflejando el interés de los productores locales por fortalecer su actividad agrícola y mejorar las condiciones de comercialización. No obstante, la ausencia de una estructura comercial sólida que articule de manera eficiente los procesos de compra, acopio y distribución del cacao limita el aprovechamiento pleno del potencial productivo del territorio, lo cual representa una oportunidad estratégica para la creación de una comercializadora que impulse la competitividad del sector.

En el presente documento se desarrollan de manera detallada los estudios de mercado, técnico, administrativo y financiero, con el propósito de analizar la situación actual del entorno cacaotero en el municipio y determinar la viabilidad comercial, operativa y económica para la puesta en marcha de una comercializadora de cacao en San Martín – Cesar.

En el estudio de mercado se recopilaron y analizaron datos relevantes relacionados con la oferta existente, la demanda potencial, las características del consumidor y la competencia, permitiendo comprender las dinámicas del mercado y las necesidades de los productores. El estudio técnico aborda aspectos como los procesos operativos de acopio y almacenamiento, la selección de proveedores, la ubicación adecuada y los recursos e infraestructura necesarios para garantizar un funcionamiento eficiente. Así mismo, en el estudio administrativo se analizan la estructura organizacional, los perfiles del talento humano requerido y los procesos internos de gestión que asegurarán el correcto desarrollo de las actividades comerciales. El estudio financiero integra la estimación de la inversión inicial, los costos y gastos operativos, las proyecciones de

ingresos, los indicadores de rentabilidad y el punto de equilibrio, proporcionando una visión clara de la sostenibilidad económica del proyecto.

A continuación, se presentan de manera detallada los estudios realizados, los cuales permiten emitir conclusiones objetivas sobre la viabilidad del proyecto y se convierten en un sustento académico para futuras investigaciones, así como en una oportunidad para que las autoras apliquen los conocimientos adquiridos a lo largo de su formación profesional en gestión empresarial.

## **1. Objetivos**

### **1.1 General**

Determinar la factibilidad para la creación de una comercializadora de cacao en el municipio de San Martín – Cesar, mediante el desarrollo de los estudios de mercado, técnico, administrativo y financiero, con el fin de establecer su viabilidad comercial, operativa, organizacional y económica.

### **1.2 Específicos**

Realizar un estudio de mercado que permita identificar la oferta, la demanda potencial, las características y necesidades de los clientes, los precios, los canales de comercialización y las condiciones de competencia del mercado de cacao.

Desarrollar un estudio técnico para establecer los procesos operativos, la capacidad del proyecto, la localización, la infraestructura, los recursos y las condiciones necesarias para el funcionamiento de la comercializadora.

Diseñar la estructura administrativa y organizacional de la empresa, definiendo su forma de constitución, estructura organizacional, funciones, perfiles del talento humano y requerimientos administrativos.

Determinar la viabilidad financiera del proyecto, mediante el análisis de la inversión requerida, costos, gastos, capital de trabajo, proyecciones financieras, punto de equilibrio e indicadores de rentabilidad.

Evaluar integralmente la factibilidad del proyecto, a partir de los resultados obtenidos en los estudios realizados, con el propósito de establecer si la creación de la comercializadora de cacao en San Martín – Cesar es viable y sostenible.

## **2. Análisis General del Sector**

### **2.1 Descripción del Sector**

Teniendo en cuenta la Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU de todas las actividades económicas en su revisión N°4, adaptada para Colombia por el DANE, el presente proyecto pertenece a:

Sección G – Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.

División 46 – Comercio al por mayor y en comisión o por contrata, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas.

Grupo 462 – Comercio al por mayor de materias primas agropecuarias; animales vivos.

Clase 4620 – Comercio al por mayor de materias primas agropecuarias; animales vivos.  
(DANE, 2022)

El sector cacaotero colombiano se ha consolidado como uno de los más estratégicos dentro del ámbito agroindustrial colombiano, debido a la alta calidad del cacao nacional, el cual ha sido reconocido internacionalmente por sus atributos, ubicándolo en el grupo de los “cacaos finos y de aroma”; distinción que ha fortalecido la demanda internacional y ha impulsado la competitividad del país dentro de los mercados especializados. (PROCOLOMBIA, 2022)

El cacao representa un motor de desarrollo sostenible para el país, alrededor del 90% de los cultivos se establecen bajo sistemas agroforestales, que contribuyen a la conservación del medio ambiente; son más de 65.000 familias cacaoteras que obtienen sus ingresos del cultivo del cacao. En el país, ya se cuenta con empresas consolidadas como la Compañía Nacional de Chocolates y Casa Luker que abastecen el mercado interno y exportan cacao, derivados y productos terminados.

Sumado a esto, el país cuenta con condiciones que favorecen la inversión extranjera y el desarrollo de nuevos proyectos agroindustriales; además de una política de incentivos tributaria atractiva; y un aspecto muy importante, en Colombia hay más de 7 millones de hectáreas aptas para el desarrollo de nuevos cultivos de cacao, lo que evidencia un amplio potencial para la expansión.

En conjunto, el sector cacaotero colombiano se presenta como un entorno competitivo y en expansión, respaldado por políticas públicas, ventajas naturales, actores consolidados y oportunidades de mercado. Para territorios como San Martín – Cesar, esta dinámica representa un escenario favorable para la creación de una comercializadora de cacao, dado que existe disponibilidad de productores, posibilidades de mejoramiento productivo, incentivos estatales y una demanda creciente de cacao diferenciado en mercados nacionales e internacionales.

“En Colombia, el cultivo de cacao representa una fuente significativa de sustento para miles de familias campesinas. Según Fedecacao, la producción nacional alcanzó 59.665 toneladas en 2019, y con expectativas de crecer hacia más de 126.000 toneladas para 2030”. (SECTORIAL, 2023)

No obstante, múltiples informes advierten que muchas de estas toneladas no logran traducirse en beneficio real para los productores: la baja productividad por hectárea mucho menor

al potencial óptimo, el déficit de estructura comercial, la presencia de intermediarios y la inestabilidad en precios, limitan que los campesinos obtengan un ingreso justo.

Se desconoce con exactitud cuánto cacao se pierde, o no se comercializa adecuadamente por deficiencias en recolección, almacenamiento, transporte o comercialización lo que genera pérdidas económicas y desperdicio. Esta deficiencia afecta especialmente a pequeños productores, que no tienen acceso directo a mercados ni capacidad para procesar o vender en mejores condiciones.

“Además, hay poca claridad sobre el margen de ganancia real que reciben los campesinos. Aunque los costos de producción pueden ser elevados (mano de obra, insumos, transporte), muchos granos se venden al contado, a bajo precio o a intermediarios que concentran el poder de compra reduciendo las utilidades del productor. Esto también se agrava por la volatilidad del precio del cacao, influenciado por la oferta global, los costos del dólar y la demanda internacional, factores sobre los cuales el productor tiene muy poca injerencia.” (Portafolio, 2025)

Por otro lado, la cadena comercial del cacao involucra múltiples actores —productores, intermediarios, comerciantes, procesadores— lo que muchas veces diluye la trazabilidad y reduce los márgenes de los productores originales. En este contexto, es difícil determinar cuántos intermediarios participan realmente entre la cosecha y el cliente final, lo que impide estimar con precisión los costos adicionales y la pérdida de valor en cada eslabón.

La magnitud del problema se evidencia en que, “según estimaciones del Ministerio de Agricultura y Fedecacao, hasta el 20% del cacao producido puede perder valor comercial por problemas relacionados con secado, fermentación heterogénea, contaminación con impurezas y manipulación no técnica. Estas pérdidas reducen directamente el ingreso que recibe el productor y afectan la competitividad frente a compradores industriales o exportadores.” (La Opinión, 2025)

A este panorama se suma que los pequeños cacaocultores enfrentan un margen de ganancia reducido, debido a los altos costos de producción y a que el precio local pagado suele ser inferior al valor de referencia nacional. En muchos municipios cacaoteros, incluido San Martín, Cesar, los productores venden su grano a intermediarios locales que pagan precios bajos, determinados más por la necesidad de liquidez del campesino que por criterios de calidad o trazabilidad. Esta situación limita la capacidad del productor para reinvertir, tecnificar, mejorar la productividad y asegurar la estabilidad de su economía familiar.

“El problema se agrava por la participación de múltiples intermediarios en la cadena. Entre el productor y el comprador final pueden intervenir uno, dos o incluso más actores, cada uno de los cuales incrementa el precio final del producto sin que este valor adicional llegue al agricultor. Esto provoca una distorsión en el mercado, donde el productor recibe menos del 70% del valor final del cacao, mientras enfrenta todos los riesgos climáticos, productivos y de calidad”. (Colombia mas competitiva, 2021)

## **2.2 Evolución del Sector**

Desde la época precolombina, el cultivo de cacao ha tenido un significado cultural y económico, los indígenas utilizaban el cacao no solo como alimento, sino también como moneda de cambio y como elemento ritual en ceremonias religiosas. Ya en la colonización, el cultivo se expandió a la costa caribeña y a zonas interiores; y hacia el año 1960 se comenzó a introducir programas de mejoramiento genético, además de desarrollar investigaciones agrícolas que sentaron las bases para elevar la calidad y productividad del cacao. (Radio Nacional de Colombia, 2025)

En las últimas dos décadas el sector cacaotero colombiano se ha venido fortaleciendo, según reportes de la Federación Nacional de Cacaoteros – Fedecacao la producción nacional para el año 2009 rondaba las 36.000 toneladas, hacia el año 2021 se alcanzaron las 69.040 toneladas, y para el 2024 el país logro una producción histórica de más de 73.000 toneladas; crecimiento que refleja una recuperación en volumen, pero sobre todo en confianza en la cadena productiva del cacao colombiano.

Todo este fortalecimiento se ha visto reflejado en la revalorización que ha tenido el cacao colombiano en los mercados internacionales, especialmente para las variedades de “fino aroma”, un atributo que distingue a solo una pequeña fracción del 5% del cacao mundial, situación que ha abierto más oportunidades de exportación a decenas de países y ha incrementado la demanda externa, favoreciendo la generación de ingresos más altos para las familias productoras.

Por otro lado, es importante mencionar que el auge del cacao en Colombia también ha tenido un papel social; su expansión ha servido para que agricultores en zonas afectadas por el conflicto y la falta de otras opciones productivas, sustituyan cultivos ilícitos por el cultivo de cacao. En consecuencia, el sector no solo aporta económicamente, sino que también lo hace en la reconstrucción social, la estabilidad rural y la generación de empleos dignos.

Finalmente, mencionar que, en el caso específico del municipio de San Martín, se cuenta con una extensión de 90.555 hectáreas, de las cuales 11.324 son destinadas a actividades agrícolas, entre las que se encuentra el cultivo de cacao con aproximadamente 400 hectáreas cultivadas, que tienen un rendimiento de 1.3 toneladas / hectárea al año. Las áreas con mayor influencia en el presente proyecto son las veredas: La Vega del Oso, Lagunitas, Alto de la Paz, Alto de la Raya, Mesa Rica, La Dorada, Los Reyes, El Cairo, La Unión, El Loro, El Limón. (Alcaldía Municipal de San Martín, 2025)

### 2.3 Tendencias del Sector

El sector del cacao y sus derivados está atravesando un proceso de transformación marcado por factores como: El comportamiento de sus consumidores, exigencias de sostenibilidad, diversificación de productos, innovación en procesos y la valorización del cacao como materia prima Premium. (Global Growth Insights, 2025)

Uno de los cambios más notables que se ha venido experimentando es la demanda creciente de cacao orgánico, los consumidores valoran más los orígenes transparentes, así como las producciones sostenibles y éticas; prefieren evitar aditivos, azúcares excesivos o ingredientes artificiales, lo que ha impulsado el crecimiento del cacao orgánico a nivel global y se proyecta que para el 2034 el mercado alcance un tamaño muy superior al actual. (Future Marketing Sights, 2025)

La sostenibilidad y la trazabilidad en la cadena productiva han cobrado gran importancia, se han convertido en un factor diferenciador esencial, dado que ya no basta con producir cacao, ahora es clave garantizar que provenga de cultivos con prácticas social y ambientalmente responsables, preferiblemente certificadas. (Radad international, 2024)

La diversificación de usos del cacao está en crecimiento, su uso va más allá del chocolate tradicional, el cacao se emplea en bebidas, en productos de repostería, confitería, hasta en cosméticos y suplementos dietarios, ampliando las oportunidades de demanda.

Diferentes estudios estiman que el mercado mundial del cacao seguirá en crecimiento sostenido con tasas de crecimiento anual compuesto que oscilan entre el 3% y el 5%, impulsadas por la demanda creciente en países emergentes, la expansión del consumo en economías maduras

y el auge de productos premium y especializados; tendencias que representan una oportunidad real para el país. (GlobeNewswire, 2025)

En Colombia, en el año 2024 el mercado de cacao fue valorado en unos 49,2 millones de dólares, con proyección de crecimiento hasta 2034. Esta valorización, junto con el enfoque de producción de cacao de alta calidad, sugiere que quienes operen con estándares adecuados de calidad, trazabilidad y sostenibilidad pueden encontrar nichos rentables y diferenciados. (EMR Claight, 2025)

## **2.4 Identificación de Oportunidades y Amenazas**

Para la creación y puesta en marcha de la comercializadora de cacao en el municipio de San Martín – Cesar, se han identificado las siguientes oportunidades y amenazas:

### **Oportunidades:**

- El sector cacaotero vive un buen momento, en 2024 la producción nacional alcanzó un récord histórico y las exportaciones han crecido significativamente. Lo que representa una gran oportunidad para la empresa, al contar con mayor disponibilidad de materia prima para comprar y comercializar.
- El gobierno nacional y entidades vinculadas con el agro promueven el desarrollo de la cadena de valor del cacao con incentivos, asistencia técnica, créditos, lo que representa para la empresa la posibilidad de diferenciar la comercializadora con estándares de calidad y mayor valor agregado.
- El cambio climático y la crisis en cultivos tradicionales está llevando a pequeños agricultores a cambiarse al cultivo de cacao, lo que puede representar una mayor oferta de materia prima local.

**Amenazas:**

- A pesar del crecimiento del sector, muchos cultivos enfrentan problemas de productividad como arboles envejecidos, bajos rendimiento por hectárea, deficiente manejo agronómico; lo que puede afectar la calidad y cantidad de grano disponible.
- Las enfermedades y plagas del cacao siguen siendo un riesgo importante; lo que puede reducir rendimientos si no son manejados adecuadamente.
- Los precios del cacao pueden ser muy variables, esa volatilidad puede afectar los ingresos y la estabilidad financiera de la comercializadora.

**2.5 Marco Legal**

- **Ley 31 de 1965 – Sobre fomento de las industrias de cacao y sesión de unos bienes.** Esta ley estableció que el Estado y los gobiernos territoriales debían diseñar e implementar programas para fortalecer la producción de cacao, dándole prioridad a las comunidades campesinas dedicadas al cultivo de cacao.
- **Ley 67 de 1983 – Cuotas de fomento.** Esta ley regula aspectos generales del sector cacaotero, incluyendo la producción y comercialización; y regula la cuota de fomento cacaotero.
- **Ley 321 de 1996 – Cuota de fomento cacaotero.** Esta ley define al cacao y sus productos derivados como una actividad relevante del sector agropecuario y agroindustrial en Colombia, reconoce su importancia social y económica, le da respaldo legal al desarrollo del cultivo, su procesamiento y comercialización.

- **Decreto 1485 de 2008 – Fondo de estabilización de precios del cacao.** Reglamenta el funcionamiento del fondo de estabilización de precios del cacao. Este fondo tiene por objeto procurar un ingreso remunerativo a los productores, regular la producción nacional e incentivar las exportaciones, lo cual influye en precios, en condiciones de compra y estabilidad del mercado interno.
- **Ley 1581 de 2012 – Protección de datos personales.** Esta ley tiene por objeto desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos.
- **Decreto 1377 de 2013.** Tiene por objeto reglamentar parcialmente la Ley 1581 de 2012, por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales.
- **Decreto 1071 de 2015 – Decreto único reglamentario del sector agropecuario, pesquero y de desarrollo rural.** El cual regula el sector agropecuario en general; establece principios para reglamentación técnica y evalúa conformidad de productos sujetos a reglamentos técnicos, lo que puede aplicarse al cacao y sus derivados si se adoptan normas técnicas o reglamentaciones específicas.
- **NTC 1252:2021 – Cacao en grano. Especificaciones y requisitos de calidad.** Define estándares de calidad física y química para el cacao en grano que se comercializa en Colombia, especialmente para cacao premium.
- **ISO 34101-1:2019 – Cacao sostenible y trazable.** Establece normas orientadas al cacao sostenible y trazable, con requisitos ambientales, sociales, de trazabilidad, sostenibilidad y buenas prácticas agrícolas. Esta norma orienta cadenas de valor sostenible, lo que puede ser un valor agregado para una comercializadora que busca calidad, certificación o mercados exigentes.

- **Ley 2163 de 2021 – Convenio Internacional del Cacao.** Define la estructura de la cadena del cacao en Colombia: Producción primaria, industria (Procesamiento) y comercialización; reconoce a los distintos actores (productores, procesadores y comercializadores) e integra al sector bajo una normativa moderna.
- **Ley 1876 de 2017 – Sistema de Innovación Agropecuaria (SNIA).** Establece y regula el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria, definiendo la estructura para la investigación, desarrollo tecnológico, innovación y extensión agropecuaria en Colombia. Reconoce a los actores del sistema (productores, entidades de investigación, prestadores de asistencia técnica y autoridades territoriales) y organiza la prestación del servicio público de extensión agropecuaria. Moderniza el apoyo técnico al campo a través de planes territoriales (PDEA), mecanismos de financiación y lineamientos para fortalecer la productividad, sostenibilidad e innovación en el sector agropecuario.
- **Decreto 1985 de 2013 – ICA y Buenas Prácticas Agrícolas (BPA).** Reglamenta la implementación, certificación y verificación de las Buenas Prácticas Agrícolas en Colombia bajo la autoridad del ICA. Define los requisitos técnicos y operativos que deben cumplir los productores para asegurar la inocuidad, calidad y sostenibilidad en la producción agrícola. Establece las obligaciones del ICA como entidad evaluadora y certificadora, y organiza los procedimientos para el registro, auditoría y seguimiento de predios que quieran acceder a la certificación en BPA.
- **Ley 811 de 2003 – Organización de Cadenas Productivas.** Establece el marco para la estructura, articulación y fortalecimiento de las cadenas productivas agropecuarias en Colombia. Define los Comités de Cadena como instancias de coordinación entre los actores (productores, transformadores, proveedores de insumos, comercializadores y gobierno) y

promueve la concertación, la planificación sectorial, la competitividad y el desarrollo sostenible. La norma impulsa la formulación de Planes Estratégicos de Cadena (PEC), buscando integrar a los distintos eslabones y mejorar la productividad, calidad, innovación y acceso a mercados.

## **2.6 Contexto Geográfico**

El municipio de San Martín localizado al sur del Cesar, tiene una extensión aproximada de 905,55 Km<sup>2</sup>. Su economía se basa en la actividad Agrícola y ganadera, además existe la explotación de petróleo, la agroindustria en el cultivo de palma africana, desarrollando su proceso primario de extracción de aceite. En la zona urbana se desarrollan actividades de comercialización. (Alcaldía Municipio de San Martín Cesar, 2020)

El área agrícola explotada en el municipio de San Martín asciende a 11.324 ha, distribuidas el 83% (9.380 has.) para los cultivos permanentes, el 1% (132 has.) para los semipermanentes y el 16% (1.812 has.).

La producción agrícola se encuentra en el orden de las 221.881 ton, representadas el 93% en cultivos permanentes, el 6% en cultivo transitorio y el 1% restante en semipermanentes. Dentro de los cultivos permanentes se tiene, la Palma de Aceite que es la de mayor área de siembra y productividad con 8.400 hectáreas, con un rendimiento de 24 ton/ha/año, le sigue en su orden el cacao 400 has, con rendimiento de 1.3 ton/ha/año, el aguacate criollo 150 has y un rendimiento de 12 ton/ha/año, el aguacate tecnificado 78 has y un rendimiento de 20 ton /ha/año, el mango 40 has y una productividad de 10 ton/ha/año, el café 25 has con una productividad de 3.7 ton/ha/año y por el último el limón con 2 has y una productividad de 50 ton/ha/año. Los cultivos semestrales lo integran el maíz tecnificado 300 has con productividad de 6 ton/ha, maíz tradicional 200 has con

productividad de 3.5 ton/ha, melón 22 has con productividad de 14 ton/ha, arroz 1.200 has con productividad de 7 ton/ha y la ahuyama 90 has con productividad de 18 ton/h. (Alcaldía Municipio de San Martín Cesar, s.f.)

El municipio cuenta con diversas vías de acceso que facilitan la conectividad con otras regiones. Aunque no dispone de vías aéreas, las vías terrestres son vitales para la movilización dentro y fuera del municipio. La troncal del Caribe es una importante arteria vial que enlaza al municipio con el norte del departamento, hacia el sur con el departamento de Santander, mientras que hacia el oriente conecta con el departamento de Norte de Santander.

A pesar de la ausencia de grandes vías fluviales, se observa un desplazamiento a través de este medio en ciertos corregimientos como Puerto Oculto, Terraplén y Pita Limón, lo que contribuye a la accesibilidad y conectividad de la región. (Alcaldía Municipal de San Martín Cesar, s.f.)

### **3. Estudio de Mercados**

#### **3.1 Descripción del Producto o Servicio**

##### ***3.1.1 Descripción, usos y especificaciones del producto / servicio***

La comercializadora de cacao en grano seco, ubicada en el municipio de San Martín, Cesar, ofrecerá un servicio integral de intermediación y comercialización dirigido a productores locales y de municipios aledaños. Este servicio incluye la compra directa del cacao, seguido de procesos técnicos de selección y clasificación para asegurar la calidad del producto. Posteriormente, se

gestionará la logística para la distribución eficiente del cacao hacia mercados nacionales, garantizando la trazabilidad y condiciones justas para los productores.

El propósito del servicio es facilitar un canal formal y confiable que promueva relaciones comerciales justas y sostenibles, optimice la calidad del producto y fortalezca la cadena productiva local. Además, busca dignificar el trabajo del cacaocultor mediante acuerdos transparentes que beneficien a todas las partes involucradas.

Las especificaciones del servicio comprenden la adquisición directa del cacao en grano seco, la aplicación de procesos técnicos para mantener la humedad máxima en 7% y el cumplimiento de la Norma Técnica Colombiana NTC 1252, que regula los estándares de calidad del grano. También incluye la gestión integral del almacenamiento, transporte y distribución, asegurando que el producto llegue en óptimas condiciones a los mercados nacionales.

El equipo de trabajo de la comercializadora estará organizado en dos áreas principales: administrativa y operativa. Ambas áreas funcionarán de lunes a viernes en un horario de 8:00 a.m. a 12:00 p.m. y de 2:00 p.m. a 5:00 p.m., y los sábados de 8:00 a.m. a 12:00 p.m. Adicionalmente, se ofrecerá atención los domingos bajo demanda, exclusivamente para productores que soliciten el servicio, previa confirmación anticipada. Esta organización horaria busca garantizar una atención eficiente, oportuna y flexible que responda a las necesidades de los productores y facilite la operatividad de la comercializadora.

### ***3.1.2 Atributos diferenciadores***

El presente proyecto de factibilidad presenta una propuesta con características que lo distinguen dentro del mercado cacaotero regional y nacional, tanto por su impacto social y ambiental como por la calidad del producto que se proyecta comercializar.

Uno de sus principales atributos diferenciadores es su modelo de negocio centrado en relaciones comerciales justas y sostenibles con productores locales del municipio de San Martín, Cesar. Esto permitirá generar empleos formales y contribuir a dinamizar la economía rural a través del aumento del poder adquisitivo de las familias campesinas.

Desde el punto de vista ambiental, la comercializadora incorpora una visión de sostenibilidad transversal a todas sus operaciones. Se fomentarán prácticas agrícolas respetuosas con el medio ambiente, se minimizará el uso de empaques contaminantes y se implementarán medidas para garantizar un proceso de comercialización que respete los principios de sostenibilidad valorados por los mercados premium.

### **3.2 Segmento De Mercado**

El segmento de mercado de la comercializadora de cacao estará conformado por empresas de la industria chocolatera en Colombia, específicamente aquellas dedicadas a la transformación de cacao en productos como chocolate y confitería, dado que son empresas que requieren de manera constante cacao en grano como materia prima para sus procesos industriales.

De acuerdo con información del Registro Único Empresarial y Social (RUES), reportada por Confecámaras, en el país existen aproximadamente 1.015 empresas que hacen parte de este subsector productivo, por lo tanto, el segmento de mercado para la presente investigación, corresponde a las 1.015 empresas de la industria chocolatera en Colombia.

### **3.3 Estudio de Demanda**

#### ***3.3.1 Necesidades de información***

Para el desarrollo de la presente investigación se requiere realizar una caracterización demográfica y geográfica de los clientes. Además, es relevante analizar el volumen de compra promedio y la frecuencia de adquisición de cacao en grano seco, así como identificar las preferencias y requisitos de calidad, tales como humedad, fermentación, presencia de material extraño, pasilla y granos pizarrosos. También se deben examinar los canales y métodos de compra utilizados, los precios actuales, los medios de pago, la percepción de competitividad, las expectativas y necesidades adicionales relacionadas con el secado, la logística y las asesorías.

Asimismo, se deben identificar los factores determinantes en la decisión de compra, como la calidad, el precio y la confianza, así como las oportunidades para fortalecer la relación comercial y la fidelización de los clientes.

#### ***3.3.2 Tipo de estudio***

El tipo de estudio seleccionado corresponde a un estudio descriptivo, cuyo objetivo es describir las características, comportamientos y preferencias de los clientes de cacao en grano seco. Este enfoque permite obtener información cuantitativa acerca de variables específicas, tales como el volumen de compra, la frecuencia, los precios y el nivel de satisfacción, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas para la comercializadora. No se pretende establecer relaciones de causa y efecto, sino más bien conocer el estado actual del mercado.

### ***3.3.3 Enfoque***

El enfoque utilizado es el enfoque mixto, el cual combina técnicas cuantitativas y cualitativas lo que nos permite obtener una comprensión más completa y profunda del mercado de cacao en grano seco. El enfoque mixto permitirá validar y contrastar los hallazgos cuantitativos con testimonios y opiniones, aumentando la confiabilidad y pertinencia de los resultados. Así, se logra un balance entre la medición objetiva y la comprensión contextual del comportamiento y necesidades del cliente.

### ***3.3.4 Fuentes de información***

Para la presente investigación, se han planteado las siguientes fuentes de información:

#### **Fuentes de información primaria:**

- Información recolectada directamente de los clientes mediante llamadas telefónicas estructuradas, con el objetivo de obtener datos actualizados y específicos sobre sus hábitos de compra y expectativas (empresas jurídicas).

#### **Fuentes de información secundaria:**

- Documentos y reportes existentes sobre el mercado del cacao en la región.
- Estadísticas del sector agrícola y comercial.
- Informes de asociaciones de productores.
- Bases de datos oficiales, tales como las del DANE, DIAN, Cámara de Comercio y FEDECACAO, para contextualizar y complementar la información primaria.

### ***3.3.5 Técnicas de investigación***

La técnica de investigación a utilizar es la encuesta.

### ***3.3.6 Instrumento para la recolección de información.***

Se utilizará un cuestionario estructurado diseñado específicamente para la entrevista telefónica, con preguntas cerradas y algunas abiertas para captar detalles relevantes. El cuestionario estará alineado con la necesidad de información definida, facilitando la recolección sistemática y homogénea de datos.

### ***3.3.7 Modo de aplicación***

El modo de aplicación se llevará a cabo mediante llamadas telefónicas directas a los clientes, lo que permite un contacto personalizado, una mayor tasa de respuesta y la posibilidad de aclarar dudas en tiempo real durante la entrevista,

### ***3.3.8 Cálculo de la muestra***

Para determinar el tamaño de la muestra se aplica la siguiente formula.

$$\frac{Z^2 n(p * q)}{(n - 1)E^2 + Z^2(p * q)}$$

Donde:

Z= Nivel de confianza = 1,96

P = Probabilidad a favor = 0,50

Q = Probabilidad en contra = 0,50

n = Población = 1.015 empresas

e = Error en estimación = 0,08

$$n = \frac{(1,96)^2 * 1.015 * (0,50 * 0,50)}{(1.015 - 1)(0,08)^2 + (1,96)^2(0,50 * 0,50)} = 130,85 \cong 131$$

Se establece una muestra de 131, es decir, que se aplicaran 131 encuestas.

### **3.3.9 Alcance**

La investigación tendrá un alcance a nivel nacional. Esto permitirá obtener una visión completa del mercado relevante para el negocio.

### **3.3.10 Tiempo de aplicación**

El período estimado es de 4 semanas, considerando la agenda de llamadas, disponibilidad de los clientes y tiempo para seguimiento y control de calidad.

### **3.3.11 Tabulación, presentación y análisis de resultados**

Pregunta 1. ¿Cuál es el rol que desempeña en la cadena de valor del cacao?

**Tabla 1**

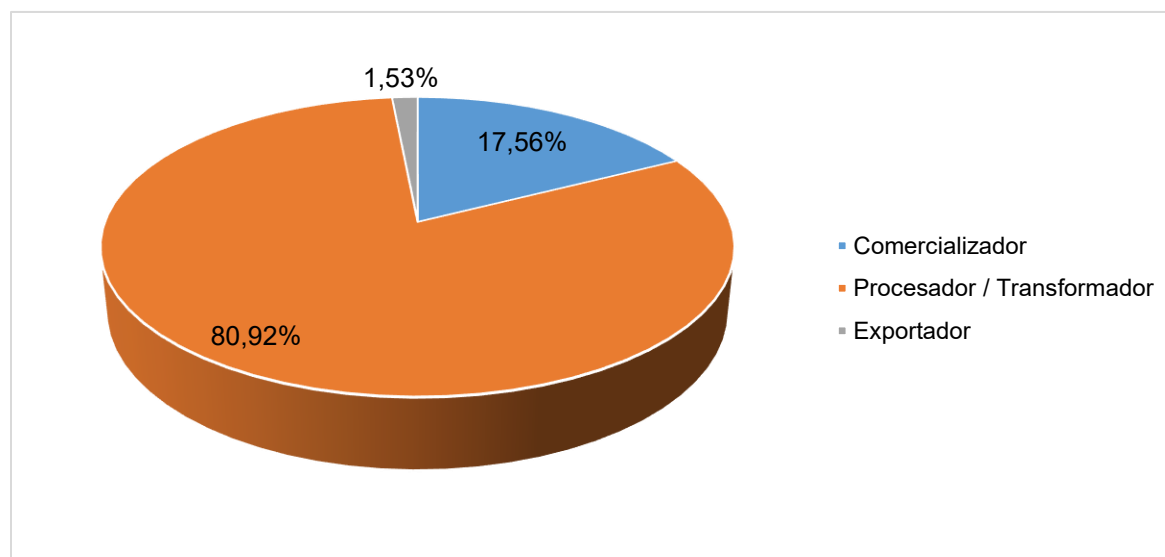
*Rol en la cadena de valor del cacao*

| <b>Respuesta</b>           | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|----------------------------|-------------------|-------------------|
| Comercializador            | 23                | 17,56%            |
| Procesador / Transformador | 106               | 80,92%            |
| Exportador                 | 2                 | 1,53%             |
| <b>Total</b>               | <b>131</b>        | <b>100%</b>       |

Los resultados evidencian que el 80,92% de los encuestados se desempeña como procesador o transformador, lo que indica que la mayor demanda de cacao se concentra en este tipo de actores dentro de la cadena de valor. Por su parte, el 17,56% corresponde a comercializadores, mostrando una participación moderada de intermediarios, mientras que solo el 1,53% son exportadores, reflejando una baja incursión en mercados internacionales. En conjunto, estos datos sugieren que existe una alta oportunidad para orientar la comercialización de cacao hacia empresas transformadoras, que constituyen el principal mercado potencial.

**Figura 1**

*Rol en la cadena de valor del cacao*



Pregunta 2. ¿Cuál es el volumen promedio de cacao seco que compra en un mes?

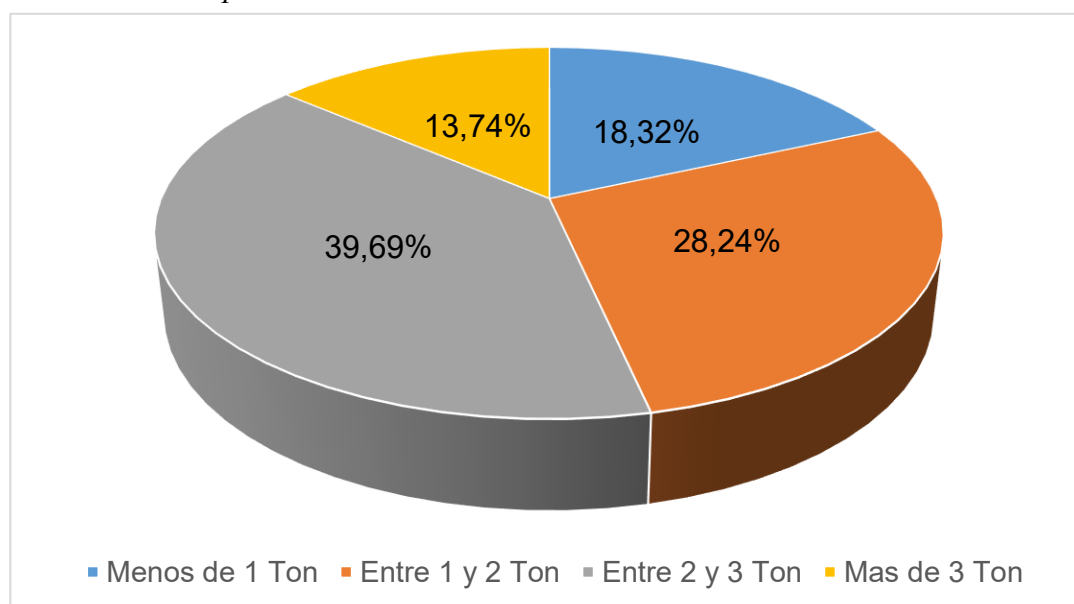
**Tabla 2**

*Volumen de compra / mes*

| <b>Respuesta</b>      | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Media</b> | <b>Promedio</b> |
|-----------------------|-------------------|-------------------|--------------|-----------------|
| Menos de 1 Toneladas  | 24                | 18,32%            | 0,5          | 0,0916          |
| Entre 1 y 2 Toneladas | 37                | 28,24%            | 1,5          | 0,4237          |
| Entre 2 y 3 Toneladas | 52                | 39,69%            | 2,5          | 0,9924          |
| Más de 3 Toneladas    | 18                | 13,74%            | 3            | 0,4122          |
| <b>Total</b>          | <b>131</b>        | <b>100%</b>       |              | <b>1,9198</b>   |

**Figura 2**

*Volumen de compra / mes*



Los resultados muestran el 39,69% de la población compra entre 2 y 3 toneladas mensuales de cacao seco, lo que evidencia una demanda significativa en volúmenes medios. Seguidamente

esta el 28,24% de la población quienes adquieren entre 1 y 2 toneladas, mientras que un 18,32% compra menos de 1 tonelada y un 13,74% supera las 3 toneladas mensuales. En conjunto, estos datos indican que el mercado presenta una tendencia hacia compras de volumen moderado a alto, lo cual representa una oportunidad favorable para la comercialización constante de cacao.

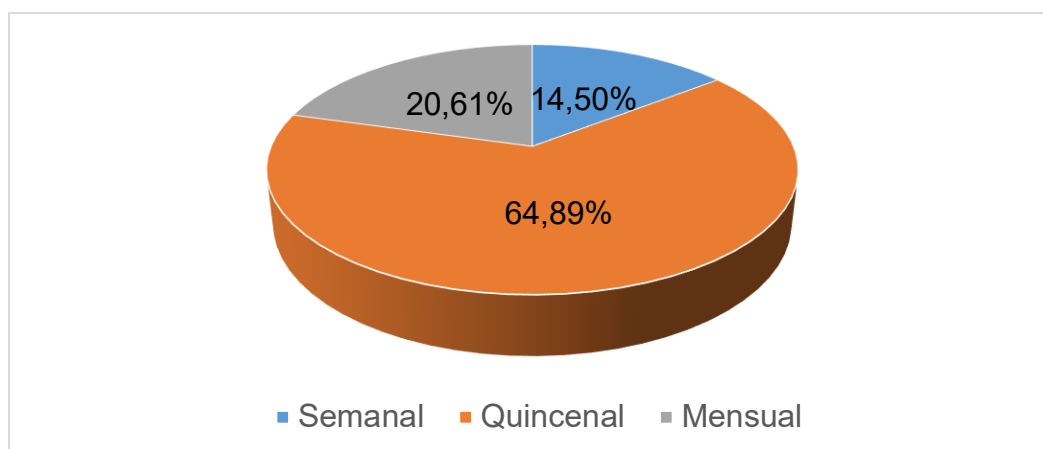
El promedio ponderado de 1.9198 Ton0 indica que los compradores adquieren cerca de 2 toneladas de cacao al mes. Este es un resultado clave para el proyecto, dado que orienta la planificación de la oferta y la capacidad de abastecimiento, sugiriendo que la comercializadora debe estar en capacidad de suministrar volúmenes cercanos a 2 toneladas mensuales por cliente para atender adecuadamente el mercado.

Pregunta 3. ¿Con que frecuencia realiza compra de cacao?

**Tabla 3**

*Frecuencia de compra*

| <b>Respuesta</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Media</b> | <b>Promedio</b> |
|------------------|-------------------|-------------------|--------------|-----------------|
| Semanal          | 19                | 14,50%            | 1            | 0,1450          |
| Quincenal        | 85                | 64,89%            | 2            | 1,2977          |
| Mensual          | 27                | 20,61%            | 4            | 0,8244          |
| <b>Total</b>     | <b>131</b>        | <b>100%</b>       |              | <b>2,2672</b>   |

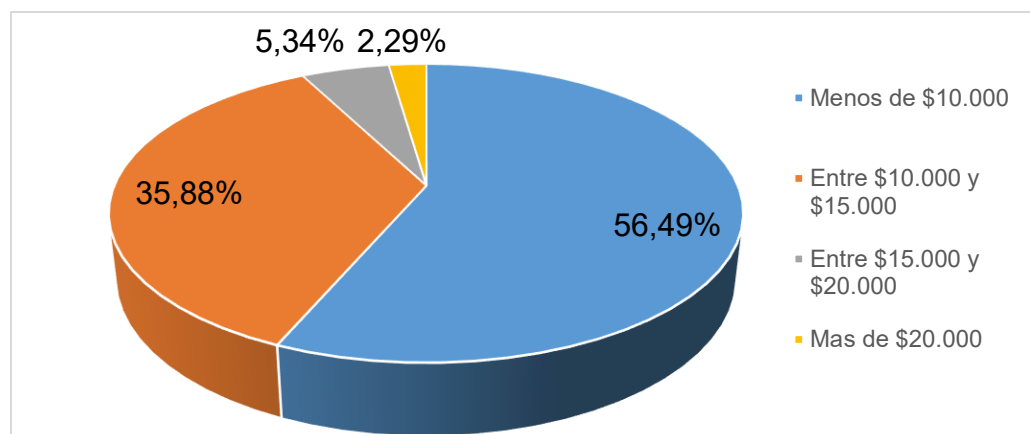
**Figura 3***Frecuencia de compra*

Los resultados evidencian que un 64,89% de la población, realiza compras de cacao de forma quincenal, seguido por un 20,61% que lo hace mensualmente y un 14,50% de manera semanal. El promedio ponderado indica que las empresas se abastecen cada 2,27 semanas, lo cual representa una oportunidad para la comercializadora de establecer relaciones comerciales periódicas y garantizar un flujo continuo de ventas.

Pregunta 4. ¿Cuál es el valor promedio que ha pagado por kilo de cacao en el último semestre?

**Tabla 4***Precio promedio kilo de cacao*

| Respuesta                 | Frecuencia | Porcentaje  | Media  | Promedio     |
|---------------------------|------------|-------------|--------|--------------|
| Menos de \$10.000         | 74         | 56,49%      | 5.000  | 1.250        |
| Entre \$10.000 y \$15.000 | 47         | 35,88%      | 12.500 | 4.485        |
| Entre \$15.000 y \$20.000 | 7          | 5,34%       | 17.500 | 935          |
| Más de \$20.000           | 3          | 2,29%       | 20.000 | 458          |
| <b>Total</b>              | <b>131</b> | <b>100%</b> |        | <b>8.702</b> |

**Figura 4***Precio promedio kilo de cacao*

Los resultados evidencian que un 56,49% de la población, ha pagado menos de \$10.000 por kilo de cacao en el último semestre, seguido de un 35,88% que pagó entre \$10.000 y \$15.000. En menor proporción, el 5,34% pagó entre \$15.000 y \$20.000, y solo el 2,29% más de \$20.000. En conjunto, los resultados permiten estimar un precio promedio de mercado de \$8.702 por kilo, útil para proyectar costos, márgenes y estrategias para la comercializadora.

Pregunta 5. Normalmente ¿Cómo realiza la compra del cacao?

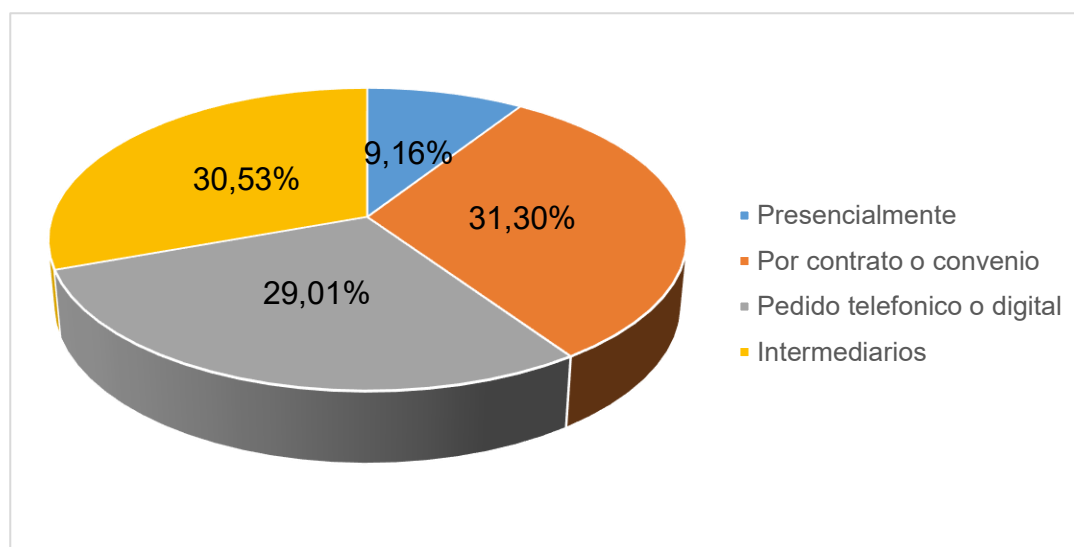
**Tabla 5***Forma de compra*

| Respuesta                       | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------------------------|------------|-------------|
| Presencialmente                 | 12         | 9,16%       |
| Por contrato o convenio previo  | 41         | 31,30%      |
| Por pedido telefónico o digital | 38         | 29,01%      |
| A través de intermediarios      | 40         | 30,53%      |
| <b>Total</b>                    | <b>131</b> | <b>100%</b> |

Se observa que un 31,30% de la compra de cacao se realiza mediante contratos o convenios previos, un 30,53% a través de intermediarios, seguidos muy de cerca por los pedidos telefónicos o digitales con un 29,01%, lo que evidencia una preferencia por mecanismos formales y canales indirectos de abastecimiento. En contraste, solo el 9,16% realiza compras de manera presencial. Esto indica que el mercado valora la planificación, la confianza comercial y el uso de medios no presenciales, lo cual representa una oportunidad para la comercializadora de establecer acuerdos comerciales estables y utilizar herramientas digitales para facilitar las transacciones.

**Figura 5**

*Forma de compra*



Pregunta 6. ¿Qué forma de pago utiliza con mayor frecuencia?

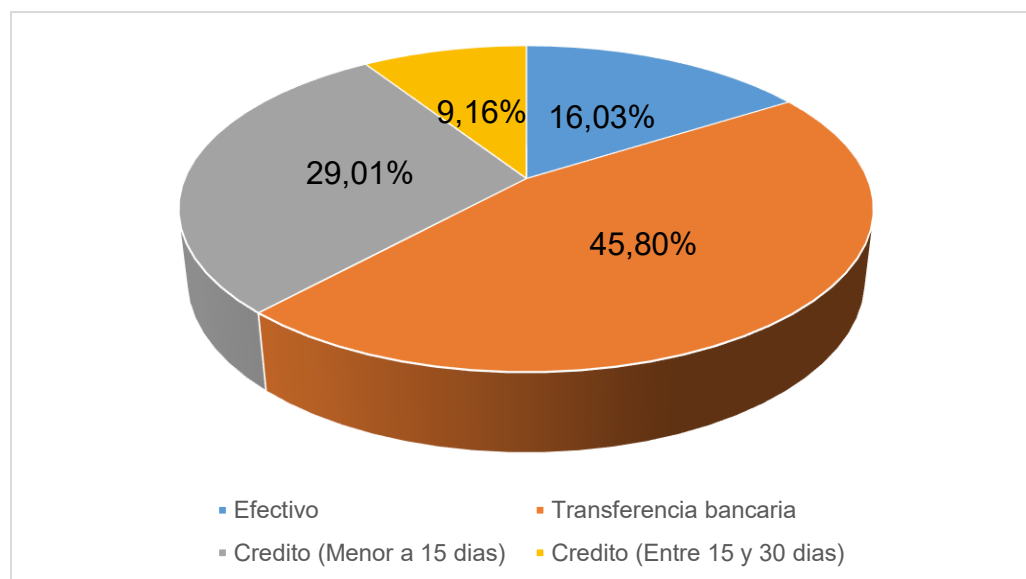
**Tabla 6**

*Formas de pago*

| Respuesta                          | Frecuencia | Porcentaje  |
|------------------------------------|------------|-------------|
| Efectivo                           | 21         | 16,03%      |
| Transferencia bancaria             | 60         | 45,80%      |
| Crédito (Plazo menor a 15 días)    | 38         | 29,01%      |
| Crédito (Plazo entre 15 y 30 días) | 12         | 9,16%       |
| <b>Total</b>                       | <b>131</b> | <b>100%</b> |

**Figura 6**

*Formas de pago*



Los resultados evidencian que la forma de pago más utilizada es la transferencia bancaria con un 45,80%, seguido por el crédito a corto plazo menor a 15 días con un 29,01%, luego el pago

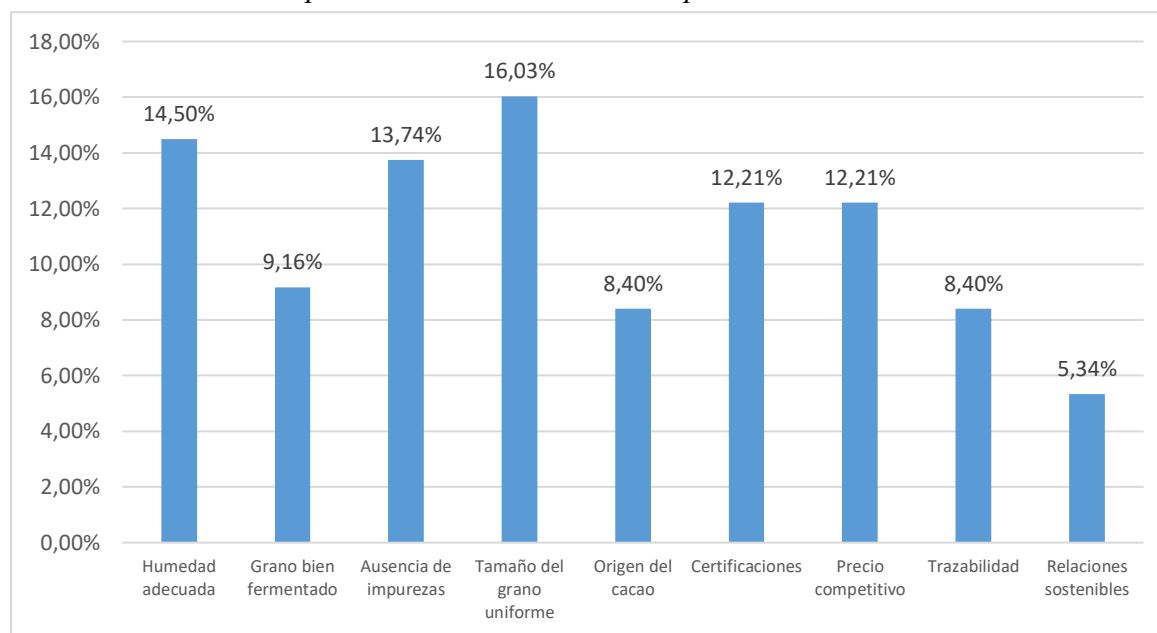
en efectivo con un 16,03% y, en menor proporción, el crédito entre 15 y 30 días con un 9,16%. Esto indica que el mercado combina pagos inmediatos con facilidades de financiamiento a corto plazo, información importante para definir opciones de pago en la comercializadora.

Pregunta 7. ¿Qué características considera más importante al momento de comprar cacao?

**Tabla 7**

*Características más importantes al momento de comprar*

| <b>Respuesta</b>          | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------------------|-------------------|-------------------|
| Humedad adecuada          | 19                | 14,50%            |
| Grano bien fermentado     | 12                | 9,16%             |
| Ausencia de impurezas     | 18                | 13,74%            |
| Tamaño del grano uniforme | 21                | 16,03%            |
| Origen del cacao          | 11                | 8,40%             |
| Certificaciones           | 16                | 12,21%            |
| Precio competitivo        | 16                | 12,21%            |
| Trazabilidad              | 11                | 8,40%             |
| Relaciones sostenibles    | 7                 | 5,34%             |
| <b>Total</b>              | <b>131</b>        | <b>100%</b>       |

**Figura 7***Características más importantes al momento de comprar*

Se observa que las características más valoradas al momento de comprar cacao son el tamaño uniforme del grano con un 16,03%, la humedad adecuada con un 14,50% y la ausencia de impurezas con un 13,74%, lo que evidencia que los compradores priorizan la calidad física del producto. Asimismo, factores como certificaciones y precio competitivo con un 12,21% cada uno también tienen un peso importante en la decisión de compra. En menor proporción, se consideran aspectos como el grano bien fermentado, el origen, la trazabilidad y las relaciones sostenibles, lo que sugiere que, aunque estos elementos son relevantes, tienen menor influencia frente a las características directamente relacionadas con la calidad y presentación del cacao.

Pregunta 8. ¿Qué tipo de cacao compra con mayor frecuencia?

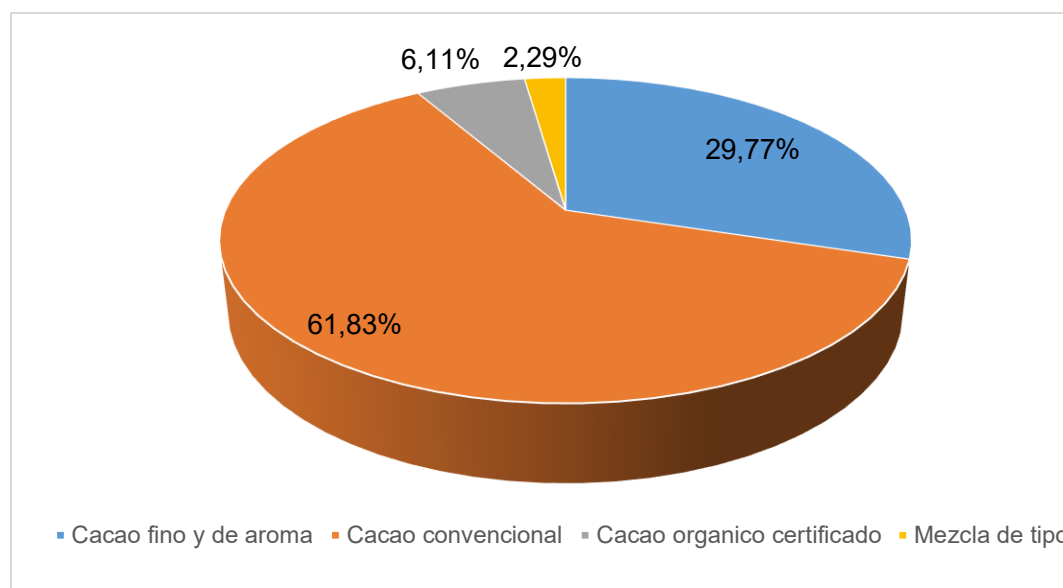
**Tabla 8**

*Preferencia tipo de cacao*

| <b>Respuesta</b>           | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|----------------------------|-------------------|-------------------|
| Cacao fino y de aroma      | 39                | 29,77%            |
| Cacao convencional         | 81                | 61,83%            |
| Cacao orgánico certificado | 8                 | 6,11%             |
| Mezcla de tipo             | 3                 | 2,29%             |
| <b>Total</b>               | <b>131</b>        | <b>100%</b>       |

**Figura 8**

*Preferencia tipo de cacao*



Los resultados muestran que el tipo de cacao más comprado es el cacao convencional con un 61,83%, lo que indica que el mercado se orienta principalmente hacia opciones más accesibles

y de uso general en la industria. En segundo lugar, se encuentra el cacao fino y de aroma con un 29,77%, evidenciando una participación importante de productos de mayor calidad. Por su parte, el cacao orgánico certificado con un 6,11% y las mezclas con un 2,29% presentan una baja demanda. Esto sugiere que, aunque predomina el cacao convencional, existe una oportunidad de crecimiento en segmentos especializados que valoran atributos diferenciados.

Pregunta 9. ¿Exige algún tipo de certificación o norma técnica a sus proveedores?

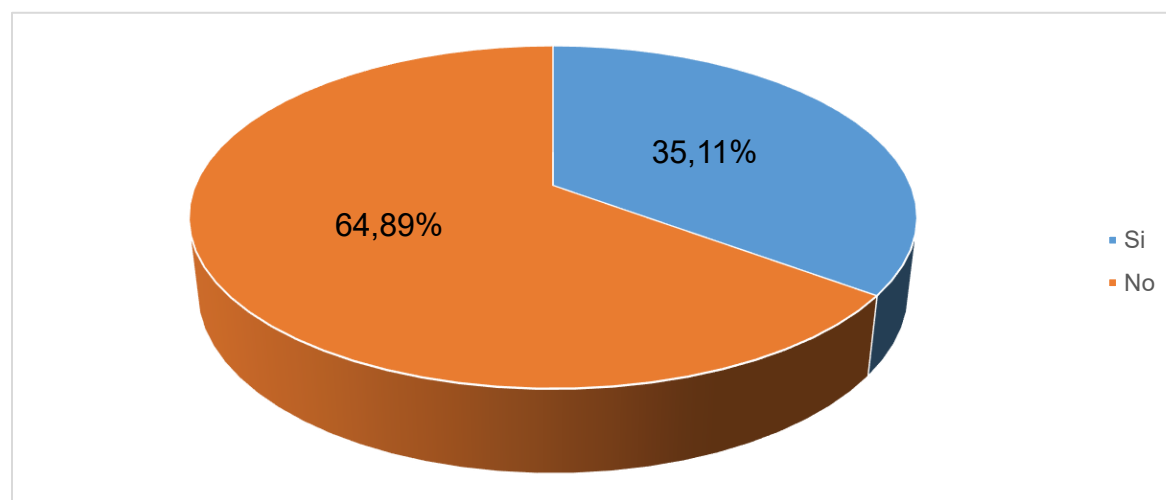
**Tabla 9**

*Exigencia de certificación*

| Respuesta    | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 46         | 35,11%      |
| No           | 85         | 64,89%      |
| <b>Total</b> | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

**Figura 9**

*Exigencia de certificación*



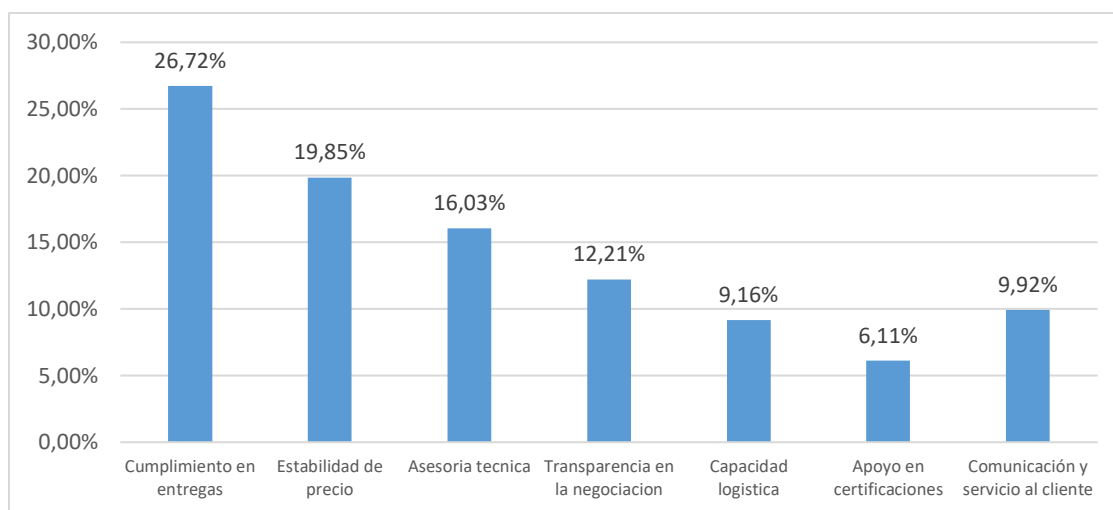
Se observa que un 64,89% de la población no exige certificaciones o normas técnicas a sus proveedores de cacao, mientras que un 35,11% sí las requiere. Esto indica que, aunque aún predomina un mercado con menores exigencias formales, existe un segmento significativo que valora el cumplimiento de estándares de calidad y certificación. En este sentido, la comercializadora puede operar en ambos escenarios, pero incorporar certificaciones podría representar una ventaja competitiva y facilitar el acceso a clientes más exigentes y mercados especializados.

Pregunta 10. ¿Qué aspecto valora más en una comercializadora de cacao?

**Tabla 10**

*Aspectos valorados en una comercializadora de cacao*

| <b>Respuesta</b>                   | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Cumplimiento en entregas           | 35                | 26,72%            |
| Estabilidad de precio              | 26                | 19,85%            |
| Asesoría técnica y acompañamiento  | 21                | 16,03%            |
| Transparencia en la negociación    | 16                | 12,21%            |
| Capacidad logística                | 12                | 9,16%             |
| Apoyo en certificaciones           | 8                 | 6,11%             |
| Comunicación y servicio al cliente | 13                | 9,92%             |
| <b>Total</b>                       |                   | <b>100%</b>       |

**Figura 10***Aspectos valorados en una comercializadora de cacao*

Los resultados indican que el aspecto más valorado por los clientes es el cumplimiento en las entregas con un 26,72%, lo que resalta la importancia de la puntualidad y la confiabilidad en el suministro. Le siguen la estabilidad de precios con un 19,85% y la asesoría técnica y acompañamiento con un 16,03%, evidenciando que los compradores también valoran la seguridad en los costos y el apoyo especializado. En menor proporción se destacan la transparencia en la negociación con un 12,21%, la comunicación y servicio al cliente con un 9,92% y la capacidad logística con un 9,16%, mientras que el apoyo en certificaciones con un 6,11% es el aspecto menos relevante. En conjunto, estos resultados sugieren que la comercializadora debe enfocarse en garantizar entregas oportunas, precios estables y un servicio integral para ser competitiva en el mercado.

### **3.3.12 Estimación de la demanda**

Para realizar la estimación de la demanda, se tiene en cuenta lo siguiente:

- Población objetivo: 1.015 empresas dedicadas a la transformación de cacao en productos como chocolate y confitería.
- Un promedio de compra mensual de 1,9198 Ton de cacao. Dato que se toma de la pregunta N° 2.
- Una frecuencia de compra de cada 2,27 semanas al año. Dato que se toma de la pregunta N° 3.

Por lo tanto, la estimación de la demanda anual corresponde a:

$$1.015 \times 1,9198 \times 2,27 = 4.423,32 \text{ Ton de cacao al año.}$$

### 3.3.13 Proyección de la demanda para los próximos cinco años

Teniendo en cuenta las proyecciones de crecimiento del sector, que se han estimado en un 3,37% para el 2025<sup>†</sup>, se toma este valor como indicador para la proyección de la demanda. y por lo tanto se tiene:

$$Vf = Vp(1 + i)^n$$

**Tabla 11**

*Proyección de la demanda*

| Año | Formula de proyección          | Demanda proyectada |
|-----|--------------------------------|--------------------|
| 1   | $Vf = 4.423,32 (1 + 3,37\%)^1$ | 4.572 Ton          |
| 2   | $Vf = 4.423,32 (1 + 3,37\%)^2$ | 4.726 Ton          |
| 3   | $Vf = 4.423,32 (1 + 3,37\%)^3$ | 4.886 Ton          |
| 4   | $Vf = 4.423,32 (1 + 3,37\%)^4$ | 5.050 Ton          |
| 5   | $Vf = 4.423,32 (1 + 3,37\%)^5$ | 5.221 Ton          |

<sup>†</sup> Valora Analitik. El negocio del chocolate en Colombia crece 3,37% anual entre mayo de 2024 y mayo 2025. [En línea]. (2025). [Consultado el 25 de noviembre de 2025]. Disponible en: <https://www.valoraanalitik.com/industria-chocolate-colombia-crece/>

### 3.4 Análisis de la Oferta

Para el análisis de la oferta se identificaron empresas que participan en la comercialización de cacao y productos derivados en el mercado nacional. A continuación, se presenta un cuadro comparativo de sus principales características, fortalezas, debilidades y ubicación, con el propósito de conocer el entorno competitivo y establecer oportunidades para la creación de la comercializadora de cacao en el municipio de San Martín, Cesar, información que se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 12**

*Análisis de la oferta*

| Empresa           | Descripción                                                                                                    | Fortalezas        | Debilidades  | Ubicación       |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|-----------------|
| <b>Casa Luker</b> | Empresa colombiana con amplia trayectoria en la compra, transformación y comercialización de cacao y chocolate | Alta experiencia, |              |                 |
|                   |                                                                                                                | reconocimiento    | Altos        |                 |
|                   |                                                                                                                | nacional e        | estándares   |                 |
|                   |                                                                                                                | internacional,    | de calidad   |                 |
|                   |                                                                                                                | capacidad de      | que pueden   | Manizales,      |
|                   |                                                                                                                | compra, apoyo     | excluir      | pero opera a    |
|                   |                                                                                                                | técnico a         | pequeños     | nivel nacional. |
|                   |                                                                                                                | productores.      | productores, |                 |
|                   |                                                                                                                | Compra cacao      | procesos     |                 |
|                   |                                                                                                                | directamente a    | más          |                 |
|                   |                                                                                                                | cultivadores en   | exigentes.   |                 |
|                   |                                                                                                                | varias regiones   |              |                 |

|                    |                                                                                                              |                                                                                                     |                                                                  |                                   |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Colcoa</b>      | Empresa dedicada a la comercialización de cacao fino d aroma bajo esquemas de comercio justo.                | Enfoque en calidad premium, acceso a mercados internacionales, relaciones directas con productores. | Mercado más reducido. Exigen altos estándares de calidad.        | Bogotá.                           |
|                    |                                                                                                              |                                                                                                     |                                                                  |                                   |
| <b>Somos cacao</b> | Organización que trabaja directamente con familias productoras para la comercialización de cacao sostenible. | Relación directa con productores, enfoque social y sostenible, acompañamiento técnico.              | Menor capacidad de compra frente a grandes empresas.             | Con presencia en varias regiones. |
|                    |                                                                                                              |                                                                                                     |                                                                  |                                   |
| <b>Comcacaot</b>   | Comercializadora asociativa que agrupa productores de cacao para                                             | Integración de productores, volumen de oferta, acceso a mercados.                                   | Dependencia de la organización interna, limitaciones logísticas. | Santander.                        |
|                    |                                                                                                              |                                                                                                     |                                                                  |                                   |

|                                                |                                                                                                               |                                                                                      |                                                                               |                                                            |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
|                                                | facilitar su<br>comercialización.                                                                             |                                                                                      |                                                                               |                                                            |
| <b>Comercializadora<br/>Oscar Ferreira</b>     | Empresa con más<br>de 60 años de<br>experiencia en la<br>compra y venta<br>de cacao en<br>Colombia            | Amplia<br>trayectoria, red<br>de proveedores,<br>experiencia en<br>comercialización. | Enfoque<br>tradicional,<br>menor<br>innovación<br>en algunos<br>procesos.     | Bucaramanga                                                |
| <b>Compañía<br/>Nacional de<br/>Chocolates</b> | Empresa líder en<br>la industria<br>alimenticia que<br>compra cacao<br>para su<br>producción de<br>chocolate. | Gran capacidad<br>de compra,<br>estabilidad,<br>reconocimiento<br>de marca.          | Alto poder<br>de<br>negociación,<br>exigencias<br>estrictas a<br>proveedores. | Nacional,<br>presencia en<br>Agustín<br>Codazzi<br>(Cesar) |

### 3.5 Descripción del Producto o Servicio Mínimo Viable

#### 3.5.1 Descripción, usos y especificaciones

Una vez realizado el estudio de la demanda y oferta para la comercializadora de cacao en el municipio de San Martín – Cesar, se establece que el servicio se mantiene con las características definidas en el numeral 2.1.1 del presente documento.

### ***3.5.2 Atributos diferenciadores del producto o del servicio con respecto a la competencia***

Los atributos diferenciadores se mantienen tal como se definieron en el numeral 2.1.2 del presente documento.

### **3.6 Estructura de Comercialización y de Distribución**

La comercializadora recepcionará, clasificará y almacenará el producto para luego comercializarlo a través de dos canales, principalmente, el canal directo y cuando se requiera el indirecto.

La distribución se realizará principalmente por vía terrestre hacia mercados regionales y nacionales, garantizando el cumplimiento en las entregas y la calidad del producto, lo que permitirá una operación eficiente y competitiva en el mercado.

### **3.7 Estrategia para Fijación de Precios**

La estrategia de fijación de precios de la comercializadora de cacao se basa en el costo, es decir, que, a los costos y gastos en que incurre la empresa se le adicionan un margen de utilidad que garantice la sostenibilidad del negocio. Adicionalmente, se tendrán en cuenta los precios del mercado y las características del producto, como calidad y tipo de cacao, con el fin de aplicar precios competitivos que le permitan posicionarse en el mercado.

### 3.8 Relacionamiento con los Clientes

#### 3.8.1 Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación de la comercializadora de cacao en grano seco estará basada en la comunicación directa y personalizada con los clientes a través de llamadas telefónicas, aplicaciones de mensajería y correo electrónico garantizando una atención oportuna y eficiente. Adicionalmente, se contará con una página web donde los clientes encontraran información de valor y datos de contacto de la comercializadora.

Adicionalmente, se llevará a cabo una estrategia de marketing de alto impacto que incluya campañas en redes sociales, cuñas radiales, volantes, y obsequios promocionales.

#### 3.8.2 Presupuesto de comunicación

**3.8.2.1 Presupuesto de lanzamiento.** Para la publicidad de lanzamiento se establece lo siguiente:

**Tabla 13**

*Presupuesto de lanzamiento*

| Publicidad                          | Cantidad | Vr. Unitario      | Vr. Total   |
|-------------------------------------|----------|-------------------|-------------|
| <b>Publicidad en redes sociales</b> | 3 meses  | \$1.000.000 / Mes | \$3.000.000 |
| <b>Cuñas Radiales</b>               |          |                   |             |
| Duración: 15"                       | 3 meses  | \$600.000 / Mes   | \$1.800.000 |
| Nº de cuñas diarias: 10             |          |                   |             |

|                                                                        |            |                    |                     |
|------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------|---------------------|
| <b>Volantes</b>                                                        |            |                    |                     |
| Tamaño: Media carta // Full color                                      | 3 millares | \$110.000 / Millar | \$330.000           |
| <b>Obsequios promocionales</b>                                         |            |                    |                     |
| Llaveros, ponchos, cachuchas personalizadas con logotipo de la empresa | 1.000      | \$20.000           | \$20.000.000        |
| <b>Total</b>                                                           |            |                    | <b>\$25.130.000</b> |

**3.8.2.2 Presupuesto de operación.** Para el presupuesto de publicidad de operación de la empresa se ha establecido lo siguiente:

**Tabla 14**

*Presupuesto de operación*

| <b>Publicidad</b>                                                      | <b>Vr. Mensual</b> | <b>Vr. Año</b>      |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------|
| <b>Publicidad en redes sociales</b>                                    | \$500.000 / Mes    | \$6.000.000         |
| <b>Cuñas Radiales</b>                                                  | \$600.000 / Mes    | \$7.200.000         |
| Duración: 15" //Nº de cuñas diarias: 10                                |                    |                     |
| <b>Obsequios promocionales</b>                                         |                    |                     |
| Llaveros, ponchos, cachuchas personalizadas con logotipo de la empresa | \$400.000          | \$12.000.000        |
| <b>Total</b>                                                           | <b>\$1.500.000</b> | <b>\$18.000.000</b> |

## 4. Estudio Técnico

### 4.1 Tipo de Proyecto

El presente proyecto se clasifica como de comercialización de bienes, teniendo en cuenta que su actividad principal se desarrolla en torno a la compra de cacao a productores locales y su posterior venta a empresas del sector alimenticio, sin realizar procesos de transformación industrial del producto. En este sentido, la empresa actúa como intermediaria dentro de la cadena de valor del cacao, facilitando la distribución y el acceso al mercado para los productores, así como el abastecimiento de materia prima para los clientes.

### 4.2 Desarrollo Operativo Del Proyecto

#### 4.2.1 Ficha técnica del producto mínimo viable

**Tabla 15**

*Ficha técnica*

|                                         |                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Descripción general del producto</b> | <p>Cacao en grano seco, fermentado y clasificado proveniente de productores del municipio de San Martin – Cesar, acondicionado bajo estándares básicos de calidad para su comercialización a procesadores, transformadores y exportadores.</p> |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



---

|                                                |                                                                                                 |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Presentación</b>                            | Producto: Cacao en grano seco                                                                   |
|                                                | Estado: Grano limpio, fermentado y secado                                                       |
|                                                | Forma de entrega: En sacos                                                                      |
|                                                | Empaque estándar: Sacos de fique capacidad 50Kg                                                 |
|                                                | Etiquetado mínimo: Nombre de la comercializadora,<br>lote, fecha de acopio, peso neto y origen. |
| <b>Especificaciones técnicas del<br/>cacao</b> | Humedad 6 – 8%                                                                                  |
|                                                | Fermentación 65% - 75%                                                                          |
|                                                | Grano violeta < 10%                                                                             |
|                                                | Grano pizarroso < 10%                                                                           |
|                                                | Impurezas < 2%                                                                                  |
|                                                | Olor: propio del cacao fermentado; sin olores<br>extraños                                       |
|                                                | Color del grano: Café uniforme                                                                  |
|                                                | Grado de fermentación adecuado para industria<br>chocolatera                                    |
| <b>Empaque y almacenamiento</b>                | Sacos limpios, secos y sin contaminación previa.                                                |
|                                                | Almacenamiento sobre estibas, mínimo 15 cm del<br>suelo.                                        |
|                                                | Temperatura adecuada: 18 a 25°C                                                                 |
|                                                | Humedad relativa aislada para evitar hongos                                                     |

---

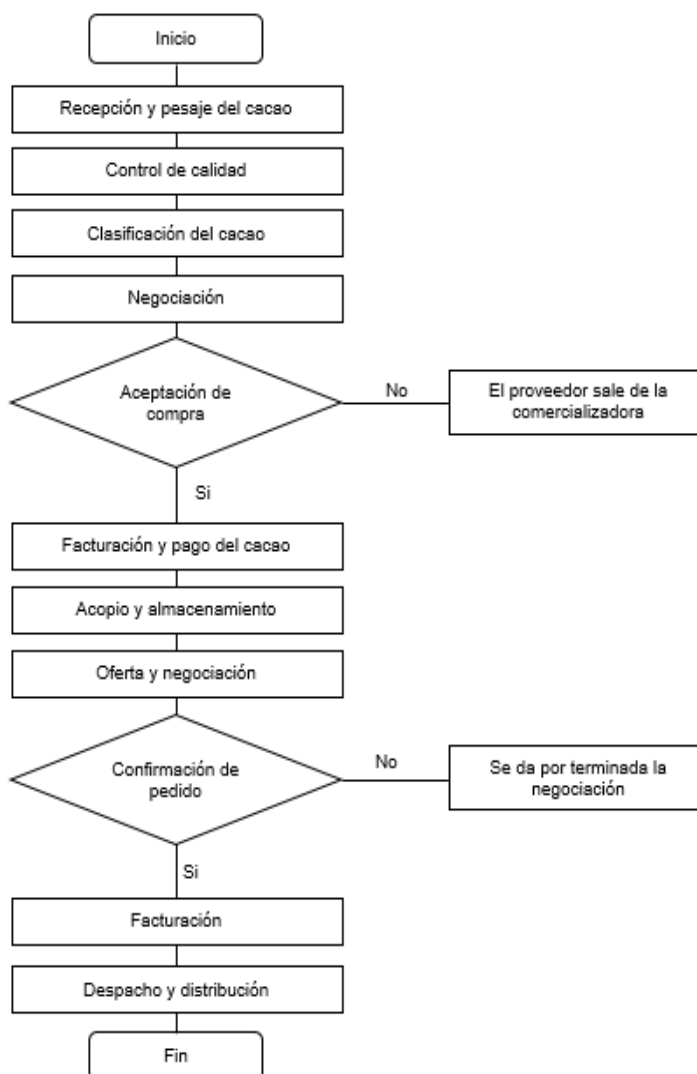
#### ***4.2.2 Descripción y diagramación de actividades clave***

El proceso para la compra y venta del cacao es el siguiente:

- Recepción y pesaje; se recepciona y pesa el grano.
- Control de calidad; se revisa la humedad, limpieza y estado del grano.
- Clasificación; se clasifica el cacao según su tipo, condiciones y características.
- Negociación; se informa al proveedor sobre el precio que puede pagarse según las condiciones y características en las que se encuentra el cacao.
- Facturación y pago del cacao, si el proveedor acepta los términos de negociación se procede a facturar y realizar el pago del cacao.
- Acopio y almacenamiento; el cacao es almacenado en bodega, organizado por lotes y conservado en condiciones adecuadas de almacenamiento.
- Oferta y negociación; se establece contacto con los clientes, se envían cotizaciones y se realiza negociación de condiciones para la venta del cacao.
- Confirmación de pedido; se define precio, cantidad, forma de pago.
- Facturación; se emite la factura correspondiente, y se verifican pagos, según acuerdos pactados.
- Despacho y distribución; se prepara y despacha el pedido.

**Figura 11**

*Diagrama de flujo del proceso de compra y venta del cacao*



#### ***4.2.3 Características del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo – SG-SST***

El Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) en la comercializadora de cacao estará enfocado en la prevención de riesgos asociados a las actividades operativas propias de la empresa, especialmente aquellas relacionadas con la manipulación de

cargas, almacenamiento del producto y actividades logísticas. Con su implementación se garantizará un entorno laboral seguro y adecuado para los trabajadores.

En el desarrollo de este sistema, se considerarán aspectos como la identificación de riesgos físicos y ergonómicos, el uso obligatorio de elementos de protección personal, la organización del área de trabajo y la adopción de prácticas seguras en el manejo del cacao. Así mismo, se contemplarán actividades como las capacitaciones periódicas de los trabajadores con la finalidad de prevenir accidentes y el desarrollo adecuado de funciones.

También se incluirán acciones de control tales como inspecciones periódicas, seguimiento a condiciones de trabajo, registro de incidentes y protocolos básicos de atención ante emergencias, así como, las condiciones de ventilación, orden y limpieza que garanticen un entorno adecuado de trabajo.

Para el diseño e implementación del SG-SST, se contempla la contratación de la empresa Diseño, Asesoría, Seguimiento y Auditoria de Sistemas de Gestión Integrados – DASASGI S.A.S., representada legalmente por Carly Cobos, la cual prestara el servicio requerido con un costo estimado de novecientos mil pesos (\$900.000) según cotización adjunta.

#### ***4.2.4 Análisis ambiental***

Aunque en el normal funcionamiento de la comercializadora de cacao no se desarrollan actividades industriales, si se pueden generar impactos ambientales asociados al acopio y almacenamiento del cacao, y, por ende, es importante identificarlos y establecer medidas que permitan prevenirlos o mitigarlos. Algunas de estas son:

- Para la iluminación y el funcionamiento de equipos básicos, se puede presentar un alto consumo de energía eléctrica. Para mitigar este impacto, se podrán implementar prácticas

de ahorro energético como el uso de iluminación LED y el aprovechamiento de luz natural.

Además, a futuro cuando la empresa este más consolidada, se puede pensar en el uso de energía solar para el funcionamiento de varios equipos.

- El manejo del cacao puede generar residuos orgánicos como cascaras y polvo, y residuos sólidos como sacos, plásticos y materiales de empaque. Por lo que se debe implementar un programa de manejo de residuos que incluya la separación en la fuente, la reutilización de materiales y la disposición final adecuada según el tipo de residuos.
- Las actividades de limpieza de la bodega pueden generar consumo de agua. En este sentido, se debe fomentar el uso racional del recurso, evitando desperdicios y utilizando métodos de limpieza eficientes.
- El almacenamiento inadecuado del cacao podría generar afectaciones como proliferación de plagas o el deterioro del cacao. Por lo tanto, se debe garantizar condiciones adecuadas de ventilación, limpieza y control de plagas en la bodega.

En general, los impactos ambientales en la comercializadora son moderados, pero sigue siendo fundamental implementar buenas prácticas ambientales que contribuyan a la sostenibilidad del negocio y al cuidado del entorno.

Para identificar con claridad y precisión los impactos generados por la actividad de la comercializadora de cacao y proponer medidas integrales de manejo ambiental se contratará a la ingeniera ambiental Yaritza Rincón Quintero para que realice el estudio de impacto ambiental, el cual tiene un costo de \$2.800.000 según cotización adjunta.

#### 4.2.5 Recursos clave.

**4.2.5.1 Talento Humano.** Para el buen funcionamiento de la comercializadora de cacao se requiere el siguiente recurso humano:

**Tabla 16**

*Mano de obra directa*

| Cargo              | Perfil                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | N° de Puestos |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Auxiliar operativo | <p>Manejo, recepción, pesaje, clasificación, carga, descarga, almacenamiento, inventarios, organización en bodega, preparación de pedidos.</p> <p><b>Formación:</b> Bachiller o Técnico agropecuario, agroindustrial o carreras afines.</p> <p><b>Experiencia:</b> 6 meses en cargos relacionados.</p> | 2             |

**Tabla 17**

*Mano de obra indirecta*

| Cargo               | Perfil                                                                                                                                                                                                                                          | N° de Puestos |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Jefe de operaciones | <p>Planifica, coordina y supervisa todas las actividades operativas relacionadas con la compra, acopio, almacenamiento y despacho del cacao.</p> <p><b>Formación:</b> Tecnólogo o ingeniero agropecuario, agroindustrial o carreras afines.</p> | 1             |

---

**Experiencia:** 1 año trabajando en manejo de  
productos agrícolas o centros de acopio.

---

**Tabla 18***Nómina de administración y ventas*

| <b>Cargo</b>                             | <b>Perfil</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Nº de Puestos</b> |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
|                                          | Encargado de la dirección estratégica y la toma de<br>decisiones de la empresa.                                                                                                                                                                                                   |                      |
| Gerente                                  | <b>Formación:</b> Profesional en administración de<br>empresas, ingeniería agroindustrial, o carreras afines.<br><br><b>Experiencia:</b> Mínimo 3 años en cargos directivos y<br>experiencia en el sector agrícola, comercialización o<br>cadenas de suministro agroindustriales. | 1                    |
| Auxiliar<br>administrativa y<br>contable | Desarrolla funciones administrativas, contables y de<br>apoyo.<br><br><b>Formación:</b> Técnico o tecnólogo en contabilidad,<br>secretariado, administración o carreras afines.<br><br><b>Experiencia:</b> Mínimo 6 meses en empresas del sector                                  | 1                    |
| Asesor comercial                         | Búsqueda de clientes, negociación y seguimiento de<br>ventas<br><br><b>Formación:</b> Técnico, tecnólogo o profesional en<br>mercadeo, administración, agropecuario o carreras<br>afines.                                                                                         | 1                    |

|                                                                                      |                                                                                                                                                                               |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| <b>Experiencia:</b> Mínimo 1 año en venta de productos agrícolas o agroindustriales. |                                                                                                                                                                               |   |
| Contador<br>(prestación de servicios)                                                | Profesional encargado de registrar, analizar y controlar la información financiera de la empresa. Asegura el cumplimiento de obligaciones contables, tributarias y de nómina. | 1 |
|                                                                                      | <b>Formación:</b> Contador público                                                                                                                                            |   |
|                                                                                      | <b>Experiencia:</b> Mínimo 2 años                                                                                                                                             |   |

**4.2.5.2 Infraestructura.** A continuación, se relacionan los requerimientos en equipo de oficina, equipo de cómputo y comunicación, maquinaria y equipo, muebles y enseres requeridos para el buen funcionamiento de la comercializadora de cacao.

**Tabla 19**

*Equipo de oficina*

| Activo                | Cantidad | Especificaciones                            |
|-----------------------|----------|---------------------------------------------|
| Escritorios           | 3        | Centro de trabajo vidrio negro 120x50x73 cm |
| Silla de escritorio   | 3        | Malla rio 46x100x50 cm negra                |
| Sillas interlocutoras | 6        | Silla con brazos nova wengue                |
| Archivadores          | 3        | Archivador metálico 3 gavetas 102 x 47 x 60 |

**Tabla 20***Equipo de cómputo y comunicación*

| Activo     | Cantidad | Especificaciones                             |
|------------|----------|----------------------------------------------|
| Computador | 3        | Asus V440ak Ci5-13420h 8Gb Ram 512Gb         |
| Impresora  | 1        | Impresora multifuncional EpsonL3210          |
| Teléfono   | 3        | Inalámbrico negro dimensiones: 7 x 15 x 9 cm |

**Tabla 21***Maquinaria y equipo*

| Activo              | Cantidad | Especificaciones                                                                                           |
|---------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     |          | Capacidad 600Kg, en acero inoxidable tipo 304                                                              |
| Secadora            | 1        | Paleta giratoria que permite secado uniforme y rápido.<br>Tiempo de producción aproximada 12 horas x bache |
|                     |          | Bascula de plataforma mono celda                                                                           |
| Bascula             | 2        | una capacidad 2 toneladas y otra pequeña con capacidad máxima 350 kg                                       |
| Zarandas            | 5        | Para cacao                                                                                                 |
| Carretilla de carga | 2        | En tubo redondo de 1 pulgada. Dimensiones 130 x 43 x 55<br>// Peso máximo 350 Kg                           |
| Medidor de humedad  | 2        | Medidor digital humedad granos Smart sensor                                                                |
| Máquinas de coser   | 2        | Voltaje 110 / 220 // Tipo puntada recta / Enhebrador manual                                                |

**Tabla 22***Muebles y enseres*

| <b>Activo</b>     | <b>Cantidad</b> | <b>Especificaciones</b>       |
|-------------------|-----------------|-------------------------------|
| Pallets o estibas | 50              | Estibas plásticas de 1 x 1 mt |

**Tabla 23***Herramientas*

| <b>Activo</b> | <b>Cantidad</b> | <b>Especificaciones</b>         |
|---------------|-----------------|---------------------------------|
| Palas         | 5               | Pala punta cuadrada mango largo |
| Punzón        | 5               | Acero inoxidable                |
| Baldes        | 10              | Baldes 12 litros                |
| Tazas         | 15              | Plásticas medianas              |

**4.2.5.3 Materiales, insumos o mercancías.****Tabla 24***Materiales, insumos o mercancías*

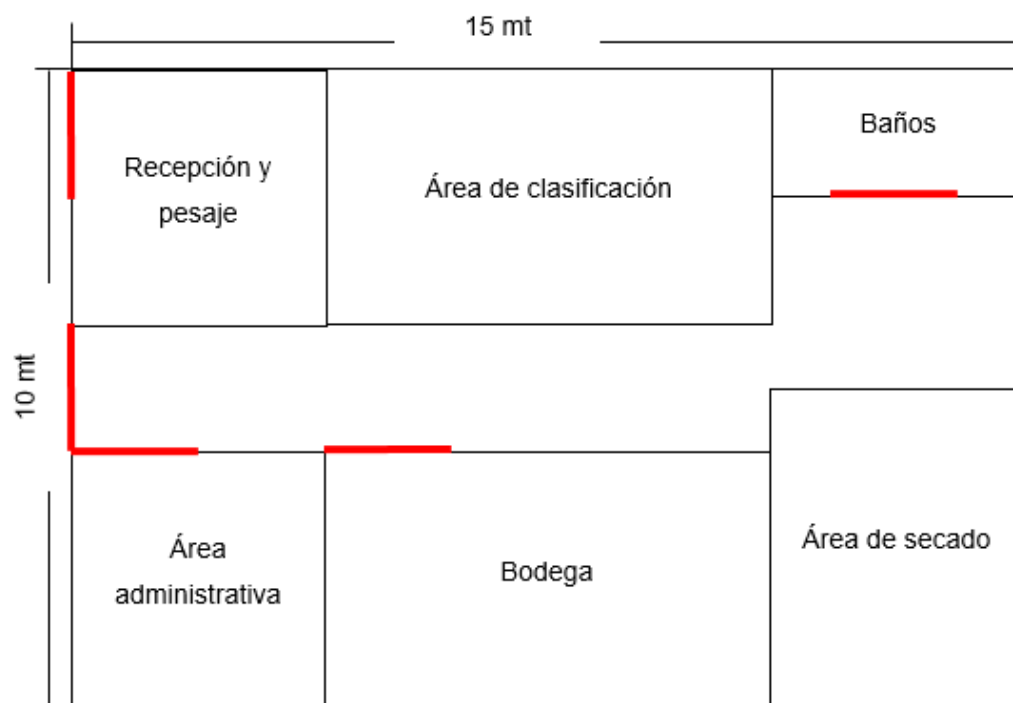
| <b>Material</b>    | <b>Unidad de medida</b> | <b>Cantidad por Unidad</b> | <b>Cantidad Año 1</b> |
|--------------------|-------------------------|----------------------------|-----------------------|
| Cacao              | Saco                    | 50 Kg / Saco               | 100.800 Kg            |
|                    |                         |                            | 2.016 Sacos           |
| Costales           | Unidad                  | 1                          | 2.016                 |
| Material de amarre | Rollo de 100 mt         | 1 metro / saco             | 2.016 mt              |

#### 4.2.6 Distribución de planta

La distribución del espacio físico para la comercializadora de cacao corresponde a 400 m<sup>2</sup> es el siguiente:

**Figura 12**

*Distribución de planta*



**Tabla 25**

*Distribución de planta*

| Zona                  | Área              |
|-----------------------|-------------------|
| Recepción y pesaje    | 16 m <sup>2</sup> |
| Área de clasificación | 28 m <sup>2</sup> |
| Área de secado        | 20 m <sup>2</sup> |
| Bodega                | 28 m <sup>2</sup> |

|                     |                          |
|---------------------|--------------------------|
| Área administrativa | 16 m <sup>2</sup>        |
| Baños               | 8 m <sup>2</sup>         |
| Pasillos            | 34 m <sup>2</sup>        |
| <b>Total</b>        | <b>150 m<sup>2</sup></b> |

#### **4.2.7 Localización.**

**4.2.7.1 Macro localización.** La comercializadora de cacao se ubicará en el municipio de San Martín, departamento del Cesar, una región que se caracteriza por su vocación agrícola y su favorable entorno para el cultivo del cacao.

**4.2.7.2 Micro localización.** Para definir la micro localización de la comercializadora de cacao se tienen tres alternativas que son.

Alternativa 1: Calle 20 N° 9-37

Alternativa 2: Calle 3 N° 15-57

Alternativa 3: Carrera 7 N° 11-115

Para evaluar las tres alternativas, se tienen en cuenta los siguientes factores:

- Valor del arrendamiento: Hace referencia al valor que debe pagarse mensualmente por el alquiler del inmueble donde funcionara la comercializadora.
- amaño del inmueble: Corresponde al área física que estará disponible para el funcionamiento administrativo y operativo de la comercializadora.

- Accesibilidad y vías de transporte. Proximidad a vías principales, carreteras en buen estado y rutas de transporte de carga. Es importante contar con facilidad para la entrada y salida de camiones para la recepción y despacho del cacao.
- Servicios públicos. Hace referencia a la disponibilidad de energía, agua, internet, comunicaciones en óptimas condiciones para facilitar la operación de los equipos y el buen desarrollo de actividades administrativas.
- Seguridad del entorno. Hace referencia a condiciones de estabilidad social, donde los índices de riesgo, hurto o vandalismo sean mínimos.

Una vez se definen los factores, se procede a calificar cada una de las alternativas, esto se hace en el siguiente cuadro, donde a cada factor se le asigna un porcentaje de importancia que debe sumar el 100%, luego a cada ubicación se le califica cada factor en una escala de 1 al 10, donde 10 es la mejor calificación y 1 la peor. Estas calificaciones se multiplican para obtener una puntuación ponderada por factor, la suma de estas puntuaciones corresponde a la calificación total de cada ubicación, la alternativa con mayor puntuación, es la más indicada para la ubicación de la comercializadora de cacao.

**Tabla 26***Micro localización*

| Factor                  | Peso | Calificación |     |             |     |             |   |
|-------------------------|------|--------------|-----|-------------|-----|-------------|---|
|                         |      | Ubicación 1  |     | Ubicación 2 |     | Ubicación 3 |   |
| Valor del arrendamiento | 20%  | 8            | 1,6 | 7           | 1,4 | 10          | 2 |
| Tamaño del inmueble     | 30%  | 6            | 1,8 | 7           | 2,1 | 10          | 3 |

|                                    |             |   |            |    |          |   |            |
|------------------------------------|-------------|---|------------|----|----------|---|------------|
| Accesibilidad y vías de transporte | 20%         | 9 | 1,8        | 10 | 2        | 8 | 1,6        |
| Servicios públicos                 | 10%         | 9 | 0,9        | 7  | 0,7      | 8 | 1,6        |
| Seguridad del entorno              | 20%         | 7 | 1,4        | 9  | 1,8      | 8 | 1,6        |
| <b>Total</b>                       | <b>100%</b> |   | <b>7,5</b> |    | <b>8</b> |   | <b>9,2</b> |

Teniendo en cuenta la puntuación obtenida en cada una de las alternativas de ubicación, se establece que la más indicada para la comercializadora de cacao es la alternativa 3, que corresponde a la Carrera 7 N° 11-115.

#### **4.2.8 Control de calidad**

La empresa implementa un sistema de control de calidad orientado a garantizar que el cacao adquirido y comercializado cumpla con los requisitos mínimos de humedad, limpieza y condiciones físicas necesarias para su entrega a clientes nacionales. Este control se desarrolla en tres etapas: al inicio, durante y al final del proceso.

- **Inicio (Recepción del cacao):** Al inicio del proceso, la empresa verifica la calidad del cacao recibido mediante una inspección visual que permite identificar impurezas, daños físicos, presencia de moho o granos defectuosos, complementada con la medición del nivel de humedad para asegurar que el producto no supere los valores aceptables. Asimismo, se evalúan el olor y el color del grano para confirmar una fermentación adecuada y descartar aromas extraños o indicios de deterioro. Toda esta información queda registrada junto con

los datos del productor, fecha de ingreso y lote, con el fin de asegurar la trazabilidad desde el momento de la recepción.

- **Control durante el proceso (Secado, almacenamiento y manejo interno):** Durante el proceso, la empresa mantiene un control constante del secado del cacao para garantizar que la temperatura y el tiempo sean adecuados y que el grano alcance un nivel óptimo de humedad sin perder sus características. Paralelamente, se realizan actividades de limpieza y selección para retirar impurezas o granos no aptos, y se supervisan las condiciones de almacenamiento en bodegas limpias, ventiladas y protegidas para evitar plagas, reabsorción de humedad o contaminación. Todo el manejo interno se ejecuta bajo prácticas de higiene y orden que preservan la calidad del producto mientras se encuentra en custodia de la empresa.
- **Control al final del proceso (Antes de la entrega del cliente):** Al finalizar el proceso, la empresa realiza una verificación final del lote mediante muestreos que confirman que el nivel de humedad, la limpieza y el estado general del grano son adecuados para su entrega. Además, se revisa el peso final, el correcto rotulado de los sacos y las condiciones del transporte para asegurar que esté limpio, seco y apto para productos agrícolas. Finalmente, se genera un registro de calidad que certifique que el producto cumple con los requisitos establecidos por el cliente y con los parámetros internos definidos por la empresa, garantizando así un cacao confiable y listo para su comercialización.

### 4.3 Capacidad del Proyecto

#### 4.3.1 Capacidad total diseñada

Para el cálculo de la capacidad diseñada se tiene en cuenta lo siguiente:

**Tabla 27**

*Datos para cálculo de capacidad diseñada*

|                                  |         |
|----------------------------------|---------|
| Horas / Día                      | 24      |
| Días / mes                       | 30      |
| Meses / Año                      | 12      |
| Capacidad de producción secadora | 600 Kg  |
| Tiempo de proceso secadora       | 6 horas |

Ahora se calcula el tiempo de trabajo multiplicando las horas / día, los días / mes y los meses / año; así:

$$\text{Tiempo de trabajo} = 24 \times 30 \times 12 = 8.640 \text{ horas}$$

Ahora, si la capacidad de producción se restringe a la capacidad de la maquina secadora de cacao, y esta procesa 600 kg en 6 horas, la capacidad diseñada, corresponde a la cantidad de kg de cacao que puedan procesarse en el tiempo de trabajo, por lo tanto, el cálculo correspondiente es:

$$\begin{array}{rcl} 600 \text{ Kg} & & 6 \text{ horas} \\ X & & 8.640 \text{ horas} \end{array}$$

$$X = 864.000 \text{ kg}$$

Por lo tanto, la capacidad diseñada para la comercializadora de cacao es de 864.000 kilogramos de cacao al año, equivalentes a 17.280 sacos de cacao al año.

### 4.3.2 Capacidad instalada

Para el cálculo de la capacidad instalada se toma en cuenta lo siguiente:

Tabla 28

*Datos para cálculo de la capacidad instalada*

|                                  |         |
|----------------------------------|---------|
| Horas / Día                      | 7       |
| Días / mes                       | 24      |
| Meses / Año                      | 12      |
| Capacidad de producción secadora | 600 Kg  |
| Tiempo de proceso secadora       | 6 horas |

Ahora se calcula el tiempo de trabajo multiplicando las horas / día, los días / mes y los meses / año; así:

$$\text{Tiempo de trabajo} = 7 \times 24 \times 12 = 2.016 \text{ horas}$$

Ahora, si la capacidad de producción se restringe a la capacidad de la maquina secadora de cacao, y esta procesa 600 kg en 6 horas, la capacidad diseñada, corresponde a la cantidad de kg de cacao que puedan procesarse en el tiempo de trabajo, por lo tanto, el cálculo correspondiente es:

$$\begin{array}{rcl} 600 \text{ Kg} & 6 \text{ horas} & \\ X & 2.016 \text{ horas} & \end{array}$$

$$X = 201.600 \text{ kg}$$

Por lo tanto, la capacidad instalada para la comercializadora de cacao es de 201.600 kilogramos de cacao al año, equivalentes a 4.032 sacos de cacao al año

### 4.3.3 Capacidad utilizada y proyectada

Se estima que la comercializadora de cacao inicia operaciones con una capacidad utilizada del 50% de la capacidad instalada durante su primer año de operaciones, cifra que se estima teniendo en cuenta que es una empresa nueva y requiere de tiempo para posicionarse en el mercado.

Por lo tanto, la capacidad utilizada corresponde a:  $4.032 \times 50\% = 2.016$  sacos de cacao al año.

En cuanto a la proyección de la capacidad, se toma como criterio de proyección el 3,37% que ha crecido el sector para el 2025 (Valora Analitik, 2025). Por lo tanto, la capacidad proyectada corresponde a:

**Tabla 29**

*Capacidad proyectada*

|    | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|----|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Kg | 2.016        | 2.152        | 2.288        | 2.424        | 2.560        |

## 5. Estudio Administrativo

### 5.1 Forma de Constitución

Para la creación de la comercializadora de cacao en grano se determina que la forma de constitución más adecuada es la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.). Este tipo de

sociedad, regulado inicialmente por la Ley 1258 de 2008, se caracteriza por su flexibilidad jurídica, su estructura moderna y su adaptabilidad a emprendimientos y empresas en crecimiento.

Una de las principales razones para elegir este tipo de sociedad es la responsabilidad limitada, lo que significa que los socios responden únicamente hasta el monto de sus aportes, protegiendo su patrimonio personal frente a posibles riesgos del negocio. Adicionalmente, la SAS permite una estructura administrativa flexible, en la cual se pueden definir libremente los órganos de dirección y sus funciones, adaptándose a las necesidades de la empresa. Esto facilita la toma de decisiones y la gestión del negocio, especialmente en sus etapas iniciales. Otro aspecto relevante es la posibilidad de crecimiento, ya que la SAS permite la vinculación de nuevos socios e inversionistas mediante la emisión de acciones, lo que favorece la expansión futura de la comercializadora.

En conclusión, la elección de la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) se fundamenta en su facilidad de constitución, responsabilidad limitada, flexibilidad administrativa y potencial de crecimiento, características que la convierten en la opción más adecuada para el desarrollo del proyecto.

## **5.2 Estructura Organizacional**

### ***5.2.1 Misión***

Somos una comercializadora de cacao ubicada en el municipio de San Martín – Cesar, dedicada a la compra y distribución de cacao en grano de alta calidad, estableciendo relaciones directas con los productores y garantizando a nuestros clientes un producto confiable, competitivo y oportuno, contribuyendo al desarrollo económico de la región.

### **5.2.2 Visión**

Para el año 2030, ser una comercializadora de cacao reconocida a nivel regional y nacional por la calidad de sus productos, el cumplimiento en sus procesos y el fortalecimiento de la cadena productiva, consolidando relaciones sostenibles con productores y clientes, y generando valor en el sector cacaotero.

### **5.2.3 Valores corporativos**

La comercializadora de cacao se regirá por los siguientes valores corporativos:

- **Integridad:** Actuamos con honestidad, transparencia y ética en todas las relaciones con proveedores, clientes y demás partes interesadas, garantizando confianza en cada operación comercial.
- **Responsabilidad:** Cumplimos de manera oportuna con los compromisos adquiridos, tanto en la entrega del producto como en las obligaciones administrativas, financieras y legales de la empresa.
- **Sostenibilidad ambiental:** Promovemos prácticas responsables con el medio ambiente, orientadas al manejo adecuado de residuos, uso eficiente de recursos y reducción de impactos ambientales derivados de la operación.
- **Calidad:** Garantizamos que el cacao comercializado cumpla con estándares adecuados de calidad, asegurando condiciones óptimas en su recepción, almacenamiento y entrega.
- **Compromiso con los productores:** Fomentamos relaciones justas y estables con los productores de cacao, promoviendo condiciones de negociación equitativas y el desarrollo del sector cacaotero local.

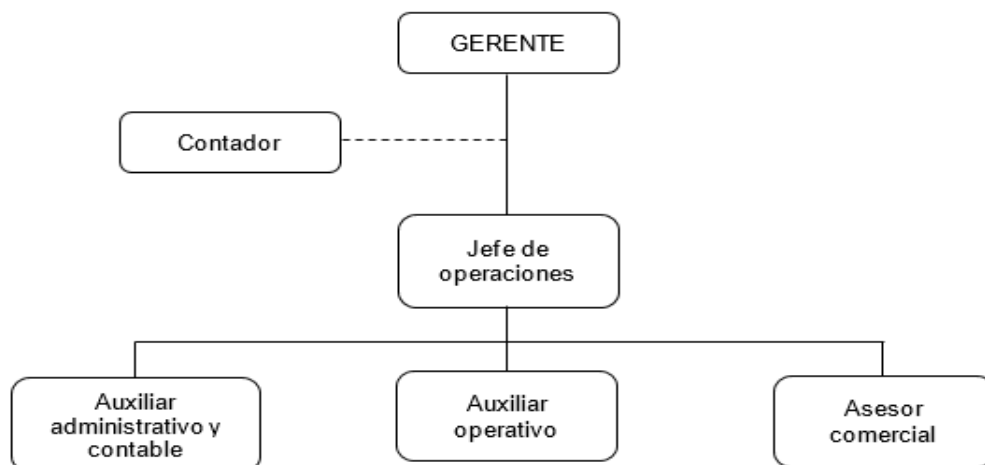
- Eficiencia operativa: Optimizamos los recursos y procesos logísticos para garantizar una operación ágil, organizada y competitiva en el mercado.
- Transparencia financiera. Manejamos los recursos económicos de manera clara y responsable, garantizando registros confiables y el cumplimiento de las obligaciones tributarias y contables.
- Orientación al cliente: Brindamos un servicio oportuno, confiable y de calidad, enfocado en satisfacer las necesidades de los clientes y generar relaciones comerciales duraderas.
- Cumplimiento legal: Desarrollamos nuestras actividades en estricto cumplimiento de la normatividad vigente, asegurando procesos jurídicos y comerciales adecuados.

#### 5.2.4 Organigrama

Para un correcto funcionamiento de la comercializadora de cacao se ha diseñado el siguiente organigrama:

**Figura 13**

*Organigrama*



### 5.2.5 Asignación salarial

Se ha definido la siguiente asignación salarial:

**Tabla 30**

#### *Asignación salarial*

| <b>Cargo</b>                   | <b>Sueldo</b>                                 | <b>Tipo de contrato</b> | <b>Área</b>    |
|--------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------|----------------|
| Gerente                        | \$3.000.000                                   | Término indefinido      | Administrativa |
| Jefe de operaciones            | \$2.000.000 + Aux. de transporte              | Termino fijo            | Operativa      |
| Aux. administrativo y contable | \$1.750.905 + Aux. de transporte              | Termino fijo            | Administrativa |
| Auxiliar operativo             | \$1.750.905 + Aux. de transporte              | Termino fijo            | Operativa      |
| Asesor comercial               | \$1.000.000 + Aux. de transporte + comisiones | Termino fijo            | Comercial      |
| Contador                       | \$800.000                                     | Prestación de servicios | Administrativa |

Y la carga prestacional corresponde a:

**Tabla 31**

#### *Carga prestacional*

| <b>Prestaciones Sociales</b> | <b>%</b> |
|------------------------------|----------|
| Seguridad Social             |          |
| Aportes a EPS                | 8,50%    |
| Aporte A.F.P                 | 12,00%   |
| Aporte A.R.P                 | 0,522%   |

| <b>Prestaciones</b>           |               |
|-------------------------------|---------------|
| Cesantías                     | 8,33%         |
| Intereses de las cesantías    | 1,00%         |
| Vacaciones anuales            | 4,17%         |
| Prima de servicio             | 8,33%         |
| <b>Aportes Parafiscales</b>   |               |
| Caja de Compensación familiar | 4,00%         |
| SENA                          | 2,00%         |
| ICBF                          | 3,00%         |
| <b>Total A Liquidar</b>       | <b>51,85%</b> |

## 6. Estudio Financiero

### 6.1 Inversión Fija y Diferida

#### 6.1.1 Inversión fija.

**Tabla 32**

*Equipo de oficina*

| <b>Activo</b>       | <b>Cantidad</b> | <b>Valor Unitario</b> | <b>Valor Total</b> |
|---------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Escritorio          | 3               | \$800.000             | \$2.400.000        |
| Silla de escritorio | 3               | \$300.000             | \$900.000          |

|                       |   |           |                    |
|-----------------------|---|-----------|--------------------|
| Sillas interlocutoras | 6 | \$120.000 | \$720.000          |
| Archivadores          | 3 | \$400.000 | \$1.200.000        |
| <b>Totales</b>        |   |           | <b>\$5.220.000</b> |

**Tabla 33***Equipo de cómputo y comunicación*

| <b>Activo</b>  | <b>Cantidad</b> | <b>Valor Unitario</b> | <b>Valor Total</b> |
|----------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Computador     | 3               | \$2.500.000           | \$7.500.000        |
| Impresora      | 1               | \$850.000             | \$850.000          |
| Teléfono       | 3               | \$130.000             | \$390.000          |
| <b>Totales</b> |                 |                       | <b>\$8.740.000</b> |

**Tabla 34***Maquinaria y equipo*

| <b>Activo</b>          | <b>Cantidad</b> | <b>Valor Unitario</b> | <b>Valor Total</b>  |
|------------------------|-----------------|-----------------------|---------------------|
| Secadora               | 1               | \$35.000.000          | \$35.000.000        |
| Bascula                | 2               | \$2.500.000           | \$5.000.000         |
| Zarandas               | 5               | \$10.500.000          | \$52.500.000        |
| Carretilla de carga    | 2               | \$350.000             | \$700.000           |
| Medidor de humedad     | 2               | \$120.000             | \$240.000           |
| Máquina de coser sacos | 2               | \$545.000             | \$1.090.000         |
| <b>Totales</b>         |                 |                       | <b>\$94.530.000</b> |

**Tabla 35***Muebles y enseres*

| <b>Activo</b>     | <b>Cantidad</b> | <b>Valor Unitario</b> | <b>Valor Total</b> |
|-------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Pallets o estibas | 50              | \$17.200              | \$860.000          |
| <b>Totales</b>    |                 |                       | <b>\$860.000</b>   |

**Tabla 36***Herramientas*

| <b>Activo</b>  | <b>Cantidad</b> | <b>Valor Unitario</b> | <b>Valor Total</b> |
|----------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Palas          | 5               | \$61.000              | \$305.000          |
| Punzón         | 5               | \$6.000               | \$30.000           |
| Baldes         | 10              | \$17.900              | \$179.000          |
| Tazas          | 15              | \$5.000               | \$75.000           |
| <b>Totales</b> |                 |                       | <b>\$589.000</b>   |

**Tabla 37***Inversión fija total*

| <b>Activo</b>                        | <b>Valor Total</b>   |
|--------------------------------------|----------------------|
| Equipo de oficina                    | \$5.220.000          |
| Equipo de cómputo y comunicación     | \$8.740.000          |
| Maquinaria y equipo                  | \$94.530.000         |
| Muebles y enseres                    | \$860.000            |
| Herramientas, repuestos y accesorios | \$589.000            |
| <b>Total Inversión Fija</b>          | <b>\$109.939.000</b> |

### **6.1.2 Inversión diferida**

La inversión diferida está conformada por los costos intangibles necesarios para la puesta en marcha de la comercializadora de cacao, incluyendo estudios técnicos, ambientales y organizacionales, así como gastos asociados a la constitución legal, diseño de identidad corporativa, y la publicidad de lanzamiento, que como se menciona en el numeral 2.8.2.1 del presente documento consta de publicidad agresiva en redes sociales, cuñas radiales, volantes y obsequios promocionales, durante 3 meses previos a la apertura de la empresa.

**Tabla 38**

#### *Inversión diferida*

| <b>Activo</b>                   | <b>Valor Total</b>  |
|---------------------------------|---------------------|
| Estudio de factibilidad         | \$3.000.000         |
| Licencias y registros           | \$300.000           |
| Estudio impacto ambiental       | \$2.800.000         |
| Diseño del SG-SST               | \$900.000           |
| Software contable               | \$1.000.000         |
| Constitución de la empresa      | \$800.000           |
| Publicidad lanzamiento          | \$25.130.000        |
| Diseño de identidad corporativa | \$500.000           |
| <b>Total Inversión Diferida</b> | <b>\$34.430.000</b> |

## 6.2 Costos y Gastos

Para iniciar, se realiza el prorratio de costos y gastos teniendo en cuenta la distribución del área física de la empresa, la cual se encuentra detallada en el numeral 3.2.6 del presente documento, y se distribuye proporcionalmente según la participación de las áreas operativa y administrativa de la empresa.

De los 150 m<sup>2</sup> más de 90 m<sup>2</sup> corresponden a área operativa, por lo que en arriendo se asigna un 85% al costo y el 15% restante a gastos de administración y ventas; en acueducto y energía eléctrica, claramente hay un mayor consumo de agua en lo referente a la producción; por lo que se asigna un mayor porcentaje a costo que a gastos de administración y ventas; y en teléfono e internet, si hay un mayor uso en lo administrativo, porque lo que se asigna solo un 30% a costo, de la siguiente manera:

**Tabla 39**

*Prorratio entre costos y gastos*

| Concepto            | Porcentaje costo | Porcentaje GAV | Valor Mes   |
|---------------------|------------------|----------------|-------------|
| Arriendo            | 85%              | 15%            | \$2.000.000 |
| Acueducto           | 80%              | 20%            | \$50.000    |
| Energía             | 75%              | 25%            | \$1.000.000 |
| Teléfono e internet | 30%              | 70%            | \$150.000   |

**6.2.1 Costos****6.2.1.1 Costos fijos.****Tabla 40***Mano de obra indirecta*

| <b>Cargo</b>              | <b>Porcentaje</b> | <b>Jefe De Producción</b> |
|---------------------------|-------------------|---------------------------|
| Sueldo                    |                   | \$ 2.000.000              |
| Auxilio de Transporte     |                   | \$ 249.095                |
| Cesantías                 | 8,333%            | \$ 187.417                |
| Intereses a las Cesantías | 1,000%            | \$ 22.491                 |
| Prima de servicios        | 8,333%            | \$ 187.417                |
| Vacaciones                | 4,167%            | \$ 93.709                 |
| Salud                     | 8,500%            | \$ 170.000                |
| Pensión                   | 12,000%           | \$ 240.000                |
| ARL                       | 0,522%            | \$10.440                  |
| SENA                      | 2,000%            | \$ 40.000                 |
| ICBF                      | 3,000%            | \$ 60.000                 |
| Caja de compensación      | 4,000%            | \$ 80.000                 |
| Salario Real              |                   | \$ 3.340.569              |
| <b>Costo Total MOI</b>    |                   | <b>\$ 40.086.824</b>      |

**Tabla 41***Costos fijos*

| <b>Concepto</b>          | <b>Valor Mes</b>   | <b>Valor Año</b>    |
|--------------------------|--------------------|---------------------|
| Arriendo                 | \$1.700.000        | \$20.400.000        |
| Teléfono e internet      | \$45.000           | \$540.000           |
| Energía eléctrica        | \$750.000          | \$9.000.000         |
| Jefe de producción (MOI) | \$3.340.569        | \$40.086.824        |
| Depreciación operativa   | \$1.599.650        | \$19.195.800        |
| <b>Total</b>             | <b>\$7.435.219</b> | <b>\$89.222.624</b> |

**6.2.1.2 Costos variables.****Tabla 42***Mano de obra directa*

| <b>Cargo</b>              | <b>Porcentaje</b> | <b>Auxiliar Operativo</b> |
|---------------------------|-------------------|---------------------------|
| Sueldo                    |                   | \$ 1.750.905              |
| Auxilio Transporte        |                   | \$ 249.095                |
| Cesantías                 | 8,333%            | \$ 166.660                |
| Intereses a las Cesantías | 1,000%            | \$ 20.000                 |
| Prima de servicios        | 8,333%            | \$ 166.660                |
| Vacaciones                | 4,167%            | \$ 83.330                 |
| Salud                     | 8,500%            | \$ 148.827                |
| Pensión                   | 12,000%           | \$ 210.109                |

|                        |        |                     |
|------------------------|--------|---------------------|
| ARL                    | 0,522% | \$ 9.140            |
| SENA                   | 2,000% | \$ 35.018           |
| ICBF                   | 3,000% | \$ 52.527           |
| Caja de compensación   | 4,000% | \$ 70.036           |
| Salario real           |        | \$2.962.307         |
| Nº de puestos          |        | 2                   |
| <b>Costo Total MOD</b> |        | <b>\$71.095.361</b> |

**Tabla 43***Insumos y/o materias primas*

| <b>Material</b>     | <b>Unidad de Medida</b> | <b>Cantidad Año 1</b> | <b>Costo Unitario</b> | <b>Costo Anual</b>     |
|---------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Cacao en grano seco | kg                      | 100.800               | \$ 9.500              | \$957.600.000          |
| Costales            | Unidad                  | 2.016                 | \$23.000              | \$46.368.000           |
| Cabuya              | Metros                  | 2.016                 | \$ 500                | \$1.008.000            |
| <b>Total</b>        |                         |                       |                       | <b>\$1.004.976.000</b> |

**Tabla 44***Costos variables*

| <b>Concepto</b>     | <b>Valor Mes</b> | <b>Valor Año</b> |
|---------------------|------------------|------------------|
| MOD                 | \$5.924.613      | \$71.095.361     |
| Materiales directos | \$83.748.000     | \$1.004.976.000  |
| Acueducto           | \$40.000         | \$480.000        |

|                                   |                     |                        |
|-----------------------------------|---------------------|------------------------|
| Energía                           | \$250.000           | \$3.000.000            |
| Mantenimiento maquinaria y equipo | \$159.965           | \$1.919.580            |
| <b>Total</b>                      | <b>\$89.872.578</b> | <b>\$1.078.470.941</b> |

### 6.2.1.3 Costos totales.

**Tabla 45**

*Costos totales*

| <b>Concepto</b>  | <b>Valor Mes</b>    | <b>Valor Año</b>       |
|------------------|---------------------|------------------------|
| Costos fijos     | \$7.435.219         | \$89.222.624           |
| Costos variables | \$89.872.578        | \$1.078.470.941        |
| <b>Total</b>     | <b>\$97.307.797</b> | <b>\$1.167.693.565</b> |

## 6.2.2 Gastos de administración y ventas

### 6.2.2.1 Gastos fijos de administración y ventas.

**Tabla 46**

*Nomina administrativa y ventas*

| <b>Cargo</b>       | <b>Porcentaje</b> | <b>Gerente</b> | <b>Auxiliar contable y administrativo</b> |
|--------------------|-------------------|----------------|-------------------------------------------|
| Sueldo             |                   | \$ 3.000.000   | \$ 1.750.905                              |
| Auxilio Transporte |                   | \$249.095      | \$249.095                                 |

|                              |                      |                      |                      |
|------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Cesantías                    | 8,333%               | \$270.747            | \$166.660            |
| Intereses A Las<br>Cesantías | 1,000%               | \$32.491             | \$20.000             |
| Prima De Servicios           | 8,333%               | \$270.747            | \$166.660            |
| Vacaciones                   | 4,167%               | \$135.374            | \$83.330             |
| Salud                        | 8,500%               | \$ 255.000           | \$148.827            |
| Pensión                      | 12,000%              | \$ 360.000           | \$210.109            |
| ARL                          | 0,522%               | \$ 15.660            | \$9.140              |
| SENA                         | 2,000%               | \$ 60.000            | \$35.018             |
| ICBF                         | 3,000%               | \$ 90.000            | \$52.527             |
| Caja De Compensación         | 4,000%               | \$ 120.000           | \$70.036             |
| Salario Real                 |                      | \$4.859.114          | \$2.962.307          |
| Nº De Puestos                |                      | 1                    | 1                    |
| <b>Costo total nomina</b>    | <b>\$ 93.857.044</b> | <b>\$ 58.309.364</b> | <b>\$ 35.547.680</b> |

**Tabla 47***Gastos fijos de administración y ventas*

| Concepto              | Valor Mensual | Valor Anual   |
|-----------------------|---------------|---------------|
| Nómina administrativa | \$ 7.821.420  | \$ 93.857.044 |
| Agente de ventas      | \$ 1.822.024  | \$ 21.864.284 |
| Arriendo              | \$ 300.000    | \$ 3.600.000  |
| Acueducto             | \$ 10.000     | \$ 120.000    |
| Energía               | \$ 250.000    | \$ 3.000.000  |

|                                |                      |                    |
|--------------------------------|----------------------|--------------------|
| Teléfono e internet            | \$ 105.000           | \$ 1.260.000       |
| Mantenimiento del sitio web    | \$ 100.000           | \$ 1.200.000       |
| Nombre de dominio              | \$ 13.000            | \$ 156.000         |
| Hosting o servidor             | \$ 6.658             | \$ 79.900          |
| Certificado de seguridad (SSL) | \$ 100.000           | \$ 1.200.000       |
| Licencias tecnológicas         | \$ 70.833            | \$ 850.000         |
| Publicidad operativa           | \$ 2.100.000         | \$ 25.200.000      |
| Contador                       | \$ 800.000           | \$ 9.600.000       |
| Papelería                      | \$ 100.000           | \$ 1.200.000       |
| Aseo y cafetería               | \$ 50.000            | \$ 600.000         |
| Matrícula mercantil            | \$ 12.500            | \$ 150.000         |
| Amortización de diferidos      | \$ 573.833           | \$ 6.886.000       |
| Depreciaciones administrativas | \$ 232.667           | \$ 2.792.000       |
| <b>Totales</b>                 | <b>\$ 14.467.936</b> | <b>173.615.228</b> |

#### 6.2.2.2 Gastos variables de administración y ventas.

**Tabla 48**

*Nómina de ventas*

| <b>Cargo</b>          | <b>Porcentaje</b> | <b>Agente De Ventas</b> |
|-----------------------|-------------------|-------------------------|
| Sueldo                |                   | \$ 1.000.000            |
| Auxilio de transporte |                   | \$249.095               |
| Cesantías             | 8,333%            | \$104.087               |

|                           |         |                     |
|---------------------------|---------|---------------------|
| Intereses a las Cesantías | 1,000%  | \$12.491            |
| Prima de servicios        | 8,333%  | \$104.087           |
| Vacaciones                | 4,167%  | \$52.044            |
| Salud                     | 8,500%  | \$85.000            |
| Pensión                   | 12,000% | \$120.000           |
| ARL                       | 0,522%  | \$5.220             |
| SENA                      | 2,000%  | \$20.000            |
| ICBF                      | 3,000%  | \$30.000            |
| Caja de compensación      | 4,000%  | \$40.000            |
| Salario Real              |         | \$1.822.024         |
| Nº De Puestos             |         | 1                   |
| <b>Costo Total Nómina</b> |         | <b>\$21.864.284</b> |

**Tabla 49***Gastos variables de administración y ventas*

| <b>Concepto</b>          | <b>Valor Mensual</b> | <b>Valor Anual</b>  |
|--------------------------|----------------------|---------------------|
| Gastos de representación | \$ 200.000           | \$ 2.400.000        |
| Gastos de ventas         | \$3.000.000          | \$36.000.000        |
| <b>Totales</b>           | <b>\$3.200.000</b>   | <b>\$38.400.000</b> |

### 6.2.2.3 Gastos totales.

**Tabla 50**

Gastos totales

| Concepto         | Valor Mensual       | Valor Anual          |
|------------------|---------------------|----------------------|
| Gastos fijos     | \$14.467.936        | \$173.615.228        |
| Gastos variables | \$3.200.000         | \$38.400.000         |
| <b>Totales</b>   | <b>\$17.667.936</b> | <b>\$212.015.228</b> |

## 6.3 Capital de Trabajo

### 6.3.1 Periodo de capital de trabajo

Se estimó un capital de trabajo equivalente a 3 meses para poder garantizar el funcionamiento de la comercializadora de cacao mientras alcanza un nivel estable de ventas, y con un margen de 3 meses se aseguran los recursos para cubrir gastos esenciales para su buen funcionamiento.

### 6.3.2 Estructura del crédito

Para financiar parte de la inversión, se solicita un crédito con la siguiente información:

**Tabla 51**

*Estructura del crédito*

|                 |              |                            |             |
|-----------------|--------------|----------------------------|-------------|
| <b>Préstamo</b> | \$50.000.000 | <b>Interés mensual</b>     | 1,37%       |
| <b>Periodo</b>  | 24 meses     | <b>Valor cuota mensual</b> | \$2.458.680 |

**6.3.2.1 Amortización del crédito.** Teniendo en cuenta las condiciones del crédito solicitado, la amortización del mismo corresponde a:

**Tabla 52**

*Amortización del crédito*

| Periodo | Capital      | Intereses  | Cuota Mensual | Saldo         |
|---------|--------------|------------|---------------|---------------|
| 1       | \$ 1.773.680 | \$ 685.000 | \$ 2.458.680  | \$ 48.226.320 |
| 2       | \$ 1.797.979 | \$ 660.701 | \$ 2.458.680  | \$ 46.428.341 |
| 3       | \$ 1.822.612 | \$ 636.068 | \$ 2.458.680  | \$ 44.605.729 |
| 4       | \$ 1.847.582 | \$ 611.098 | \$ 2.458.680  | \$ 42.758.147 |
| 5       | \$ 1.872.893 | \$ 585.787 | \$ 2.458.680  | \$ 40.885.254 |
| 6       | \$ 1.898.552 | \$ 560.128 | \$ 2.458.680  | \$ 38.986.702 |
| 7       | \$ 1.924.562 | \$ 534.118 | \$ 2.458.680  | \$ 37.062.140 |
| 8       | \$ 1.950.929 | \$ 507.751 | \$ 2.458.680  | \$ 35.111.211 |
| 9       | \$ 1.977.656 | \$ 481.024 | \$ 2.458.680  | \$ 33.133.555 |
| 10      | \$ 2.004.750 | \$ 453.930 | \$ 2.458.680  | \$ 31.128.805 |
| 11      | \$ 2.032.215 | \$ 426.465 | \$ 2.458.680  | \$ 29.096.590 |
| 12      | \$ 2.060.057 | \$ 398.623 | \$ 2.458.680  | \$ 27.036.533 |
| 13      | \$ 2.088.279 | \$ 370.401 | \$ 2.458.680  | \$ 24.948.254 |
| 14      | \$ 2.116.889 | \$ 341.791 | \$ 2.458.680  | \$ 22.831.365 |
| 15      | \$ 2.145.890 | \$ 312.790 | \$ 2.458.680  | \$ 20.685.475 |
| 16      | \$ 2.175.289 | \$ 283.391 | \$ 2.458.680  | \$ 18.510.186 |

|    |              |            |              |               |
|----|--------------|------------|--------------|---------------|
| 17 | \$ 2.205.090 | \$ 253.590 | \$ 2.458.680 | \$ 16.305.096 |
| 18 | \$ 2.235.300 | \$ 223.380 | \$ 2.458.680 | \$ 14.069.796 |
| 19 | \$ 2.265.924 | \$ 192.756 | \$ 2.458.680 | \$ 11.803.872 |
| 20 | \$ 2.296.967 | \$ 161.713 | \$ 2.458.680 | \$ 9.506.905  |
| 21 | \$ 2.328.435 | \$ 130.245 | \$ 2.458.680 | \$ 7.178.470  |
| 22 | \$ 2.360.335 | \$ 98.345  | \$ 2.458.680 | \$ 4.818.135  |
| 23 | \$ 2.392.672 | \$ 66.008  | \$ 2.458.680 | \$ 2.425.463  |
| 24 | \$ 2.425.451 | \$ 33.229  | \$ 2.458.680 | \$ 0          |

**6.3.2.2 Gastos financieros.** Corresponden a \$1.981.769 que son los intereses de los tres primeros meses del crédito, equivalentes al periodo de capital de trabajo establecido.

### **6.3.3 Cuadro resumen del capital de trabajo**

**Tabla 53**

#### *Capital de trabajo*

| <b>Concepto</b>                   | <b>Valor</b>          |
|-----------------------------------|-----------------------|
| Costos totales de producción      | \$ 291.923.391        |
| Gastos de administración y ventas | \$ 53.003.807         |
| Gastos financieros                | \$ 1.981.769          |
| Menos Depreciaciones              | -\$ 5.496.950         |
| Menos Amortización diferidos      | -\$ 1.721.500         |
| <b>Total Capital De Trabajo</b>   | <b>\$ 339.690.517</b> |

## 6.4 Inversión Total

**Tabla 54**

*Inversión total*

| Concepto                     | Valor                 |
|------------------------------|-----------------------|
| Inversión fija               | \$ 109.939.000        |
| Inversión diferida           | \$ 34.430.000         |
| Inversión capital de trabajo | \$ 339.690.517        |
| <b>Inversión Total</b>       | <b>\$ 484.059.517</b> |

## 6.5 Estructura de Capital

### 6.5.1 Recursos propios

Los socios fundadores aportaran el 89,67% de la inversión, lo que equivale a \$434.059.517.

### 6.5.2 Recurso de financiación

Para financiar el 10,33% restante, se solicitará un crédito por \$50.000.000 a Bancolombia a 24 meses con una tasa de interés efectivo anual de 17,74%.

## 6.6 Precio de Venta

Para determinar el precio de venta, se tiene en cuenta la siguiente información:

**Tabla 55***Precio de venta*

|                                           |                  |
|-------------------------------------------|------------------|
| Costos totales de producción              | \$1.167.693.565  |
| Gastos de administración y ventas totales | \$212.015.228    |
| Costos y gastos totales                   | \$1.379.708.793  |
| Capacidad utilizada año 1                 | 2.016            |
| Costos y gastos totales unitarios         | \$684.379        |
| Margen de utilidad                        | 10%              |
| <b>Precio de venta</b>                    | <b>\$760.422</b> |

Se ha establecido un precio de venta de \$760.422 por saco de 50 Kg de cacao.

## 6.7 Estados Financieros Proyectados

La siguiente sección presenta los estados financieros proyectados para un horizonte de cinco años, los cuales permiten estimar el comportamiento económico y la viabilidad financiera del proyecto en el mediano plazo. Estas proyecciones se elaboran con base en los supuestos operativos, comerciales y de inversión previamente definidos, e incluyen el estado de resultados, el flujo de caja y el estado de situación financiera. Su análisis proporciona una visión integral sobre la capacidad del proyecto para generar ingresos, cubrir costos, mantener su sostenibilidad y garantizar el retorno adecuado sobre la inversión.

**6.7.1 Estado de resultados proyectado.****Tabla 56***Estado de resultados proyectado*

| Concepto                                | Año 1            | Año 2            | Año 3            | Año 4            | Año 5            |
|-----------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ingresos Operacionales                  | \$ 1.533.010.752 | \$ 1.636.335.677 | \$ 1.739.660.601 | \$ 1.842.985.526 | \$ 1.946.310.451 |
| Total Ingresos                          | \$ 1.533.010.752 | \$ 1.636.335.677 | \$ 1.739.660.601 | \$ 1.842.985.526 | \$ 1.946.310.451 |
| Menos Costos De Producción              |                  |                  |                  |                  |                  |
| Materiales                              | \$ 1.004.976.000 | \$ 1.072.711.382 | \$ 1.140.446.765 | \$ 1.208.182.147 | \$ 1.275.917.530 |
| MOD                                     | \$ 71.095.361    | \$ 71.095.361    | \$ 71.095.361    | \$ 71.095.361    | \$ 71.095.361    |
| CIF                                     | \$ 91.622.204    | \$ 91.783.936    | \$ 91.945.667    | \$ 92.107.399    | \$ 92.269.131    |
| Utilidad Bruta                          | \$ 365.317.187   | \$ 400.744.998   | \$ 436.172.808   | \$ 471.600.619   | \$ 507.028.430   |
| Menos Gastos De Administración Y Ventas |                  |                  |                  |                  |                  |
| Nómina Administrativa                   | \$ 93.857.044    | \$ 93.857.044    | \$ 93.857.044    | \$ 93.857.044    | \$ 93.857.044    |
| Gastos Generales                        | \$ 118.158.184   | \$ 120.746.344   | \$ 123.334.504   | \$ 125.922.664   | \$ 128.510.824   |
| Utilidad Operacional                    | \$ 153.301.959   | \$ 186.141.609   | \$ 218.981.260   | \$ 251.820.911   | \$ 284.660.561   |
| Menos Gastos                            |                  |                  |                  |                  |                  |
| Financieros (Intereses)                 | -\$ 6.540.693    | -\$ 2.467.639    | \$ 0             | \$ 0             | \$ 0             |
| Menos 4x1000                            | -\$ 6.132.043    | -\$ 6.545.343    | -\$ 6.958.642    | -\$ 7.371.942    | -\$ 7.785.242    |
| Utilidad Antes De Impuestos             | \$ 140.629.223   | \$ 177.128.628   | \$ 212.022.618   | \$ 244.448.969   | \$ 276.875.319   |
| Menos                                   |                  |                  |                  |                  |                  |
| Impuesto De Renta                       | -\$ 49.220.228   | -\$ 61.995.020   | -\$ 74.207.916   | -\$ 85.557.139   | -\$ 96.906.362   |
| Menos                                   |                  |                  |                  |                  |                  |
| Impuesto De Ind Y Cio                   | -\$ 10.731.075   | -\$ 11.454.350   | -\$ 12.177.624   | -\$ 12.900.899   | -\$ 13.624.173   |
| Utilidad Neta                           | \$ 80.677.920    | \$ 103.679.258   | \$ 125.637.077   | \$ 145.990.931   | \$ 166.344.784   |

|                                   |                      |                      |                       |                       |                       |
|-----------------------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Menos<br>Reserva Legal            | -\$ 8.067.792        | -\$ 10.367.926       | -\$ 12.563.708        | -\$ 14.599.093        | -\$ 16.634.478        |
| <b>Utilidad Del<br/>Ejercicio</b> | <b>\$ 72.610.128</b> | <b>\$ 93.311.332</b> | <b>\$ 113.073.370</b> | <b>\$ 131.391.838</b> | <b>\$ 149.710.306</b> |

### 6.7.2 Flujo de fondos proyectado.

**Tabla 57**

#### *Flujo de fondos proyectado*

| Concepto                                              | Año 0 | Año 1            | Año 2            | Año 3            | Año 4            | Año 5            |
|-------------------------------------------------------|-------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Saldo De Caja<br>Anterior                             | \$ 0  | \$ 339.690.517   | \$ 486.230.073   | \$ 605.244.665   | \$ 772.691.713   | \$ 959.628.941   |
| Flujos De<br>Efectivo De<br>Actividad De<br>Operación |       |                  |                  |                  |                  |                  |
| +Ingresos                                             |       | \$ 1.533.010.752 | \$ 1.636.335.677 | \$ 1.739.660.601 | \$ 1.842.985.526 | \$ 1.946.310.451 |
| Operacionales                                         |       | \$ 1.533.010.752 | \$ 1.636.335.677 | \$ 1.739.660.601 | \$ 1.842.985.526 | \$ 1.946.310.451 |
| - Egresos                                             |       | \$ 1.356.967.036 | \$ 1.487.816.913 | \$ 1.572.213.553 | \$ 1.656.048.298 | \$ 1.739.019.369 |
| Materiales                                            |       | \$ 1.004.976.000 | \$ 1.072.711.382 | \$ 1.140.446.765 | \$ 1.208.182.147 | \$ 1.275.917.530 |
| MOD                                                   |       | \$ 71.095.361    | \$ 71.095.361    | \$ 71.095.361    | \$ 71.095.361    | \$ 71.095.361    |
| CIF                                                   |       | \$ 91.622.204    | \$ 91.783.936    | \$ 91.945.667    | \$ 92.107.399    | \$ 92.269.131    |
| Nómina<br>Administrativa                              |       | \$ 93.857.044    | \$ 93.857.044    | \$ 93.857.044    | \$ 93.857.044    | \$ 93.857.044    |
| Gastos<br>Generales                                   |       | \$ 118.158.184   | \$ 120.746.344   | \$ 123.334.504   | \$ 125.922.664   | \$ 128.510.824   |
| Menos<br>Depreciaciones                               |       | -\$ 21.987.800   | -\$ 21.987.800   | -\$ 21.987.800   | -\$ 21.987.800   | -\$ 21.987.800   |
| Menos<br>Amortizaciones                               |       | -\$ 6.886.000    | -\$ 6.886.000    | -\$ 6.886.000    | -\$ 6.886.000    | -\$ 6.886.000    |
| Impuesto De<br>Renta                                  |       | \$ 0             | \$ 49.220.228    | \$ 61.995.020    | \$ 74.207.916    | \$ 85.557.139    |
| 4 x 1000                                              |       | \$ 0             | \$ 10.731.075    | \$ 11.454.350    | \$ 12.177.624    | \$ 12.900.899    |

|                       |    |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|----|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>Flujos Netos</b>   |    |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <b>De Efectivo De</b> |    | <b>\$ 0</b>           | <b>\$ 176.043.716</b> | <b>\$ 148.518.763</b> | <b>\$ 167.447.048</b> | <b>\$ 186.937.228</b> | <b>\$ 207.291.082</b> |
| <b>Actividad De</b>   |    |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <b>Operación</b>      |    |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Flujos Efectivo       |    |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Actividades           |    |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Inversión             |    |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| +Ingresos             |    | \$ 434.059.517        | \$ 0                  | \$ 0                  | \$ 0                  | \$ 0                  | \$ 0                  |
| Capital Social        |    | \$ 434.059.517        |                       |                       |                       |                       |                       |
| -Egresos              |    | -\$ 144.369.000       | \$ 0                  | \$ 0                  | \$ 0                  | \$ 0                  | \$ 0                  |
| Compra                | De |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Equipo                | De | \$ 5.220.000          |                       |                       |                       |                       |                       |
| Oficina               |    |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Compra                | De |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Equipo                | De | \$ 8.740.000          |                       |                       |                       |                       |                       |
| Computación Y         |    |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Comunicación          |    |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Compra                | De |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Maquinaria            | Y  | \$ 94.530.000         |                       |                       |                       |                       |                       |
| Equipo                |    |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Compra                | De |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Muebles               | Y  | \$ 3.774.500          |                       |                       |                       |                       |                       |
| Enseres               |    |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Compra                | De |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Materiales,           |    | \$ 1.905.000          |                       |                       |                       |                       |                       |
| Repuestos             | Y  |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Accesorios            |    |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Inversión             |    |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Activos               |    | 34.430.000            |                       |                       |                       |                       |                       |
| Diferidos             |    |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <b>Flujos Netos</b>   |    |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <b>De Efectivo</b>    |    | <b>\$ 289.690.517</b> | <b>\$ 0</b>           | <b>\$ 0</b>           | <b>\$ 0</b>           | <b>\$ 0</b>           | <b>\$ 0</b>           |
| <b>Actividades</b>    |    |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| <b>Inversión</b>      |    |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Flujos                | De |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Efectivo              | De |                       |                       |                       |                       |                       |                       |

|                                                              |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Actividad De                                                 |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Financiación                                                 |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| +Ingresos                                                    | \$ 50.000.000         |                       |                       |                       |                       |                       |
| Préstamo Bancario                                            | \$ 50.000.000         |                       |                       |                       |                       |                       |
| -Egresos                                                     |                       | -\$ 29.504.160        | -\$ 29.504.172        | \$ 0                  | \$ 0                  | \$ 0                  |
| Abono A Capital                                              |                       | \$ 22.963.467         | \$ 27.036.533         | \$ 0                  | \$ 0                  | \$ 0                  |
| Gastos Financieros                                           |                       | \$ 6.540.693          | \$ 2.467.639          | \$ 0                  | \$ 0                  | \$ 0                  |
| <b>Flujos Netos De Efectivo De Actividad De Financiación</b> | <b>\$ 50.000.000</b>  | <b>-\$ 29.504.160</b> | <b>-\$ 29.504.172</b> | <b>\$ 0</b>           | <b>\$ 0</b>           | <b>\$ 0</b>           |
| <b>Flujo De Efectivo Neto (Aumento O Disminución)</b>        | <b>\$ 339.690.517</b> | <b>\$ 146.539.556</b> | <b>\$ 119.014.591</b> | <b>\$ 167.447.048</b> | <b>\$ 186.937.228</b> | <b>\$ 207.291.082</b> |

### 6.7.3 Estado de situación financiera inicial y proyectado.

**Tabla 58**

#### *Estado de situación financiera inicial y proyectado*

| Cuenta                               | Año 0          | Año 1          | Año 2          | Año 3          | Año 4          | Año 5            |
|--------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| <b>Activo</b>                        |                |                |                |                |                |                  |
| <b>Activos Corrientes</b>            |                |                |                |                |                |                  |
| Fondos En Bancos                     | \$ 339.690.517 | \$ 486.230.073 | \$ 605.244.665 | \$ 772.691.713 | \$ 959.628.941 | \$ 1.166.920.023 |
| Total, Activos Corrientes            | \$ 339.690.517 | \$ 486.230.073 | \$ 605.244.665 | \$ 772.691.713 | \$ 959.628.941 | \$ 1.166.920.023 |
| <b>Activos Fijos</b>                 |                |                |                |                |                |                  |
| Equipo De Oficina                    | \$ 5.220.000   | \$ 5.220.000   | \$ 5.220.000   | \$ 5.220.000   | \$ 5.220.000   | \$ 5.220.000     |
| Equipo De Computación Y Comunicación | \$ 8.740.000   | \$ 8.740.000   | \$ 8.740.000   | \$ 8.740.000   | \$ 8.740.000   | \$ 8.740.000     |

|                                          |                |                |                |                |                |                  |
|------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Maquinaria Y<br>Equipo                   | \$ 94.530.000  | \$ 94.530.000  | \$ 94.530.000  | \$ 94.530.000  | \$ 94.530.000  | \$ 94.530.000    |
| Muebles Y Enseres                        | \$ 860.000     | \$ 860.000     | \$ 860.000     | \$ 860.000     | \$ 860.000     | \$ 860.000       |
| Materiales,<br>Repuestos Y<br>Accesorios | \$ 589.000     | \$ 589.000     | \$ 589.000     | \$ 589.000     | \$ 589.000     | \$ 589.000       |
| Menos<br>Depreciación<br>Acumulada       | \$ 0           | -\$ 21.987.800 | -\$ 43.975.600 | -\$ 65.963.400 | -\$ 87.951.200 | -\$ 109.939.000  |
| Total, Activos Fijos                     | \$ 109.939.000 | \$ 87.951.200  | \$ 65.963.400  | \$ 43.975.600  | \$ 21.987.800  | \$ 0             |
| Activos Diferidos                        | \$ 34.430.000  | \$ 34.430.000  | \$ 34.430.000  | \$ 34.430.000  | \$ 34.430.000  | \$ 34.430.000    |
| Menos<br>Amortización<br>Acumulada       | \$ 0           | -\$ 6.886.000  | -\$ 13.772.000 | -\$ 20.658.000 | -\$ 27.544.000 | -\$ 34.430.000   |
| Total, Activos<br>Diferidos              | \$ 34.430.000  | \$ 27.544.000  | \$ 20.658.000  | \$ 13.772.000  | \$ 6.886.000   | \$ 0             |
| Activos Totales                          | \$ 484.059.517 | \$ 601.725.273 | \$ 691.866.065 | \$ 830.439.313 | \$ 988.502.741 | \$ 1.166.920.023 |
| Pasivo                                   |                |                |                |                |                |                  |
| Pasivos Corrientes                       |                |                |                |                |                |                  |
| Obligaciones                             |                |                |                |                |                |                  |
| Financieras Corto<br>Plazo               | \$ 22.963.467  | \$ 27.036.533  | \$ 0           | \$ 0           | \$ 0           | \$ 0             |
| Impuesto De Renta<br>Y Complementarios   | \$ 0           | \$ 49.220.228  | \$ 61.995.020  | \$ 74.207.916  | \$ 85.557.139  | \$ 96.906.362    |
| Impuesto De<br>Industria Y<br>Comercio   | \$ 0           | \$ 10.731.075  | \$ 11.454.350  | \$ 12.177.624  | \$ 12.900.899  | \$ 13.624.173    |
| Total, Pasivos<br>Corrientes             | \$ 22.963.467  | \$ 86.987.836  | \$ 73.449.369  | \$ 86.385.540  | \$ 98.458.038  | \$ 110.530.535   |
| Pasivos No<br>Corrientes                 |                |                |                |                |                |                  |
| Obligaciones                             |                |                |                |                |                |                  |
| Financieras Largo<br>Plazo               | \$ 27.036.533  | \$ 0           | \$ 0           | \$ 0           | \$ 0           | \$ 0             |
| Total, Pasivos No<br>Corrientes          | \$ 27.036.533  | \$ 0           | \$ 0           | \$ 0           | \$ 0           | \$ 0             |
| Pasivos Totales                          | \$ 50.000.000  | \$ 86.987.836  | \$ 73.449.369  | \$ 86.385.540  | \$ 98.458.038  | \$ 110.530.535   |

| Patrimonio                               |                |                |                |                |                |                  |
|------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Capital Social                           | \$ 434.059.517 | \$ 434.059.517 | \$ 434.059.517 | \$ 434.059.517 | \$ 434.059.517 | \$ 434.059.517   |
| Reserva Legal<br>Acumulada               | \$ 0           | \$ 8.067.792   | \$ 18.435.718  | \$ 30.999.426  | \$ 45.598.519  | \$ 62.232.997    |
| Utilidad Del<br>Ejercicio                | \$ 0           | \$ 72.610.128  | \$ 93.311.332  | \$ 113.073.370 | \$ 131.391.838 | \$ 149.710.306   |
| Utilidades O<br>Excedentes<br>Acumulados | \$ 0           | \$ 0           | \$ 72.610.128  | \$ 165.921.460 | \$ 278.994.830 | \$ 410.386.667   |
| Patrimonio Total                         | \$ 434.059.517 | \$ 514.737.437 | \$ 618.416.695 | \$ 744.053.772 | \$ 890.044.703 | \$ 1.056.389.488 |
| Total, Pasivo Más<br>Patrimonio          | \$ 484.059.517 | \$ 601.725.273 | \$ 691.866.065 | \$ 830.439.313 | \$ 988.502.741 | \$ 1.166.920.023 |

## 6.8 Evaluación Financiera

### 6.8.1 Razones financieras

#### 6.8.1.1 Razones de liquidez.

**Tabla 59**

*Razones de liquidez*

| Razones            |       |       |       |       |       |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| De                 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| <b>Liquidez</b>    |       |       |       |       |       |
| Razón<br>corriente | 5,59  | 8,24  | 8,94  | 9,75  | 10,56 |
| Prueba<br>acida    | 5,59  | 8,24  | 8,94  | 9,75  | 10,56 |

---

|         |               |               |               |               |                 |
|---------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|
| Capital |               |               |               |               |                 |
| de      | \$399.242.237 | \$531.795.295 | \$686.306.172 | \$861.170.903 | \$1.056.389.488 |
| trabajo |               |               |               |               |                 |
| neto    |               |               |               |               |                 |

---

Las razones de liquidez presentadas en la tabla permiten evaluar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo. En este sentido, la razón corriente muestra un crecimiento progresivo desde 5,59 en el año 1 hasta 10,56 en el año 5, lo que indica que la empresa dispone de una cantidad considerable de activos corrientes para cubrir sus pasivos corrientes. Esto refleja una alta capacidad de pago y una mejora continua en su situación financiera.

Por su parte, la prueba ácida presenta los mismos valores que la razón corriente, lo que sugiere que la empresa no depende del inventario para responder a sus deudas inmediatas. Esto es un indicador positivo, ya que evidencia que cuenta con activos líquidos suficientes, como efectivo o cuentas por cobrar, para hacer frente a sus obligaciones sin necesidad de recurrir a la venta de inventarios.

En cuanto al capital de trabajo, se observa un incremento significativo a lo largo de los cinco años, pasando de aproximadamente \$399 millones a más de \$1.056 millones. Este crecimiento evidencia que la empresa posee cada vez mayores recursos disponibles para financiar sus operaciones diarias, lo que contribuye a su estabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

En conclusión, la empresa presenta una sólida posición de liquidez, con una alta capacidad para cumplir sus compromisos financieros a corto plazo. No obstante, es importante considerar que niveles excesivamente altos de liquidez podrían indicar una subutilización de los recursos, por lo que sería recomendable evaluar posibles oportunidades de inversión que permitan optimizar el uso de estos activos.

**6.8.1.2 Razones de operación.****Tabla 60***Razones de operación*

| <b>Razones De Operación</b> | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Rotación activo corriente   | 3,15         | 2,70         | 2,25         | 1,92         | 1,67         |
| Rotación activo fijo        | 17,43        | 24,81        | 39,56        | 83,82        | -            |
| Rotación activo total       | 2,55         | 2,37         | 2,09         | 1,86         | 1,67         |

Las razones de operación presentadas en la tabla permiten analizar la eficiencia con la que la empresa comercializadora de cacao utiliza sus activos para generar ingresos.

En primer lugar, la rotación de inventario muestra una disminución progresiva desde 3,15 en el año 1 hasta 1,67 en el año 5. Esto indica que el inventario está tardando más tiempo en venderse, lo cual puede reflejar una menor eficiencia en la gestión de existencias o una posible disminución en la demanda del producto. Esta situación podría generar mayores costos de almacenamiento y riesgos de deterioro del cacao.

Por otro lado, la rotación del activo fijo presenta un comportamiento creciente significativo, pasando de 17,43 en el año 1 a 83,82 en el año 4. Esto evidencia que la empresa está utilizando de manera cada vez más eficiente sus activos fijos para generar ventas. Sin embargo, en el año 5 no se registra información, lo que limita el análisis para ese periodo.

Finalmente, la rotación del activo total muestra una tendencia decreciente, pasando de 2,55 en el año 1 a 1,67 en el año 5. Esto sugiere que, en términos generales, la empresa está siendo

menos eficiente en el uso de todos sus activos para generar ingresos, lo que podría estar relacionado con el aumento de activos sin un crecimiento proporcional en las ventas.

En conclusión, aunque la empresa mejora en el uso de sus activos fijos, presenta dificultades en la gestión del inventario y una disminución en la eficiencia global de sus activos, lo que indica la necesidad de fortalecer sus estrategias operativas para optimizar el uso de sus recursos.

### 6.8.1.3 Razones de rentabilidad.

**Tabla 61**

*Razones de rentabilidad*

| <b>Razones<br/>Rentabilidad</b> | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Margen bruto<br>utilidad        | 23,83%       | 24,49%       | 25,07%       | 25,59%       | 26,05%       |
| Margen utilidad<br>neta         | 5,26%        | 6,34%        | 7,22%        | 7,92%        | 8,55%        |
| Rendimientos<br>activos         | 13,41%       | 14,99%       | 15,13%       | 14,77%       | 14,26%       |

Las razones de rentabilidad presentadas en la tabla permiten evaluar la capacidad de la empresa comercializadora de cacao para generar utilidades a partir de sus operaciones.

En primer lugar, el margen bruto de utilidad muestra una tendencia creciente, pasando de 23,83% en el año 1 a 26,05% en el año 5. Esto indica que la empresa ha mejorado su eficiencia en el control de los costos de venta, logrando obtener una mayor ganancia por cada unidad vendida.

Este comportamiento refleja una adecuada gestión de los costos directos asociados a la comercialización del cacao.

En cuanto al margen de utilidad neta, también se observa un crecimiento sostenido, desde 5,26% hasta 8,55% en el mismo periodo. Esto evidencia que la empresa no solo está controlando sus costos de venta, sino también sus gastos operativos y financieros, logrando incrementar su rentabilidad final. Es un indicador positivo de una buena administración general.

Por su parte, el rendimiento sobre los activos presenta una ligera variación, aumentando inicialmente de 13,41% a 15,13% en el año 3, pero luego disminuyendo levemente hasta 14,26% en el año 5. Aunque se mantiene en niveles relativamente estables, esta reducción puede estar asociada a un crecimiento de los activos mayor que el crecimiento de las utilidades.

En conclusión, la empresa presenta una evolución favorable en sus niveles de rentabilidad, con mejoras tanto en el margen bruto como en el margen neto. No obstante, el comportamiento del rendimiento sobre los activos sugiere la necesidad de optimizar el uso de los recursos para mantener e incrementar la eficiencia en la generación de utilidades.

#### 6.8.1.4 Razones de endeudamiento.

**Tabla 62**

*Razones de endeudamiento*

| <b>Razones De Endeudamiento</b>  | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Endeudamiento total              | 14,46%       | 10,62%       | 10,40%       | 9,96%        | 9,47%        |
| Cobertura intereses              | 23,44        | 75,43        | -            | -            | -            |
| Índice participación patrimonial | 85,54%       | 89,38%       | 89,60%       | 90,04%       | 90,53%       |

Las razones de endeudamiento presentadas en la tabla permiten analizar el nivel de dependencia financiera de la empresa comercializadora de cacao frente a terceros, así como su capacidad para cumplir con sus obligaciones.

En primer lugar, el nivel de endeudamiento muestra una tendencia general a la disminución, pasando de 14,46% en el año 1 a 9,47% en el año 5, aunque con un leve incremento en el año 3. Esto indica que la empresa ha reducido progresivamente la proporción de sus activos financiados con deuda, lo que refleja una estructura financiera más sólida y menor riesgo financiero.

En cuanto a la cobertura de intereses, se observa una disminución significativa desde 23,44 en el año 1 hasta 9,96 en el año 4, sin dato disponible para el año 5. Aunque este indicador desciende, los valores siguen siendo altos, lo que significa que la empresa mantiene una buena capacidad para cubrir los intereses de sus obligaciones financieras con sus utilidades operativas.

Por su parte, el índice de participación patrimonial presenta una tendencia creciente, pasando de 85,54% en el año 1 a 90,53% en el año 5. Esto indica que la mayor parte de los activos de la empresa está siendo financiada con recursos propios, lo cual reduce la dependencia de financiamiento externo y fortalece su estabilidad financiera.

En conclusión, la empresa presenta un bajo nivel de endeudamiento y una alta participación del patrimonio en su estructura financiera, lo que evidencia una posición sólida y un bajo riesgo. Sin embargo, es importante vigilar la disminución en la cobertura de intereses para asegurar que la capacidad de pago de las obligaciones financieras se mantenga en niveles adecuados.

### **6.8.2 Indicadores de viabilidad.**

**6.8.2.1 Tasa Interna de Retorno – TIR.** Con la información proyectada en el presente capítulo se procedió a realizar los respectivos cálculos en Excel, que arrojó una Tasa Interna de Retorno – TIR para el proyecto de 23,91%, lo que indica que la inversión genera un rendimiento anual cercano al 24%, es decir que el proyecto es rentable y atractivo.

**6.8.2.2 Valor Presente Neto – VPN.** Se realizaron los cálculos respectivos y se pudo establecer un VPN de \$346.330.349, lo que indica que después de recuperar la inversión inicial y descontar todos los flujos de caja futuros al valor presente, el proyecto genera una ganancia adicional de más de 346 millones de pesos. Al ser un valor positivo, significa que el proyecto sí crea valor y es financieramente conveniente, ya que no solo recupera lo invertido, sino que además genera beneficios adicionales.

**6.8.2.3 Periodo de recuperación.** Al analizar los flujos netos de efectivo que fueron proyectados se puede establecer que el periodo de recuperación para la inversión se da para el tercer año de operaciones de la comercializadora de cacao.

**6.8.2.4 Punto de equilibrio.** Para calcular el punto de equilibrio se tiene en cuenta la siguiente información:

|                    |                 |
|--------------------|-----------------|
| CF: costos fijos   | \$262.837.852   |
| CV: costo variable | \$1.116.870.941 |

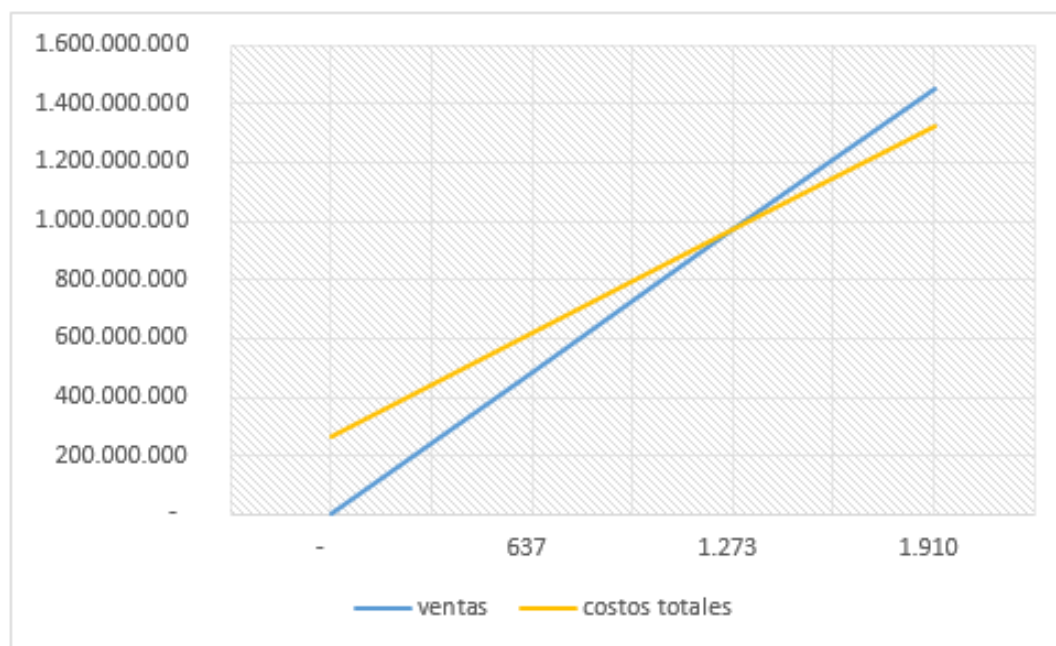
|                              |                 |
|------------------------------|-----------------|
| CT: costos totales           | \$1.379.708.793 |
| IT: ingreso total            | 1.533.010.752   |
| Pu: precio unitario          | \$760.422       |
| CVu: costo variable unitario | \$554.003       |
| VT: ventas totales           | \$1.533.010.752 |
| N: número días año           | 360             |
| Capacidad utilizada          | 2.016           |

Con esta información se procede a realizar los cálculos correspondientes y se obtiene lo siguiente:

**Tabla 63**

*Punto de equilibrio*

| <b>Punto De Equilibrio</b>               | <b>Fórmula</b>          | <b>Resultado</b> |
|------------------------------------------|-------------------------|------------------|
| En función de la capacidad instalada (%) | $PE = CF/(IT-CV)$       | 63,16%           |
| En función de cantidades producidas (Q)  | $PE = CF/(Pu-CVu)$      | 1.273            |
| En función de volumen de ventas (\$)     | $PE^* = CF / 1 - CV/IT$ | \$968.264.133    |
| En función del número de días año        | $PE = PE^* / (VT/N)$    | 227              |

**Figura 14***Punto de equilibrio*

Lo anterior indica que para que la empresa alcance el punto de equilibrio se deben vender 1.273 sacos de cacao, lo que corresponde a \$968.264.133 en ventas.

## 6.9 Tamaño del Proyecto

En el Decreto 957 de 2019 del Gobierno Nacional, se establece una clasificación de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, teniendo en cuenta el criterio de ventas brutas, donde señala que para las empresas pertenecientes al sector comercio, se consideran micro empresas a aquellas cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean inferiores a 44.769 UVT, condición que se cumple según las proyecciones realizadas para la empresa comercializadora de cacao.

## 7. Conclusiones

El estudio de factibilidad realizado para la creación de una comercializadora de cacao en el municipio de San Martín – Cesar permitió comprender de manera integral la dinámica productiva, comercial y financiera del sector cacaotero en la región. A través del análisis del entorno, se evidenció que el municipio cuenta con condiciones agrícolas favorables, una tradición productiva consolidada y un creciente interés de los cacaocultores por fortalecer su actividad; factores que, en conjunto, constituyen un escenario propicio para la consolidación de una empresa dedicada al acopio, clasificación y comercialización de cacao en grano seco.

El estudio de mercado permitió identificar una demanda clara y sostenida por parte de empresas procesadoras, transformadoras y comercializadoras, las cuales valoran especialmente la calidad del grano, el cumplimiento en las entregas y la trazabilidad del producto. La demanda anual estimada de 4.423,32 toneladas de cacao al año y su proyección a cinco años muestran un crecimiento continuo que respalda la viabilidad comercial del proyecto. Asimismo, el análisis de la oferta evidenció que, aunque existen actores consolidados en el mercado nacional, aún persisten brechas que pueden ser aprovechadas por una comercializadora local que ofrezca cercanía, transparencia y relaciones comerciales justas con los productores.

Desde el punto de vista técnico, el proyecto demostró ser viable, al contar con procesos operativos sencillos, infraestructura accesible y recursos adecuados para garantizar la selección, almacenamiento y manejo óptimo del cacao. Además, el enfoque propuesto incorpora prácticas sostenibles, así como una estructura administrativa coherente con el tamaño y las necesidades de la empresa. Se evidenció también la importancia de implementar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo —SG-SST— ajustado a las características del negocio, garantizando condiciones adecuadas para los trabajadores y el cumplimiento de la normatividad

vigente. Se pudo establecer una capacidad utilizada de 2.016 sacos de cacao al año, participación significativa en el mercado.

En el componente financiero se concluyó que la inversión requerida de aproximadamente 484 millones es razonable para una empresa de este tipo y que, considerando los ingresos proyectados, los costos operativos y los indicadores económicos, el proyecto demuestra ser rentable y sostenible en el tiempo, obteniendo utilidades de 72 millones para el primer año de operaciones y llegando a los 149 millones para el quinto año de operaciones. La evaluación financiera reflejó que la comercializadora puede operar de manera estable, alcanzando un equilibrio adecuado entre los costos de adquisición de la materia prima, los gastos operativos y el margen de utilidad esperado. Esto confirma que la creación de la comercializadora es económicamente viable.

De manera general, se concluye que el proyecto no solo es factible, sino estratégico para el desarrollo económico del municipio de San Martín – Cesar, ya que fortalece la cadena de valor del cacao, mejora las condiciones de comercialización para los productores locales y promueve relaciones comerciales más transparentes y equitativas. Además, contribuye al desarrollo rural, impulsa la formalización del sector y permite consolidar un modelo de negocio sostenible y competitivo frente a las tendencias actuales del mercado cacaotero.

En conclusión, la creación de una comercializadora de cacao en el municipio se presenta como una oportunidad real y pertinente, capaz de generar impacto positivo en los productores, dinamizar la economía local y posicionar al territorio dentro de la cadena de valor del cacao a nivel regional y nacional.

## **8. Recomendaciones**

A partir del proceso investigativo y de los hallazgos obtenidos en el estudio de factibilidad, se presentan las siguientes recomendaciones orientadas al fortalecimiento metodológico, académico y práctico del proyecto, así como a la orientación para futuras investigaciones y aplicaciones en contextos similares.

### **Recomendaciones metodológicas**

- Se sugiere profundizar en estudios complementarios que permitan ampliar la información obtenida en este proyecto, especialmente aquellos relacionados con la caracterización sensorial del cacao, los perfiles de calidad exigidos por mercados internacionales y el análisis de costos logísticos para exportación.
- Para futuras investigaciones, se recomienda realizar estudios longitudinales que analicen el comportamiento de la demanda y los precios del cacao a lo largo del tiempo, con el fin de mejorar la precisión en las proyecciones de mercado.
- Se aconseja ampliar el tamaño de la población consultada o incluir nuevos segmentos de clientes, como chocolaterías artesanales, emprendimientos gourmet y pequeñas industrias, para enriquecer la comprensión de la demanda potencial.
- Finalmente, se recomienda replicar la metodología empleada en este estudio en otros cultivos estratégicos del municipio, de manera que se generen comparativos y se identifiquen nuevas oportunidades productivas.

### **Recomendaciones académicas**

- Es importante continuar fortaleciendo las competencias investigativas desarrolladas en el programa de Gestión Empresarial, ya que estas herramientas metodológicas permitieron estructurar un estudio con rigor académico y claridad analítica.
- Se recomienda que la universidad siga promoviendo proyectos aplicados al contexto regional, ya que ello facilita que los estudiantes articulen los contenidos teóricos con la realidad empresarial y agrícola del territorio.
- Se sugiere fomentar mayor participación de los docentes y compañeros en espacios de socialización de avances, pues los aportes, discusiones y retroalimentación enriquecen la calidad y el alcance de los proyectos.
- El trabajo en equipo, la búsqueda de información confiable y la aplicación de análisis financiero, técnico y de mercado son competencias adquiridas gracias al acompañamiento académico, por lo cual se recomienda seguir fortaleciendo estas capacidades en futuros grupos del programa.

### **Recomendaciones prácticas**

- Se recomienda implementar de manera inmediata alianzas con asociaciones cacaoteras locales y entidades gubernamentales, con el fin de fortalecer la producción, mejorar la calidad del grano y garantizar un abastecimiento constante para la comercializadora.
- Es necesario continuar promoviendo relaciones comerciales transparentes y justas con los productores, de forma que la comercializadora fortalezca su reputación, garantice fidelización y contribuya al desarrollo económico del municipio.

- Desde lo operativo, se aconseja invertir en procesos de capacitación sobre fermentación, secado y manejo pos cosecha, ya que estos factores inciden directamente en la calidad del cacao y en la competitividad frente al mercado nacional.
- Se recomienda replicar este tipo de estudios en otros sectores agrícolas del departamento del Cesar, como el cultivo de aguacate, café o palma, con el propósito de identificar nuevas oportunidades de emprendimiento rural y modelos de comercialización más eficientes.
- Se sugiere que los resultados del proyecto sean socializados con las comunidades cacaoteras, entidades territoriales y posibles aliados estratégicos, a fin de promover decisiones informadas y fomentar iniciativas productivas que contribuyan al bienestar social y económico del territorio.

### Referencias Bibliográficas

- Alcaldía Municipal de San Martín – Cesar. (s/f). *Vías de comunicación*. <https://www.sanmartin-cesar.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Vias-de-Comunicacion.aspx>
- Alliance Bioversity & CIAT. (6 de mayo de 2019). *New study: In Colombia, cacao isn't causing significant deforestation but could help reduce forest loss and conflict*. <https://alliancebioversityciat.org/stories/new-study-colombia-cacao-isnt-causing-significant-deforestation-forest-loss-conflict>
- Clements, J., y Gido, J. (2006). *Administración Exitosa de Proyectos*. Cengage Learning, 2006.
- Colombia Más Competitiva. (9 de enero de 2021). *Diagnóstico de la cadena de cacao*. [https://www.colombiamascompetitiva.com/wp-content/uploads/2021/09/CC\\_Guia-diagnostico-de-la-cadena-de-cacao-140721.pdf](https://www.colombiamascompetitiva.com/wp-content/uploads/2021/09/CC_Guia-diagnostico-de-la-cadena-de-cacao-140721.pdf)
- DANE. (2022). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU cuarta revisión*. [https://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/ciiu/CIIU\\_Rev\\_4\\_AC2022.pdf](https://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/ciiu/CIIU_Rev_4_AC2022.pdf)
- Informe de Expertos. (2025). *Mercado de cacao en Colombia*. <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-cacao-en-colombia?.com>
- Función Pública. (12 de septiembre de 2013). *Decreto 1985 de 2013*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=66707>
- GlobeNewswire. (2025). *Informe del mercado del cacao y el chocolate 2025 – 2040*. <https://www.globenewswire.com/newsrelease/2025/10/08/3163122/28124/en/Cocoa-and-Chocolate-Market-Report-2025-2030-Case-Studies-of-Mars-Gen-AI-for-Recipe-Innovation-and-Barry-Callebaut-s-AI-Powered-Traceability-Platform.html>

La Opinión. (24 de julio de 2025). *Industria del cacao, en crisis: cacaoteros se irían a paro.*

<https://www.laopinion.co/colombia/industria-del-cacao-en-crisis-cacaoteros-se-irian-paro/>

Méndez Álvarez, C. E. (2011). *Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales*. Cuarta edición, Editorial Limusa.

MinAmbiente. (26 de junio de 2003). *Ley Número 811 de 2003.*

<https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2021/06/ley-811-2003.pdf>

PROCOLOMBIA. (2022). *Cacao, derivados y chocolate.*

<https://investincolombia.com.co/es/sectores/agroindustria-y-produccion-de-alimentos/cacao-derivados-y-chocolate>

Radio Nacional de Colombia. (2025). *Día mundial del Cacao: De regalo divino a motor de paz y economía en Colombia.* <https://www.radionacional.co/actualidad/cacao-en-colombia-historia-crecimiento-y-actualidad>

Sectorial. (14 de septiembre de 2023). *Para el 2030 la producción de cacao debe llegar a 126.000 toneladas, en 2022 se registró 62.158.* <https://sectorial.co/informativa-chocolate-y-confiteria/colombia-produccion-de-cacao-para-2030/>

Sistema Único de Información Normativa. (29 de diciembre de 2017). *Ley 1876 de 2017.* <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30034416>

Valora Analitik. (2025). *El negocio del chocolate en Colombia crece 3,37% anual entre mayo de 2024 y mayo 2025.* <https://www.valoraanalitik.com/industria-chocolate-colombia-crece/>

Valora Analitik. (2025). *El negocio del chocolate en Colombia crece 3,37% anual entre mayo de 2024 y mayo 2025.* <https://www.valoraanalitik.com/industria-chocolate-colombia-crece/>