

Plan de negocio para la creación de una empresa procesadora y comercializadora de cacao  
tostado en el municipio de Tame, Arauca.

Jenly Dariany Lamus Suarez

Trabajo de Grado para Optar al Título de Ingeniero Industrial

Director

José Antonio Cárdenas Fontecha

Magíster en Gerencia de Negocios MBA

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2025

### **Dedicatoria**

*Le dedico este trabajo a todos los emprendedores y visionarios del campo colombiano, cuyo esfuerzo diario y amor por la tierra elevan nuestra identidad nacional. A ustedes, que con sus raíces profundas en Tame, Arauca, y en cada rincón de Colombia, inspiran la innovación y el progreso, forjando un mañana más próspero. Que este proyecto, fruto de disciplina y pasión por la ingeniería, sea un homenaje a su valentía y constancia, y sirva como testimonio de que, con dedicación y corazón, siempre es posible tostar sueños y convertirlos en realidad.*

## Agradecimientos

*Quiero dar gracias a Dios por haberme dado la dicha de cursar mi ciclo universitario con éxito, agradezco a mis padres Libardo Lamus y Adelaida Suarez quienes son los encargados de regalarme el honor de poder estudiar mi carrera profesional, por confiar siempre en mí y apoyarme desde el minuto cero.*

*Agradezco a mi hermano Joseth por ser mi ejemplo e impulsarme a ser mejor cada día, agradezco a mi familiares y amigos por valorar el esfuerzo que conlleva salir de casa en busca de un mejor futuro. Doy gracias a la Universidad Industrial de Santander por brindarme sus espacios acogedores en los que adquirí mucho conocimiento y las mejores experiencias con mis amigos, conocí personas increíbles, capaces de compartir su tiempo y sabiduría conmigo, tengo recuerdos invaluable que guardaré siempre en mi corazón.*

*Gracias a mi amiga Yess, por abrirme las puertas de su casa y hacerme sentir bienvenida siempre, por brindarme su calidez, generosidad, por compartir sus risas y estar presente en los momentos difíciles. Gracias a mi amiga Laura, con la que compartí los últimos semestres de la carrera que, aunque fue poco tiempo supo ocupar un lugar en mi corazón compartiendo momentos especiales y muy divertidos, encontré en ellas a mi familia de la ciudad.*

*Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mi amigo Alvarito, quien siempre estuvo dispuesto a apoyarme y regalarme de su tiempo para enseñarme con paciencia, dedicación, disciplina y compromiso.*

*También doy gracias a mis amigas incondicionales Isabella y Dayana que, aunque fuimos separadas por la distancia, siempre me hacen sentir escuchada y comprendida, las quiero mucho y estoy muy feliz por tenerlas en mi vida.*

*Aunque es difícil incluir a todas las personas que compartieron conmigo este proceso, quiero recalcar mis agradecimientos, por los consejos y las lecciones aprendidas, que son las que me han ido formando y aportando a la construcción de la profesional que seré. Agradezco profundamente a mis profesores de la UIS y, de manera muy especial, a mi director por su acompañamiento y la sabiduría compartida. Me enorgullece haber estudiado en esta tierra santandereana que me abrió sus puertas, hoy celebro este logro como reflejo del esfuerzo y compromiso conmigo misma.*

## Tabla de Contenido

|  |    |
|--|----|
| Introducción .....   | 14 |
| 1. Justificación de la Idea de Negocio .....               | 17 |
| 2. Objetivos .....   | 20 |
| 2.1 Objetivo General .....                                 | 20 |
| 2.2 Objetivos Específicos.....                             | 20 |
| 3. Marco de Referencia .....                               | 21 |
| 3.1 Marco de Antecedentes .....                            | 21 |
| 3.2 Marco Teórico .....                                    | 23 |
| 3.2.1 <i>Plan de Negocios</i> .....                        | 23 |
| 3.2.2 <i>Análisis del Entorno</i> .....                    | 24 |
| 3.2.3 <i>Análisis de Mercado</i> .....                     | 24 |
| 3.2.4 <i>Plan de Mercadeo</i> .....                        | 25 |
| 3.2.5 <i>Propuesta de Valor</i> .....                      | 25 |
| 3.2.6 <i>Marketing Digital</i> .....                       | 26 |
| 3.2.7 <i>Análisis Técnico</i> .....                        | 26 |
| 3.2.8 <i>Buenas Prácticas de Manufactura</i> .....         | 27 |
| 3.2.9 <i>Análisis Organizativo</i> .....                   | 27 |
| 3.2.10 <i>Análisis Legal</i> .....                         | 28 |
| 3.2.11 <i>Análisis de Impacto Social y Ambiental</i> ..... | 29 |
| 3.2.12 <i>Análisis Financiero</i> .....                    | 29 |
| 3.2.13 <i>Análisis Estratégico</i> .....                   | 30 |
| 4. Metodología .....                                       | 31 |
| 4.1 Análisis del Entorno Micro y Macroeconómico .....      | 31 |
| 4.2 Análisis de Mercado.....                               | 31 |
| 4.3 Plan de Mercadeo.....                                  | 32 |
| 4.4 Análisis Técnico .....                                 | 32 |
| 4.5 Análisis Organizativo.....                             | 33 |
| 4.6 Análisis Legal.....                                    | 33 |
| 4.7 Análisis de Impacto Social y Ambiental .....           | 33 |
| 4.8 Análisis Financiero.....                               | 34 |

|  |    |
|--|----|
| 4.9 Análisis Estratégico.....  | 34 |
| 5. Análisis del Entorno.....   | 34 |
| 5.1 Macroentorno (Análisis PESTEL).....                              | 34 |
| 5.1.1 Factores Políticos.....  | 34 |
| 5.1.2 Factores Económicos.....                                       | 36 |
| 5.1.3 Factores Sociales.....   | 38 |
| 5.1.4 Factores Tecnológicos.....                                     | 39 |
| 5.1.5 Factores Ecológicos.....                                       | 40 |
| 5.1.6 Factores Legales.....  | 41 |
| 5.2 Microentorno (5 Fuerzas de Porter).....                          | 41 |
| 5.2.1 Poder de Negociación de los Clientes.....                      | 41 |
| 5.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores.....                   | 42 |
| 5.2.3 Amenaza de Productos Sustitutos.....                           | 42 |
| 5.2.4 Amenaza de Nuevos Competidores.....                            | 43 |
| 5.2.5 Rivalidad de los Competidores Actuales.....                    | 44 |
| 5.2.6 Medición del Impacto de cada Fuerza de Porter.....             | 44 |
| 6. Estudio de Mercado.....   | 46 |
| 6.1 Investigación de Mercados en Fuentes Secundarias.....            | 46 |
| 6.1.1 Potencial de la Demanda a Nivel Global.....                    | 46 |
| 6.1.2 Potencial de la Demanda Nacional.....                          | 47 |
| 6.1.3 Potencial de la Demanda Local (Arauca y Tame).....             | 49 |
| 6.2 Análisis de la Competencia.....                                  | 49 |
| 6.2.1 Competencia Directa.....                                       | 49 |
| 6.2.2 Competencia Indirecta.....                                     | 51 |
| 6.2.3 Ventajas y Desventajas de la Competencia.....                  | 52 |
| 6.3 Segmentación del Mercado.....                                    | 52 |
| 6.3.1 Mercado Potencial.....   | 52 |
| 6.3.2 Mercado Objetivo.....  | 54 |
| 6.4 Investigación de Mercados Cualitativa con Fuentes Primarias..... | 55 |
| 6.4.1 Objetivos de la Investigación Cualitativa.....                 | 55 |
| 6.4.2 Metodología de la Investigación Cualitativa.....               | 56 |

|  |    |
|--|----|
| 6.4.3 <i>Diseño y Aplicación de Instrumentos de Recolección de Datos</i> ..... | 56 |
| 6.4.4 <i>Análisis de Resultados</i> .....                                      | 57 |
| 6.5 Investigación de Mercados Cuantitativa con Fuentes Primarias .....         | 58 |
| 6.5.1 <i>Objetivos de la Investigación</i> .....                               | 58 |
| 6.5.2 <i>Metodología de la Investigación Cuantitativa</i> .....                | 59 |
| 6.5.3 <i>Análisis de Resultados</i> .....                                      | 60 |
| 6.6 Estimación de la Demanda .....   | 63 |
| 7. Plan de Mercadeo .....  | 66 |
| 7.1 Estrategia de Producto .....   | 66 |
| 7.2 Estrategia de Precio .....   | 67 |
| 7.3 Estrategia de Plaza .....  | 68 |
| 7.4 Estrategia de Promoción .....  | 69 |
| 7.5 Estrategia de Posventa .....   | 70 |
| 7.6 Estrategia de Posicionamiento .....  | 70 |
| 8. Análisis Técnico .....  | 71 |
| 8.1 Descripción del Producto .....   | 71 |
| 8.1.1 <i>Ficha Técnica del Producto</i> .....                                  | 71 |
| 8.1.2 <i>Empaque y Presentación</i> .....                                      | 72 |
| 8.2 Procesos de Producción .....   | 74 |
| 8.2.1 <i>Diagrama de Flujo del Proceso de Elaboración</i> .....                | 74 |
| 8.2.2 <i>Requerimientos Técnicos y Maquinaria</i> .....                        | 75 |
| 8.2.3 <i>Análisis de Capacidad</i> .....                                       | 76 |
| 8.3 Localización del Espacio .....   | 77 |
| 8.4 Distribución del Espacio .....   | 78 |
| 9. Análisis Organizativo .....   | 80 |
| 9.1 Estructura Organizacional .....  | 80 |
| 9.2 Manual de Funciones .....  | 80 |
| 9.3 Mecanismos de Reclutamiento y Selección de Personal .....                  | 83 |
| 9.4 Estructura Salarial .....  | 85 |
| 10. Análisis Legal y Normativo .....   | 86 |
| 10.1 Constitución Legal de la Empresa .....                                    | 86 |

|  |     |
|--|-----|
| 10.1.1 Tipos de Sociedad .....                                   | 86  |
| 10.1.2 Consulta de Homonimia .....                               | 87  |
| 10.1.3 Definición de Actividad Económica.....                    | 88  |
| 10.1.4 Uso del Suelo .....                                       | 89  |
| 10.2 Trámites de Formalización y Puesta en Marcha .....          | 89  |
| 10.2.1 Registro en Cámara de Comercio .....                      | 89  |
| 10.2.2 Inscripción en el RUT .....                               | 90  |
| 10.2.3 Licencia y Permisos Sanitarios (INVIMA) .....             | 91  |
| 10.3 Implicaciones Tributarias y Fiscales.....                   | 91  |
| 10.3.1 Régimen Tributario .....                                  | 91  |
| 10.3.2 Obligaciones Contables y de Facturación Electrónica ..... | 92  |
| 10.4 Marco Normativo Específico del Producto.....                | 93  |
| 10.4.1 Normas Técnicas Colombianas (NTC) .....                   | 93  |
| 10.4.2 Requisitos de Etiquetado.....                             | 93  |
| 10.5 Normativa Laboral .....                                     | 94  |
| 11. Análisis de Impacto Social y Ambiental .....                 | 95  |
| 11.1 Evaluación del Impacto Social.....                          | 95  |
| 11.2 Evaluación de Impacto Ambiental .....                       | 96  |
| 11.3 Estrategias de Sostenibilidad .....                         | 97  |
| 12. Estudio Financiero .....                                     | 98  |
| 12.1 Inversión Inicial .....                                     | 98  |
| 12.2 Fuentes de Financiación.....                                | 100 |
| 12.3 Costos y Gastos.....  | 101 |
| 12.3.1 Costo de MOD y MOI .....                                  | 101 |
| 12.3.2 Costo de la Materia Prima .....                           | 102 |
| 12.3.3 Costos Indirectos de Fabricación (CIF) .....              | 102 |
| 12.3.4 Costos Totales .....                                      | 103 |
| 12.3.5 Gastos de Administración y Ventas .....                   | 104 |
| 12.3.6 Costo Total Unitario .....                                | 105 |
| 12.4 Proyecciones Financieras.....                               | 106 |
| 12.4.1 Ingresos proyectados .....                                | 106 |

|   |     |
|---|-----|
| 12.4.2 Estado Financieros Proyectados .....               | 107 |
| 12.5 Evaluación Financiera.....                           | 107 |
| 12.5.1 Indicadores Financieros .....                      | 107 |
| 12.5.2 Valor Presente Neto (VPN) y TIR .....              | 109 |
| 12.5.3 Período de Recuperación de la Inversión (PRI)..... | 109 |
| 12.6 Análisis de Escenarios.....                          | 110 |
| 13. Análisis Estratégico.....                             | 111 |
| 13.1 Descripción de la Empresa.....                       | 111 |
| 13.1.1 Nombre.....  | 111 |
| 13.1.2 Eslogan .....                                      | 112 |
| 13.1.3 Logo .....   | 113 |
| 13.2 Modelo de Negocio Canvas .....                       | 114 |
| 13.3 Análisis DOFA .....                                  | 114 |
| 13.3.1 Matriz DOFA.....                                   | 114 |
| 13.3.2 Matriz DOFA Cruzada.....                           | 114 |
| 13.4 Misión de la Empresa.....                            | 117 |
| 13.5 Visión de la Empresa.....                            | 117 |
| 13.6 Valores Corporativos.....                            | 117 |
| 13.7 Ventajas Competitivas.....                           | 118 |
| 14. Conclusiones.....                                     | 119 |
| 15. Recomendaciones .....                                 | 121 |
| Referencias Bibliográficas .....                          | 124 |

**Lista de Tablas**

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1. Cumplimiento de Objetivos .....                                  | 16  |
| Tabla 2. Ventajas y desventajas del proyecto frente a la competencia..... | 52  |
| Tabla 3. Guía para aproximaciones en la participación del mercado.....    | 64  |
| Tabla 4. Estimación de la demanda.....                                    | 64  |
| Tabla 5. Demanda proyectada para los 5 años la empresa.....               | 65  |
| Tabla 6. Análisis de capacidad de producción .....                        | 76  |
| Tabla 7. Estructura salarial resumida .....                               | 85  |
| Tabla 8. Inversión Inicial .....  | 99  |
| Tabla 9. Fuentes de financiación de la empresa.....                       | 100 |
| Tabla 10. Costo de la MOD y de MOI.....                                   | 101 |
| Tabla 11. Costos de la materia prima .....                                | 102 |
| Tabla 12. Costos indirectos de fabricación .....                          | 103 |
| Tabla 13. Consolidado de costos.....                                      | 104 |
| Tabla 14. Gastos de administración y ventas .....                         | 104 |
| Tabla 15. Costos totales unitarios y precios por producto .....           | 105 |
| Tabla 16. Ingresos proyectados.....                                       | 106 |
| Tabla 17. Indicadores financieros .....                                   | 108 |
| Tabla 18. Valor Presente Neto y TIR .....                                 | 109 |
| Tabla 19. Análisis de escenarios por precio de MP y demanda .....         | 110 |

**Lista de Figuras**

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1. Perfil demográfico: Frecuencia de visita a Tame y distribución por rango de edad ..... | 61  |
| Figura 2. Conocimiento y aceptación del cacao tostado en la alimentación.. .....                 | 62  |
| Figura 3. Cantidad preferida de cacao tostado en una sola compra y frecuencia de adquisición. 63 |     |
| Figura 4. Empaque de papel kraft.....  | 73  |
| Figura 5. Empaque artesanal de concha de cacao.....  | 74  |
| Figura 6. Ubicación de la planta .....   | 78  |
| Figura 7. Organigrama de Kakaw Wanina.....   | 80  |
| Figura 8. Consulta de homonimia en el RUES.....  | 87  |
| Figura 9. Logo de Kakaw Wanina .....   | 113 |

## **Lista de Apéndices**

Los apéndices se encuentran en la carpeta adjunta

Apéndice A. Transcripción de las Entrevistas

Apéndice B. Estructura de la Encuesta

Apéndice C. Análisis de Resultados de la Encuesta

Apéndice D. Ficha Técnica del Producto

Apéndice E. Diagrama de Flujo del Proceso

Apéndice F. Lista de Requerimientos Técnicos

Apéndice G. Distribución de Planta

Apéndice H. Perfil de Cargos

Apéndice I. Estructura Salarial

Apéndice J. Matriz de Leopold

Apéndice K. Análisis Financiero Probable

Apéndice L. Análisis Financiero Escenario Pesimista

Apéndice M. Análisis Financiero Escenario Optimista

Apéndice N. Modelo de Negocio Canvas

Apéndice O. Matriz DOFA

## Resumen

**Título:** Plan de negocio para la creación de una empresa procesadora y comercializadora de cacao tostado en el municipio de Tame, Arauca\*

**Autores:** Jenly Dariany Lamus Suarez\*\*

**Palabras Clave:** Cacao tostado, Tame, Arauca, plan de negocio, snack saludable.

**Descripción:** El presente plan de negocio detalla la estructuración y viabilidad para la creación de Kakaw Wanina, una empresa dedicada al procesamiento y comercialización de cacao tostado tipo snack en el municipio de Tame, Arauca. Este proyecto surge como respuesta a la creciente demanda de los consumidores por alimentos saludables, funcionales y con origen sostenible, capitalizando la reconocida calidad del cacao araucano, premiado internacionalmente por su fino sabor y aroma. La iniciativa busca no solo satisfacer una necesidad del mercado, sino también generar un impacto positivo en el desarrollo económico y social de la región, fortaleciendo la cadena de valor cacaotera.

A través de un análisis integral que abarcó nueve estudios, se demostró la solidez del proyecto. El estudio de mercado identificó un nicho de consumidores en Tame, principalmente jóvenes y adultos, con alta disposición a incorporar el producto en su dieta, proyectando una demanda inicial superior a los 4,100 kg anuales. La propuesta de valor se centra en ofrecer nibs de cacao puro en empaques de papel kraft y presentaciones artesanales innovadoras que utilizan la propia cáscara del cacao, fortaleciendo la economía circular y la identidad cultural regional. Operativamente, se definió un proceso de producción eficiente con maquinaria especializada y un enfoque en las buenas prácticas de manufactura. Financieramente, el proyecto es viable, con un Valor Presente Neto (VPN) positivo, una Tasa Interna de Retorno (TIR) superior a la tasa de oportunidad y un período de recuperación de la inversión dentro del horizonte proyectado, incluso en escenarios pesimistas. Se espera que Kakaw Wanina genere empleo local, fortalezca alianzas con pequeños cacaocultores y posicione a Tame como un territorio de origen de cacao de alta calidad.

---

\* Trabajo de Grado

\*\* Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: José Antonio Cárdenas Fontecha, Magíster en Gerencia de Negocios MBA

### Abstract

**Title:** Business Plan for the Creation of a Processing and Marketing Company for Roasted Cocoa in the Municipality of Tame, Arauca\*

**Author:** Jenly Dariany Lamus Suarez\*\*

**Key Words:** Roasted cocoa, Tame, Arauca, business plan, healthy snack.

**Description:** This business plan details the structuring and viability for the creation of Kakaw Wanina, a company dedicated to the processing and marketing of roasted cocoa snacks in the municipality of Tame, Arauca. This project arises in response to the growing consumer demand for healthy, functional, and sustainably sourced foods, capitalizing on the renowned quality of Araucan cocoa, internationally awarded for its fine flavor and aroma. The initiative seeks not only to meet a market need but also to generate a positive impact on the economic and social development of the region, strengthening the cocoa value chain.

Through a comprehensive analysis that covered nine studies, the project's soundness was demonstrated. The market study identified a consumer niche in Tame, mainly young people and adults, with a high willingness to incorporate the product into their diet, projecting an initial demand exceeding 4,100 kg annually. The value proposition focuses on offering pure cocoa nibs in kraft paper packaging and innovative artisanal presentations that use the cocoa husk itself, strengthening the circular economy and regional cultural identity. Operationally, an efficient production process was defined with specialized machinery and a focus on good manufacturing practices. Financially, the project is viable, with a positive Net Present Value (NPV), an Internal Rate of Return (IRR) higher than the opportunity rate, and an investment recovery period within the projected horizon, even in pessimistic scenarios. Kakaw Wanina is expected to generate local employment, strengthen alliances with small cocoa growers, and position Tame as a territory of origin for high-quality cocoa.

---

\* Bachelor Thesis

\*\* Faculty of Physicomechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: Director: José Antonio Cárdenas Fontecha, Master in Business Administration (MBA)

## Introducción

El sector cacaotero en Colombia ha mostrado un crecimiento continuo en los últimos años, consolidándose como un pilar importante de la economía agroindustrial del país. En 2021, la producción alcanzó un récord histórico de 69,040 toneladas, evidenciando un aumento del 8.9 % en comparación con el año anterior (Fedecacao, 2022). Este crecimiento ha ido acompañado de un renovado interés en productos que aprovechen las características únicas del cacao colombiano, especialmente en el ámbito de los alimentos funcionales y sostenibles. Arauca, como tercer mayor productor de cacao del país, destaca no solo por su volumen de producción, sino también por la calidad y el fino aroma de su cacao, reconocido internacionalmente en múltiples ocasiones (ProColombia, s.f.).

En el mercado colombiano, los consumidores han adoptado una inclinación hacia productos que combinen sabor, nutrición y sostenibilidad, alineados con las tendencias globales. Según un informe de Innova Market Insights (2024), el interés por snacks saludables ha crecido significativamente, impulsado por una demanda de opciones más sanas y prácticas. Este contexto presenta una oportunidad para el desarrollo de productos innovadores como el cacao tostado tipo snack, que no solo responde a estas tendencias, sino que también promueve el consumo de un alimento con importantes beneficios nutricionales.

El propósito de este proyecto es diseñar un plan de negocio para la creación de una empresa procesadora y comercializadora de cacao tostado en el municipio de Tame, Arauca, enfocada en el mercado regional. Este enfoque aprovecha las fortalezas locales de la región, incluyendo su destacada posición como productor de cacao de alta calidad y el creciente apoyo institucional hacia iniciativas agroindustriales sostenibles. A través de esta propuesta, se busca fomentar el desarrollo

económico regional y fortalecer la cadena de valor cacaotera, integrando a pequeños y medianos productores.

La implementación de esta empresa no solo responde a las necesidades del mercado, sino que también tiene un impacto social significativo. Al trabajar con productores locales, se generan ingresos dignos y se promueve la equidad en una región afectada históricamente por conflictos y limitaciones económicas (One Earth Future, 2023). Además, el modelo de producción adoptará prácticas sostenibles que contribuyen a la conservación de los ecosistemas de la región.

El alcance de este proyecto abarca desde la selección y adquisición de materia prima hasta la producción y comercialización de un producto diferenciado por su calidad y presentación. También incluye la evaluación técnica, financiera y organizativa necesaria para garantizar la viabilidad del negocio. Con esto, se pretende establecer una base sólida para una operación sostenible que pueda adaptarse a las exigencias del mercado y las normativas locales.

Este plan de negocio busca capitalizar el potencial del cacao de Arauca en el mercado nacional, al tiempo que impulsa el desarrollo económico y social de la región. Al conectar las tendencias de consumo saludable con la oferta única del cacao colombiano, esta iniciativa representa una oportunidad para fortalecer la agroindustria local y ofrecer a los consumidores un producto innovador, nutritivo y sostenible.

### Tabla de Cumplimiento de Objetivos

**Tabla 1.**

*Cumplimiento de Objetivos*

| <b>Objetivos Específicos</b>   | <b>Cumplimiento</b> |
|--|---------------------|
| Realizar un análisis del macroentorno y microentorno del sector del cacao, con el fin de identificar oportunidades para el negocio.  | Capítulo 5          |
| Llevar a cabo un análisis del mercado, recolectando información de fuentes primarias y secundarias, para determinar la demanda potencial y las características del consumidor objetivo para la empresa.        | Capítulo 6          |
| Diseñar un plan de mercadeo que contemple estrategias de posicionamiento y comunicación, orientadas a incrementar la aceptación y venta del producto en el mercado.  | Capítulo 7          |
| Desarrollar un análisis técnico para definir las especificaciones del proceso de producción de la compañía, así como los requerimientos de maquinaria e infraestructura, elaborando el prototipo del producto. | Capítulo 8          |
| Elaborar un análisis organizativo que detalle la estructura administrativa de la empresa, incluyendo organigrama, manual de funciones y estructura salarial.   | Capítulo 9          |
| Realizar un análisis legal para identificar la figura jurídica más adecuada para la empresa y garantizar el cumplimiento de la normativa aplicable al procesamiento y comercialización de alimentos.           | Capítulo 10         |
| Evaluar el impacto social y ambiental de la empresa, considerando aspectos como el beneficio a los productores locales de cacao y las prácticas sostenibles en los procesos de producción y distribución.      | Capítulo 11         |
| Diseñar un análisis financiero que contemple la estructura de costos, estados financieros, mediante la evaluación de escenarios de rentabilidad.   | Capítulo 12         |
| Proponer un análisis estratégico que permita identificar las ventajas competitivas y las acciones necesarias para la puesta en marcha y sostenimiento de la empresa en el tiempo.                              | Capítulo 13         |

## 1. Justificación de la Idea de Negocio

El cacao tostado en porción tipo snack representa una oportunidad de negocio altamente viable debido a su creciente demanda, tanto por sus propiedades nutricionales como por el interés global en alimentos saludables. El cacao tostado conserva altos niveles de antioxidantes, minerales esenciales y compuestos que promueven la salud cardiovascular, la digestión y el bienestar emocional. Según Chocolates Torras (s.f.), “el cacao tostado contiene antioxidantes llamados flavonoides, que pueden ayudar a combatir el estrés oxidativo en el cuerpo y proteger las células del daño causado por los radicales libres”. Además, el proceso de tostado mejora significativamente su sabor y aroma, haciéndolo atractivo para el consumidor moderno interesado en productos naturales y funcionales (Chocolate Artesano Isabel, s.f.).

La producción nacional de cacao ha mostrado un crecimiento notable en las últimas décadas, duplicándose de 30.000 a 60.000 toneladas en 17 años. Como menciona Rodríguez (2024), “este es un país de tradición de cacao, pero no somos los principales productores [...] Sin embargo, nuestro cacao tiene unas características completamente diferentes”. Estas características han permitido que Colombia se posicione en competencias internacionales como uno de los mejores del mundo, ganando premios en cinco ocasiones y destacándose por su calidad excepcional (Fedecacao, 2023).

Arauca, la región seleccionada para este proyecto, se posiciona como uno de los principales departamentos productores de cacao en Colombia, con un rendimiento promedio de 660 kilos por hectárea, el más alto del país (Ministerio de Agricultura, 2020). Este hecho garantiza el acceso a materia prima de calidad en volúmenes suficientes para el desarrollo sostenible de la empresa. Además, trabajar con productores locales fomenta el desarrollo económico regional y fortalece la cadena de valor del sector cacaotero.

Según Chocolate Artesano Isabel (s.f.), durante el proceso de tostado del cacao “se desarrollan y fijan los aromas propios del chocolate” y además “se garantiza la inocuidad del alimento” al someterlo a temperaturas que eliminan microorganismos y reducen la humedad del grano. Estas características aportan un valor agregado al producto, haciéndolo competitivo y atractivo para los consumidores.

La tendencia de consumo saludable está impulsando la demanda de snacks naturales y ricos en nutrientes. Los granos de cacao tostados, conocidos como nibs, no solo ofrecen un sabor intenso y textura crujiente, sino que también son una excelente fuente de fibra y energía. Como señala Chocolates Torras (s.f.), “el contenido de nutrientes y grasas saludables en los granos de cacao tostados puede proporcionar una fuente de energía sostenida, lo que los hace ideales como snack entre comidas o para comer antes de practicar deporte”.

El reconocimiento internacional al cacao llanero refuerza la justificación de este negocio. En 2024, la Cooperativa Multiactiva Nodo Agrícola Cacaotero (Workakao) de los Llanos obtuvo el premio ‘Cacao de Oro’ en los prestigiosos Cacao of Excellence Awards en Ámsterdam. Esta distinción, otorgada entre 222 muestras de más de 50 países, resalta las cualidades excepcionales del cacao llanero, evaluadas a través de parámetros sensoriales como sabor, aroma y astringencia (Ardila, 2024). Esto no solo reafirma la reputación del cacao colombiano, sino que posiciona al cacao de Arauca como una joya potencial en los mercados especializados.

La creación de una empresa productora y comercializadora de cacao tostado en Tame, Arauca, no solo capitaliza el potencial productivo y la reputación internacional del cacao colombiano, sino que también responde a la creciente preferencia por productos saludables y sostenibles. Este proyecto tiene el potencial de impactar positivamente tanto a nivel económico

como social, beneficiando a productores locales, ofreciendo un producto innovador y aprovechando la creciente demanda de alimentos funcionales a nivel global.

## 2. Objetivos

### 2.1 Objetivo General

Diseñar un plan de negocio para la creación de una empresa procesadora y comercializadora de cacao tostado en el municipio de Tame, Arauca.

### 2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis del macroentorno y microentorno del sector del cacao, con el fin de identificar oportunidades para el negocio.
- Llevar a cabo un análisis del mercado, recolectando información de fuentes primarias y secundarias, para determinar la demanda potencial y las características del consumidor objetivo para la empresa.
- Diseñar un plan de mercadeo que contemple estrategias de posicionamiento y comunicación, orientadas a incrementar la aceptación y venta del producto en el mercado.
- Desarrollar un análisis técnico para definir las especificaciones del proceso de producción de la compañía, así como los requerimientos de maquinaria e infraestructura, elaborando el prototipo del producto.
- Elaborar un análisis organizativo que detalle la estructura administrativa de la empresa, incluyendo organigrama, manual de funciones y estructura salarial.
- Realizar un análisis legal para identificar la figura jurídica más adecuada para la empresa y garantizar el cumplimiento de la normativa aplicable al procesamiento y comercialización de alimentos.

- Evaluar el impacto social y ambiental de la empresa, considerando aspectos como el beneficio a los productores locales de cacao y las prácticas sostenibles en los procesos de producción y distribución.
- Diseñar un análisis financiero que contemple la estructura de costos, estados financieros, mediante la evaluación de escenarios de rentabilidad.
- Proponer un análisis estratégico que permita identificar las ventajas competitivas y las acciones necesarias para la puesta en marcha y sostenimiento de la empresa en el tiempo.

### **3. Marco de Referencia**

#### **3.1 Marco de Antecedentes**

El trabajo de grado realizado por Contreras Sarmiento (2023), titulado *"Plan de negocio para la creación de una empresa de elaboración de subproductos del cacao"*, se centra en diseñar una empresa dedicada a la producción de chocolates rellenos de frutas tropicales, con el objetivo de fomentar el desarrollo económico en Colombia y aprovechar materias primas locales de alta calidad. Este proyecto estudia las preferencias del mercado hacia subproductos del cacao, particularmente aquellos con un enfoque funcional y diferenciado, mediante un análisis de viabilidad técnica, administrativa y económica. Contreras concluye que la producción de subproductos es viable y que, al utilizar insumos locales y enfocarse en el bienestar del consumidor, es posible posicionar productos competitivos y de alto valor agregado. Este trabajo guarda varias similitudes con el presente proyecto: ambos buscan potenciar el cacao colombiano como un recurso estratégico, integrando pequeños productores locales, empleando estrategias sostenibles y atendiendo a un mercado que valora los beneficios nutricionales de los productos

funcionales. Aunque difieren en el formato del producto (subproductos elaborados versus cacao tostado tipo snack), el análisis de mercado y las estrategias de diferenciación y sostenibilidad de Contreras ofrecen valiosas referencias para estructurar la propuesta de valor, identificar las preferencias del consumidor y asegurar la viabilidad del negocio en el mercado nacional.

El trabajo de grado realizado por Alcalá Raymundo, Benites Galindos, Lara Quispe y Salinas Alvarado (2022), titulado "*Plan de negocio para una empresa comercializadora de cacao orgánico*", tiene como objetivo diseñar una estrategia integral para exportar cacao orgánico de alta calidad desde Perú hacia el mercado europeo, específicamente los Países Bajos. Este proyecto incluye un análisis detallado de la cadena de valor, desde la producción en la región de San Martín hasta la comercialización, resaltando la importancia de las alianzas estratégicas con agricultores locales y el cumplimiento de estándares internacionales de calidad y sostenibilidad. Los autores concluyen que, mediante un enfoque en la trazabilidad, la calidad y el comercio justo, es posible posicionar competitivamente el cacao orgánico peruano en mercados internacionales exigentes. Este trabajo aporta elementos relevantes para el presente proyecto, como la implementación de estrategias sostenibles en la producción y comercialización de cacao, y la integración de productores locales en la cadena de valor. Aunque la orientación al mercado de este estudio se enfoca en la exportación, muchas de las prácticas descritas, como la estandarización de procesos y la agregación de valor al producto, son aplicables al desarrollo de una empresa procesadora y comercializadora de cacao tostado para el mercado nacional, como lo propone este proyecto.

El trabajo de grado realizado por Torres Muñoz (2020), titulado "*Comercialización del cacao producido en la vereda La Pica, Municipio de Arauquita, Departamento de Arauca*", tiene como objetivo determinar estrategias de comercialización efectivas para el cacao producido en esta región, buscando mejorar los ingresos de los productores y promover el desarrollo del sector

cacaotero en Arauca. Este proyecto analiza los canales de distribución utilizados y las limitaciones existentes, como el mal estado de las vías y la falta de capacitación en comercialización, lo que afecta directamente los ingresos de los productores. Torres concluye que el fortalecimiento de los canales de comercialización locales y nacionales, junto con la capacitación técnica y en ventas, es esencial para maximizar el potencial económico del cacao en esta región. Este trabajo guarda una estrecha relación con el presente proyecto, ya que ambos buscan integrar a los pequeños productores en la cadena de valor del cacao y promover el desarrollo regional a través de estrategias comerciales sostenibles. En particular, los hallazgos de Torres sobre las deficiencias en la infraestructura y las capacidades comerciales son relevantes para abordar los retos logísticos y de mercado en la comercialización del cacao tostado tipo snack en el contexto local y nacional propuesto.

## **3.2 Marco Teórico**

### ***3.2.1 Plan de Negocios***

Un plan de negocios es una estrategia documentada que detalla los objetivos de una empresa y las acciones necesarias para alcanzarlos. Este documento incluye secciones como análisis de mercado, plan de marketing, estructura organizacional y proyecciones financieras, sirviendo como una hoja de ruta para estructurar, operar y hacer crecer un nuevo negocio. Su utilidad radica en la capacidad de anticipar problemas potenciales y proporcionar soluciones estratégicas antes de su implementación, minimizando riesgos e incertidumbres (U.S. Small Business Administration, s.f.).

Además, el plan de negocios es fundamental para obtener financiamiento o atraer socios, ya que proporciona una visión detallada de cómo la empresa planea alcanzar el éxito y generar

rentabilidad. Su función también se extiende a la comunicación de la visión empresarial a las partes interesadas, estableciendo metas claras y alineando los recursos y esfuerzos para lograrlas.

### ***3.2.2 Análisis del Entorno***

El análisis del entorno implica evaluar los factores externos que pueden influir en el desempeño de una empresa. Herramientas como el análisis PESTEL permiten examinar aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan al negocio. Además, el modelo de las cinco fuerzas de Porter complementa este enfoque al analizar el poder de los proveedores, el poder de los clientes, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad competitiva dentro del sector. Este proceso permite a las organizaciones identificar oportunidades que pueden aprovechar y amenazas que deben gestionar para mantenerse competitivas y adaptarse a cambios en el mercado.

Este análisis ayuda a las empresas a anticipar cambios en el entorno y adaptar sus estrategias para mitigar riesgos y maximizar beneficios. Al integrar esta información en la toma de decisiones, las empresas pueden fortalecer su capacidad de adaptación y desarrollar una ventaja competitiva sostenible en mercados dinámicos y desafiantes.

### ***3.2.3 Análisis de Mercado***

El análisis de mercado es el proceso de investigación que permite comprender las características, necesidades y comportamientos del público objetivo. Este enfoque implica la recopilación y análisis de datos sobre los consumidores, la competencia y las tendencias del mercado para identificar oportunidades y desafíos. Métodos como encuestas, entrevistas y revisión de datos secundarios son herramientas clave en este proceso.

Este análisis es esencial para desarrollar estrategias de marketing efectivas, posicionar adecuadamente los productos o servicios y tomar decisiones informadas que impulsen el crecimiento y la rentabilidad del negocio. También facilita la identificación de segmentos de mercado rentables y la optimización de recursos para responder a las demandas del cliente con precisión (Pursell, 2021).

### ***3.2.4 Plan de Mercadeo***

Un plan de mercadeo es un documento estratégico que describe las acciones necesarias para alcanzar los objetivos de marketing de una empresa. Incluye tácticas relacionadas con el producto, precio, plaza y promoción, detallando un cronograma claro para su implementación. Este documento asegura que las actividades de marketing estén alineadas con los objetivos organizacionales, maximizando el impacto en el mercado objetivo.

Además, el plan de mercadeo actúa como una guía para coordinar esfuerzos de marketing, asignar recursos de manera eficiente y medir el progreso hacia el logro de las metas establecidas. Esto permite mantener una presencia efectiva en el mercado, fortalecer la identidad de la marca y mejorar la experiencia del cliente de manera consistente (Gestiopolis, 2020).

### ***3.2.5 Propuesta de Valor***

La propuesta de valor es una declaración clara que comunica los beneficios únicos que un producto o servicio ofrece a los clientes, diferenciándolo de la competencia. Es la promesa de valor que justifica por qué los consumidores deben elegir una marca, enfocándose en resolver sus necesidades o problemas de manera superior.

Para una empresa de cacao en Arauca, la propuesta de valor podría destacar la calidad excepcional del cacao, su origen sostenible o su versatilidad en productos saludables como nibs. Esta estrategia alinea la oferta con las expectativas de los clientes, fortaleciendo el posicionamiento en mercados locales e internacionales (Asana, 2025).

### ***3.2.6 Marketing Digital***

El Marketing Digital es el conjunto de estrategias que utilizan canales en línea, como redes sociales, posicionamiento en buscadores (SEO) y email marketing, para promocionar productos y conectar con clientes potenciales. Su objetivo es aumentar la visibilidad de la marca y generar experiencias personalizadas en el entorno digital (Mailchimp, s.f.).

En una empresa de cacao, el marketing digital permite promocionar productos como nibs a través de contenido atractivo en redes sociales o campañas en línea, alcanzando audiencias globales. Además, el análisis en tiempo real optimiza las estrategias, incrementando la lealtad y las ventas.

### ***3.2.7 Análisis Técnico***

El análisis técnico se centra en los aspectos operativos de la producción o prestación de servicios de una empresa. Este análisis incluye la evaluación de procesos, tecnologías, capacidad instalada y distribución del espacio de trabajo para garantizar eficiencia y calidad en las operaciones. Adicionalmente, considera la adquisición de maquinaria y herramientas específicas necesarias para las actividades productivas.

Este análisis permite identificar áreas de mejora, optimizar el uso de recursos y asegurar que la empresa pueda cumplir con la demanda del mercado de manera efectiva y sostenible.

Asimismo, proporciona una base para planificar expansiones futuras, adaptando las operaciones a las necesidades cambiantes del mercado.

### ***3.2.8 Buenas Prácticas de Manufactura***

El análisis Las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) son un conjunto de directrices y procedimientos diseñados para garantizar que los productos, especialmente alimentos, se fabriquen bajo condiciones sanitarias adecuadas, minimizando riesgos de contaminación física, química o biológica. Estas prácticas abarcan la higiene del personal, el mantenimiento de instalaciones, el control de procesos y el cumplimiento de normativas, asegurando productos seguros y de calidad (SafetyCulture, 2025).

En el contexto de una empresa procesadora de cacao, las BPM son fundamentales para garantizar que el proceso de tostado, envasado y distribución cumpla con estándares sanitarios. Esto no solo protege la salud de los consumidores, sino que también fortalece la reputación de la marca y facilita el acceso a mercados nacionales e internacionales que exigen certificaciones de calidad.

### ***3.2.9 Análisis Organizativo***

El análisis organizativo aborda la estructura interna de la empresa, definiendo roles, responsabilidades y relaciones jerárquicas. Este proceso involucra la creación de un organigrama que visualice la jerarquía y la distribución de las responsabilidades dentro de la organización. Además, también contempla la descripción de puestos clave, especificando las funciones y competencias necesarias para cada rol, lo que permite asegurar una gestión eficiente y una comunicación efectiva entre los diferentes niveles de la empresa. Por ello, "se debe establecer el manual de funciones para cada cargo que se requerirá en la empresa, estableciendo perfil,

funciones, tiempo de experiencia y dedicación a la empresa" (Servicio Nacional de Aprendizaje, s.f.).

Una estructura organizativa bien definida facilita la coordinación de actividades y optimiza los procesos de toma de decisiones al establecer líneas claras de autoridad y responsabilidad. Además, promueve un ambiente de trabajo colaborativo y productivo, reduciendo conflictos internos y mejorando la satisfacción laboral de los empleados. Esto contribuye al logro de los objetivos estratégicos de la empresa, asegurando su adaptabilidad y sostenibilidad en un entorno competitivo.

### ***3.2.10 Análisis Legal***

Este análisis implica identificar y comprender las leyes y normativas que afectan a la empresa en sus operaciones diarias y en su estructura organizativa. Esto incluye aspectos como los requisitos para la constitución legal de la empresa, la obtención de licencias y permisos necesarios, el cumplimiento de las obligaciones tributarias y las regulaciones específicas del sector en el que opera la organización. Además, "se deben especificar el tipo de sociedad que conformaría la empresa y su estado legal actual, así como identificar la legislación vigente que regule la actividad económica, incluyendo normas urbanas, ambientales, laborales, de protección social, registros tributarios y de protección intelectual" (Servicio Nacional de Aprendizaje s.f.).

Cumplir con el marco legal vigente es esencial para evitar sanciones y proteger la reputación de la empresa en el mercado. Además, este análisis facilita la identificación de oportunidades legales que puedan beneficiar al negocio, como incentivos fiscales o subsidios gubernamentales. Operar dentro de los límites legales también refuerza la ética empresarial y promueve la sostenibilidad y legitimidad del negocio a largo plazo, fortaleciendo la confianza de los clientes y otras partes interesadas.

### ***3.2.11 Análisis de Impacto Social y Ambiental***

El análisis de impacto social y ambiental evalúa los efectos que las actividades empresariales tienen en la comunidad y en el medio ambiente. Este análisis considera aspectos como la generación de empleo, la contribución al desarrollo económico local, la inclusión de proveedores y actores locales en la cadena de valor, así como la promoción de la equidad y la mejora en la calidad de vida de las comunidades involucradas.

En el ámbito ambiental, el análisis incluye la evaluación del uso de recursos naturales, la gestión de residuos, las emisiones generadas y las prácticas sostenibles implementadas por la empresa. Integrar consideraciones sociales y ambientales en la estrategia empresarial no solo cumple con responsabilidades éticas, sino que también mejora la imagen corporativa. Además, puede generar ventajas competitivas al responder a las expectativas de consumidores y otras partes interesadas, contribuyendo al posicionamiento de la empresa como un actor responsable en su sector.

### ***3.2.12 Análisis Financiero***

El análisis financiero consiste en evaluar la viabilidad económica de un proyecto o empresa, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones estratégicas. Este análisis incluye la elaboración de estados financieros proyectados, como el balance general, el estado de resultados y el flujo de caja. También abarca el análisis de indicadores clave como rentabilidad, liquidez, solvencia y el periodo de recuperación de la inversión, valor presente neto, tasa interna de retorno, lo que permite medir la eficiencia y estabilidad del negocio.

Además, el análisis financiero identifica las fuentes de financiamiento disponibles y evalúa su impacto en la estructura de capital de la empresa. Este enfoque permite planificar inversiones

de manera eficiente y anticipar riesgos financieros, asegurando la sostenibilidad económica del negocio a largo plazo. Comprender la salud financiera de la empresa es fundamental para adaptarse a cambios en el mercado y mantener una operación rentable y competitiva.

### ***3.2.13 Análisis Estratégico***

El análisis estratégico implica la utilización de herramientas como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para evaluar la posición de la empresa en el mercado y diseñar estrategias que impulsen su crecimiento. Este enfoque ayuda a identificar y aprovechar las fortalezas internas, como recursos y capacidades únicas, mientras se gestionan las debilidades para minimizar su impacto en el desempeño organizacional. Asimismo, permite explorar oportunidades externas, como tendencias del mercado y avances tecnológicos, y anticipar amenazas potenciales, como la entrada de nuevos competidores o cambios en las regulaciones. Una planificación estratégica efectiva orienta a la empresa hacia el logro de objetivos a largo plazo, mejora su competitividad y asegura un crecimiento sostenible, permitiéndole adaptarse proactivamente a los desafíos del entorno empresarial.

Dentro de este marco, la misión, visión y valores corporativos desempeñan un papel fundamental. La misión establece el propósito principal de la organización y define cómo contribuye a satisfacer las necesidades del mercado. Por otro lado, la visión proyecta el estado futuro deseado, proporcionando una guía clara para las decisiones estratégicas y motivando a los empleados hacia un objetivo común. Finalmente, los valores corporativos representan los principios éticos que guían el comportamiento de la empresa, reforzando su cultura organizacional y su compromiso con los grupos de interés.

## **4. Metodología**

La metodología propuesta para el desarrollo del plan de negocio de la empresa se estructura en una serie de etapas interconectadas que permiten abordar integralmente cada uno de los objetivos específicos planteados, mediante un enfoque que combina análisis cualitativos y cuantitativos para garantizar un diseño viable, sostenible y competitivo del negocio.

### **4.1 Análisis del Entorno Micro y Macroeconómico**

En esta etapa se analizarán los factores del macro y microentorno que afectan directa o indirectamente la viabilidad del negocio. Para ello, se aplicará el modelo PESTEL, identificando aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales relevantes en el sector agroindustrial y alimenticio de Colombia. Simultáneamente, se usará el modelo de las 5 Fuerzas de Porter para evaluar la dinámica competitiva del sector, incluyendo el poder de negociación de los proveedores y compradores, la amenaza de productos sustitutos y nuevos competidores, así como la rivalidad entre los actores existentes. Los resultados de estos análisis permitirán definir el contexto estratégico del negocio.

### **4.2 Análisis de Mercado**

El análisis de mercado se realizará mediante entrevistas a profundidad con expertos del sector y productores locales para comprender las motivaciones y expectativas relacionadas con el cacao tostado como snack saludable. Asimismo, se aplicarán encuestas estructuradas a una muestra representativa para obtener datos cuantitativos sobre hábitos de consumo, preferencias y factores clave en las decisiones de compra. Esto se complementará con un análisis de datos secundarios, incluyendo estudios de mercado y estadísticas nacionales, para contextualizar los hallazgos y

proyectar tendencias. También se llevará a cabo un análisis de la competencia, identificando productos similares, estrategias de comercialización y atributos valorados por los consumidores. Finalmente, se realizarán pruebas de producto con degustaciones de cacao tostado, acompañados de productos complementarios, para evaluar la aceptación del producto y explorar posibles combinaciones que fortalezcan la oferta. Los datos obtenidos se analizarán para determinar las preferencias del consumidor hacia snacks saludables, proyectar la demanda potencial y entender la posición del cacao tostado en el mercado.

#### **4.3 Plan de Mercadeo**

Basado en los hallazgos del estudio de mercado, se diseñará un plan de mercadeo que detalle estrategias de producto, precio, distribución y promoción. En esta etapa se definirá la propuesta de valor del cacao tostado tipo snack, destacando sus atributos diferenciadores como la sostenibilidad, la practicidad y los beneficios nutricionales. También se establecerán los canales de comercialización más efectivos y las estrategias promocionales para captar y fidelizar clientes.

#### **4.4 Análisis Técnico**

En esta etapa se describirán los procesos productivos necesarios para la elaboración del cacao tostado. Se elaborará un diagrama de flujo que refleje cada una de las actividades involucradas, desde la selección de la materia prima hasta el empaque del producto final. También se identificarán los requerimientos técnicos, incluyendo maquinaria, equipos y espacios de trabajo, especificando sus costos y capacidades. Además, se evaluará la localización y distribución física de las instalaciones, asegurando su eficiencia operativa.

#### **4.5 Análisis Organizativo**

Se diseñará la estructura organizacional de la empresa, definiendo los roles y funciones de cada puesto. Para ello, se elaborará un organigrama y manuales de funciones que faciliten la operatividad y coordinación interna. Adicionalmente, se establecerán mecanismos de reclutamiento y selección de personal, priorizando el talento local, y se definirá una estructura salarial que cumpla con las normativas vigentes.

#### **4.6 Análisis Legal**

En esta etapa se determinará la forma jurídica más adecuada para la empresa, considerando aspectos tributarios, comerciales y laborales. También se identificarán los trámites y permisos requeridos para la constitución legal y operación del negocio. Este análisis garantizará que la empresa cumpla con la normativa aplicable al sector agroindustrial y de alimentos funcionales.

#### **4.7 Análisis de Impacto Social y Ambiental**

El análisis de impacto social y ambiental evaluará los efectos de la actividad de procesamiento y comercialización de cacao tostado en la comunidad y el entorno natural. En el ámbito social, se analizarán los beneficios sociales, como la generación de empleo y el fortalecimiento de capacidades técnicas en procesamiento, así como el impacto indirecto en la cadena de valor al trabajar con pequeños y medianos productores de cacao. En el aspecto ambiental, se evaluará el consumo de recursos durante el procesamiento, como energía, agua y materiales de empaque, priorizando el uso de empaques sostenibles y estrategias para minimizar residuos y emisiones. Este enfoque permitirá que la empresa opere bajo principios de sostenibilidad y responsabilidad social, maximizando beneficios y reduciendo impactos adversos.

#### **4.8 Análisis Financiero**

En esta etapa se realizarán proyecciones financieras a cinco años, incluyendo el estado de resultados, el balance general y el flujo de caja. Se calcularán indicadores clave como el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Período de Recuperación de la Inversión (PRI) bajo diferentes escenarios (optimista, pesimista y más probable). Este análisis permitirá evaluar la viabilidad económica del negocio y su rentabilidad.

#### **4.9 Análisis Estratégico**

Finalmente, se desarrollará un análisis DOFA para identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del proyecto. A partir de estos hallazgos, se definirán la misión, visión y valores de la empresa, así como estrategias de crecimiento y sostenibilidad a largo plazo. Este análisis será clave para garantizar la competitividad y éxito del negocio en el mercado.

### **5. Análisis del Entorno**

#### **5.1 Macroentorno (Análisis PESTEL)**

##### ***5.1.1 Factores Políticos***

El entorno político en Colombia, y específicamente en el departamento de Arauca, juega un papel crucial en el desarrollo del proyecto. En primer lugar, las políticas gubernamentales relacionadas con la agricultura y la agroindustria son fundamentales para el éxito del proyecto. Colombia ha implementado programas como el Plan Decenal del Cacao 2020-2030, que busca aumentar la producción nacional y mejorar la calidad del cacao (Iniciativa Cacao, Bosques & Paz, 2018), lo que beneficia directamente a los productores locales y a las empresas que procesan este

producto. Este plan incluye incentivos fiscales, subsidios y capacitaciones para productores locales, lo que puede beneficiar directamente a la cadena de valor del cacao y, por ende, al proyecto propuesto. La política gubernamental también se ha centrado en promover la formalización de pequeñas y medianas empresas a través de programas como el Fondo Emprender del SENA, que ofrece recursos no reembolsables para proyectos innovadores y sostenibles. Esta iniciativa representa una oportunidad clave para financiar la puesta en marcha del proyecto, reduciendo la carga financiera inicial y facilitando el acceso a asesoría técnica y capacitación.

En segundo lugar, la estabilidad política en la región de Arauca es un factor determinante. Aunque Colombia ha avanzado en la consolidación de la paz tras el Acuerdo de Paz de 2016, algunas zonas rurales, incluyendo Arauca, aún enfrentan desafíos relacionados con la presencia de grupos armados ilegales y la inseguridad. Esto puede afectar la cadena de suministro y la logística del proyecto, especialmente en la adquisición de materia prima y la distribución del producto final. Sin embargo, el gobierno ha implementado programas de seguridad y desarrollo rural en la región, lo que podría mejorar las condiciones para la operación del negocio.

Un tercer aspecto relevante es el marco regulatorio relacionado con la producción y comercialización de alimentos. Colombia cuenta con normativas estrictas en materia de seguridad alimentaria, lo que implica que la empresa debe cumplir con estándares de calidad y procesos de certificación para garantizar la inocuidad del producto. Esto incluye la obtención de permisos sanitarios y la implementación de buenas prácticas de manufactura (BPM). Aunque estos requisitos pueden representar un desafío inicial, también ofrecen una ventaja competitiva al asegurar que el producto cumpla con los estándares internacionales, lo que podría facilitar su posicionamiento en mercados especializados.

Finalmente, las relaciones internacionales y los acuerdos comerciales también influyen en el proyecto. Colombia ha firmado varios tratados de libre comercio (TLC), como el que tiene con Estados Unidos, lo que facilita la exportación de productos agrícolas, incluido el cacao. Esto abre oportunidades para que la empresa pueda explorar mercados internacionales en el futuro, especialmente en Estados Unidos, donde existe una creciente demanda de productos de cacao de alta calidad y de origen sostenible y es el principal destino de las exportaciones colombianas de cacao (Trademap, 2024). Sin embargo, es importante monitorear las políticas arancelarias y las regulaciones de importación en los países destino para garantizar la competitividad del producto.

### ***5.1.2 Factores Económicos***

El entorno económico en Colombia para 2024 y principios de 2025 presenta una mezcla de desafíos y oportunidades que pueden influir significativamente en el desarrollo del proyecto de creación de la empresa. Uno de los factores más relevantes es la política monetaria implementada por el Banco de la República, que ha mantenido las tasas de interés en niveles relativamente altos con el objetivo de controlar la inflación. Sin embargo, recientemente se ha observado una tendencia a la baja en las tasas de interés, lo cual no se considera negativo, ya que puede facilitar el acceso al crédito tanto para empresas como para consumidores. A finales de 2024, la tasa de intervención se situó en 9,50%, lo que representa una reducción de 25 puntos básicos respecto a meses anteriores (Banco de la República 2025). Esta reducción gradual en las tasas de interés real, calculada en aproximadamente 4,44%, ha sido vista como un factor positivo para impulsar la inversión y el consumo, especialmente en sectores como el agroindustrial, donde el acceso a financiamiento es crucial para la adquisición de maquinaria y capital de trabajo.

En cuanto a la inflación, el panorama muestra una tendencia a la baja, lo que podría ser favorable para la estabilidad económica del país. Según datos del Departamento Administrativo

Nacional de Estadística (DANE), la inflación anual cerró en 5,2% al final de 2024, alcanzando un mínimo de 3,6% en algunos meses, aunque con posibles riesgos al alza en el segundo semestre de 2025. Este descenso en la inflación refleja una mejora en la capacidad adquisitiva de los consumidores, lo que podría beneficiar la demanda de productos premium como el cacao tostado tipo snack. Sin embargo, es importante destacar que la inflación anual de noviembre de 2024 fue de 5,20%, disminuyendo 21 puntos básicos respecto a octubre de 2024 (5,41%). Este comportamiento indica que, aunque la inflación está bajo control, aún persisten presiones en ciertos sectores, como los alimentos, que podrían afectar el precio final del producto.

El crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) también es un factor clave a considerar, “Durante el tercer trimestre de 2024, el Producto Interno Bruto (PIB) real creció 2,0% con respecto al mismo trimestre de 2023” (Departamento Nacional de Planeación 2024). El PIB agrícola ha mostrado un crecimiento sostenido, “Este crecimiento fue impulsado principalmente por el sector agropecuario, con el 10,7%” (Departamento Nacional de Planeación 2024), impulsado por sectores como el cacao, que se han consolidado como pilares de la economía regional. Este contexto favorece la viabilidad del proyecto, ya que asegura una base sólida de productores locales y una demanda creciente de productos derivados del cacao.

Sin embargo, el alto precio internacional del cacao, que ha alcanzado niveles récord de hasta 12.900 dólares por tonelada en 2024 (Duque, 2025), representa un desafío para la gestión de costos. Este aumento en los precios de la materia prima podría repercutir en el margen de ganancia de la empresa, especialmente si no se logra trasladar este incremento al consumidor final. Por otro lado, el fortalecimiento del peso colombiano frente al dólar en los últimos meses ha generado cierta estabilidad en los costos de importación de equipos y tecnología, lo que podría facilitar la implementación de procesos eficientes en la producción.

En conjunto, el entorno económico actual presenta tanto oportunidades como riesgos para el proyecto. Las tasas de interés a la baja y la inflación controlada son factores que pueden favorecer el acceso al crédito y mejorar el poder adquisitivo de los consumidores, mientras que el crecimiento del PIB agrícola ofrece un contexto favorable para el desarrollo del negocio. La clave estará en usar correctamente los recursos disponibles y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado para garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

### ***5.1.3 Factores Sociales***

En Colombia, existe una creciente preferencia por productos que combinen sabor, nutrición y sostenibilidad, alineados con las tendencias globales. Según un informe de Nuval (2024), la nutrición sostenible se ha consolidado como una mega tendencia que está transformando la forma en que los consumidores eligen sus alimentos. Este cambio se observa tanto en mercados urbanos como en regiones emergentes como Arauca, donde los hábitos alimenticios están evolucionando hacia opciones más conscientes.

La conciencia ambiental también ha incrementado la demanda de productos éticos y sostenibles. Según un estudio reciente, los consumidores valoran cada vez más conocer el origen de los productos y apoyar iniciativas responsables. Trabajar con pequeños productores locales no solo fortalece la cadena de valor, sino que también contribuye al desarrollo económico regional.

El estilo de vida urbano y acelerado ha aumentado la demanda de snacks prácticos y nutritivos. Colombia presenta altas tasas de urbanización, lo que ha cambiado los patrones de consumo hacia alimentos fáciles de transportar y consumir. El cacao tostado tipo snack se adapta perfectamente a esta necesidad, ofreciendo un producto energético y fácil de incorporar en la dieta diaria.

En Arauca, el cacao es un símbolo cultural y económico, vinculado a la identidad local. Este ha sido históricamente un motor de desarrollo social y económico, reflejando la tradición y el orgullo local. Este contexto refuerza la propuesta de valor del proyecto, ya que el cacao tostado puede ser percibido como un producto auténtico y representativo de la región, aumentando su atractivo para consumidores locales y turistas.

#### ***5.1.4 Factores Tecnológicos***

En un contexto global marcado por la transformación digital y la adopción de tecnologías avanzadas, es fundamental evaluar cómo estas herramientas pueden optimizar la producción, mejorar la calidad del producto y facilitar su acceso a mercados más amplios. En primer lugar, la adopción de tecnologías avanzadas en el procesamiento del cacao, como el tostado controlado y el descascarillado eficiente, puede mejorar significativamente la calidad del producto final. Según Longer Inc (2024), el uso de equipos modernos de tostado permite un control preciso de la temperatura y el flujo de aire, lo que garantiza un tostado uniforme y resalta el aroma y sabor del cacao, aspectos esenciales para competir en el mercado de snacks saludables.

Además, la implementación de tecnologías de automatización en las líneas de producción puede optimizar los procesos y reducir costos operativos. Por ejemplo, sistemas automatizados para el envasado y etiquetado no solo mejoran la eficiencia, sino que también aseguran la consistencia en la calidad del producto, lo que es fundamental para cumplir con los estándares de seguridad alimentaria y satisfacer las expectativas de los consumidores.

En definitiva, las plataformas digitales han democratizado el acceso a mercados globales. Las redes sociales y el comercio electrónico permiten a pequeñas empresas llegar a audiencias más amplias sin necesidad de grandes inversiones en infraestructura física. Este enfoque facilita la promoción y venta del cacao tostado tipo snack, tanto en mercados locales como nacionales.

### ***5.1.5 Factores Ecológicos***

La región de Arauca cuenta con condiciones agroecológicas únicas que favorecen el cultivo de cacao de alta calidad, gracias a su clima y suelos ricos en nutrientes. Sin embargo, la presencia de cadmio (Cd) en los suelos y en los granos de cacao representa un desafío significativo. Estudios recientes han demostrado que los niveles de cadmio en los suelos de Arauca superan los umbrales recomendados, lo que puede afectar la calidad del producto. No obstante, “se observó un gradiente norte-sur del contenido de Cd en el suelo, donde el mayor contenido se encontró en las fincas cercanas al río Arauca, y el menor más lejos” (Bravo et al., 2024), lo cual indica que en Tame se encuentran las menores concentraciones de este elemento sin representar un riesgo.

Además, el cambio climático es una amenaza creciente para la producción de cacao en la región. Las variaciones en los patrones de lluvia y las temperaturas pueden afectar el rendimiento de los cultivos y la calidad del grano. Según Niether et al. (2020), los sistemas agroforestales de cacao, que combinan el cultivo de cacao con árboles de sombra, pueden mitigar estos efectos al mejorar la resiliencia del ecosistema y promover la biodiversidad. Estos sistemas no solo ayudan a adaptarse al cambio climático, sino que también contribuyen a la captura de carbono, lo que podría abrir oportunidades para acceder a mercados de carbono y obtener certificaciones de sostenibilidad.

Por otro lado, la gestión de residuos y el uso de empaques sostenibles son aspectos clave para minimizar el impacto ambiental del proyecto. La adopción de prácticas como el uso de empaques biodegradables y la correcta disposición de los residuos puede reducir la huella ecológica de la empresa y alinearse con las tendencias globales de sostenibilidad. Esto no solo beneficia al medio ambiente, sino que también mejora la imagen de la empresa ante consumidores cada vez más conscientes de su impacto ambiental.

### ***5.1.6 Factores Legales***

El marco legal es fundamental para garantizar la viabilidad y sostenibilidad del proyecto. Según el Ministerio de Agricultura (2020), las empresas agroindustriales deben cumplir con normativas específicas para la inocuidad alimentaria, como la Resolución 2674 de 2013, que establece los requisitos sanitarios para la producción y comercialización de alimentos procesados.

Además, la Ley 1581 de 2012 regula la protección de datos personales, lo cual es relevante si se utilizan plataformas digitales para ventas o recolección de información de clientes. Por otro lado, la Ley 100 de 1993 exige el cumplimiento de normas laborales, incluyendo contratos formales y afiliación al sistema de seguridad social para los empleados.

Es fundamental que el proyecto se ajuste a las normativas de etiquetado y registro sanitario, establecidas por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), según el decreto 3249 de 2006 ya que estas certificaciones no solo aseguran la calidad e inocuidad del producto, sino que también facilitan su aceptación en el mercado nacional, reforzando así la confianza de los consumidores y garantizando su competitividad en diferentes escenarios comerciales.

## **5.2 Microentorno (5 Fuerzas de Porter)**

### ***5.2.1 Poder de Negociación de los Clientes***

El poder de negociación de los clientes en este proyecto puede considerarse moderado debido a varios factores clave. En primer lugar, los consumidores de snacks saludables como el cacao tostado tienden a valorar atributos como la calidad, el origen sostenible y los beneficios nutricionales más que el precio. Esto reduce la capacidad de los clientes para presionar por descuentos significativos, ya que están dispuestos a pagar un sobreprecio por productos

diferenciados. Sin embargo, el volumen de compra por cliente individual es relativamente bajo, lo que limita su influencia directa en las negociaciones de precios. Además, aunque existen productos sustitutos como frutos secos o barras energéticas, el cacao tostado tiene un perfil único que lo posiciona como una opción distintiva en el mercado. A pesar de esto, la creciente competencia en el sector de snacks saludables podría aumentar el poder de los clientes si no se logra una diferenciación clara del producto. Por lo tanto, esta fuerza puede clasificarse como media.

### ***5.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores***

El poder de negociación de los proveedores en este proyecto es moderado a alto, principalmente debido a la concentración de productores de cacao en Arauca, una región reconocida por su cacao fino y de aroma. Los proveedores locales tienen cierta ventaja al ser una fuente confiable de materia prima de alta calidad, lo que les otorga cierto poder de negociación. Sin embargo, la disponibilidad de pequeños y medianos productores en la región puede equilibrar esta fuerza, ya que no dependemos de un solo proveedor. Además, el acceso a certificaciones como Comercio Justo o producción orgánica podría fortalecer aún más las relaciones con los proveedores al garantizar precios justos y prácticas sostenibles. No obstante, si los precios internacionales del cacao continúan aumentando, como ha ocurrido recientemente (superando los \$12,900 por tonelada), (Duque, 2025), los proveedores podrían tener más margen para subir sus precios. Por lo tanto, esta fuerza puede considerarse alta.

### ***5.2.3 Amenaza de Productos Sustitutos***

La amenaza de productos sustitutos es alta debido a la amplia variedad de opciones disponibles en el mercado de snacks saludables. Productos como frutos secos, semillas, barras energéticas y otros derivados de cacao (como chocolate negro) compiten directamente con el cacao

tostado tipo snack. Estos sustitutos ofrecen propiedades similares en términos de valor nutricional y practicidad, pero algunos pueden tener precios más bajos o mayor reconocimiento de marca. Aunque el cacao tostado tiene un perfil antioxidante único y está alineado con las tendencias de consumo consciente, la percepción del consumidor sobre la relación calidad-precio podría inclinar la balanza hacia alternativas más accesibles. Además, algunos productos sustitutos incorporan innovaciones como sabores exóticos o combinaciones únicas, lo que aumenta su atractivo. Por lo tanto, esta fuerza se clasifica como alta.

#### ***5.2.4 Amenaza de Nuevos Competidores***

La amenaza de nuevos competidores en el mercado de snacks saludables basados en cacao es moderada, aunque existen factores que podrían incrementar esta amenaza si no se gestiona adecuadamente la diferenciación del producto. Para ingresar en este sector, los nuevos competidores necesitarían realizar inversiones significativas en maquinaria especializada, como tostadoras industriales y sistemas de empaque, lo que actúa como una barrera de entrada importante. Sin embargo, además de empresas procesadoras directas, también deben considerarse los comercializadores de productos similares, como distribuidores de frutos secos o snacks saludables que podrían diversificar su oferta para incluir opciones con cacao tostado o derivados. Estos actores, al contar con infraestructura de distribución y canales de venta establecidos, tendrían una ventaja competitiva inicial frente a un nuevo entrante sin experiencia en el mercado.

Por otro lado, la disponibilidad de pequeños y medianos productores en Arauca puede equilibrar esta amenaza, ya que asegura el acceso a materia prima de alta calidad. No obstante, la creciente demanda de snacks saludables podría atraer a nuevos actores, especialmente aquellos con recursos suficientes para invertir en marketing y distribución. Además, el acceso a canales

digitales reduce las barreras de entrada, permitiendo que pequeñas empresas compitan en nichos específicos. En conclusión, esta fuerza puede clasificarse como media.

### ***5.2.5 Rivalidad de los Competidores Actuales***

La rivalidad entre competidores actuales en el mercado de snacks saludables es intensa, especialmente en regiones como Arauca, donde ya existen empresas y emprendimientos que ofrecen productos similares, como almendras de cacao y cacao garapiñado. Estos competidores han comenzado a diversificar sus ofertas, lo que incrementa la presión competitiva. Además, la estructura de costos en la industria cacaotera puede variar según la escala de producción, lo que permite a empresas más grandes reducir precios y ganar cuota de mercado. Sin embargo, la diferenciación basada en la calidad del cacao de Arauca y prácticas sostenibles puede mitigar esta rivalidad al crear una propuesta de valor única. A pesar de estas oportunidades, la competencia en términos de precios y promociones sigue siendo un desafío significativo. Por lo tanto, esta fuerza se clasifica como alta.

### ***5.2.6 Medición del Impacto de cada Fuerza de Porter***

Para medir el nivel de impacto de cada fuerza se determina una escala de calificación la cual se describe de la siguiente manera: de 1 a 2 es bajo, de 3 a 4 es medio-bajo, de 5 a 6 es medio, de 7 a 8 es medio-alto y de 9 a 10 es alto. Teniendo en cuenta esta escala se ordenan de mayor a menor impacto.

**Amenaza de Productos Sustitutos:** El mercado está saturado de alternativas saludables como frutos secos, barras energéticas, chocolate amargo, etc. Estos productos están bien posicionados, tienen marcas reconocidas y precios competitivos. Por tanto, el cacao tostado debe diferenciarse claramente para lograr penetración. (10 - Alto)

**Poder de Negociación de los Proveedores:** Arauca cuenta con cacao fino, lo que da poder a los productores. Si bien hay variedad de pequeños agricultores, la calidad del grano puede variar, y su precio puede estar influenciado por factores externos como la exportación, siendo bastante inestable últimamente. Esto representa un riesgo alto pero un poco inferior al anterior. (9 - Alto)

**Poder de Negociación de los Clientes:** El consumidor actual valora salud, origen, presentación y sostenibilidad. Aunque el precio no es el principal factor, sí comparan con otras opciones. La demanda de valor agregado los empodera, exigiendo diferenciación y consistencia. (8 - Medio-alto)

**Rivalidad entre Competidores Actuales:** El mercado de cacao tostado en Arauca está creciendo, pero ya existen varios productos similares (nibs de cacao garapiñado, barras artesanales) que compiten directamente. La rivalidad se centra en el empaque, el sabor, el precio y el origen del grano. Para diferenciarse, es fundamental reforzar la propuesta de valor en alguno de esos ejes y construir lealtad de marca. (7 – Medio-alto)

**Amenaza de Nuevos Competidores:** El ingreso de nuevos actores requiere inversión en tostadoras industriales y procesos especializados, lo que frena la entrada masiva. Sin embargo, los canales digitales (e-commerce, redes) facilitan el acceso al mercado. Por ello, la barrera es moderada, suficiente para desalentar emprendedores sin capital, pero no insalvable para quienes cuenten con recursos mínimos y un buen plan de distribución. (calificación 6 – medio)

## **6. Estudio de Mercado**

### **6.1 Investigación de Mercados en Fuentes Secundarias**

#### ***6.1.1 Potencial de la Demanda a Nivel Global***

El mercado global del cacao ha mostrado un crecimiento constante en las últimas décadas, impulsado principalmente por la expansión de la industria del chocolate y el creciente interés por los productos derivados de cacao en diferentes segmentos del mercado. Según Mordor Intelligence (2024), se espera que el mercado de granos de cacao alcance los USD 17,24 mil millones en 2024 y crezca a una tasa compuesta anual del 6,81% para alcanzar los USD 23,97 mil millones en 2029. Este crecimiento está impulsado por una mayor conciencia sobre los beneficios para la salud asociados con el consumo de productos ricos en cacao y una creciente demanda de chocolates oscuros y productos de cacao con certificación de Comercio Justo. Esta tendencia también es defendida por la Organización Internacional del Cacao (ICCO), ya que tanto la oferta como la demanda mundial de cacao han crecido a un ritmo anual medio del 2,5% durante los últimos 50 años. Esto se debe, en gran medida, al aumento en la población global y al desarrollo de nuevas líneas de productos de cacao que buscan satisfacer a consumidores con gustos diversos y específicos. Además, los avances en la comercialización y distribución internacional han facilitado el acceso a productos de cacao en mercados emergentes, ampliando significativamente la base de consumidores. Este incremento se atribuye principalmente a la creciente demanda de productos de chocolate en todo el mundo, tanto en segmentos de consumo masivo como en el nicho de chocolates premium, que destacan por su calidad y exclusividad.

Una tendencia notable en el mercado global es la preferencia creciente por el chocolate negro, que ha ganado popularidad debido a sus percibidos beneficios para la salud. En muchos

países desarrollados, el consumo de chocolate negro ha dejado de ser una indulgencia ocasional para convertirse en una elección consciente por parte de los consumidores interesados en mejorar su bienestar físico. Según Tourism and Society Think Tank (2024) "El cacao está recibiendo una atención renovada debido a su perfil antioxidante y su vinculación con la mejora del estado de ánimo y la salud cardiovascular. Esta tendencia hacia los alimentos funcionales ha impulsado la demanda de cacao de alta calidad, lo que a su vez ha creado nuevas oportunidades para los países productores de cacao" Este segmento también ha experimentado un aumento en la variedad de productos ofrecidos, con sabores innovadores que mezclan cacao con ingredientes exóticos, ampliando así su atractivo. Además, la demanda de granos de cacao orgánicos y con certificación de comercio justo está creciendo significativamente, ya que los consumidores se inclinan cada vez más por productos más seguros, sostenibles y alineados con valores éticos y ambientales.

### ***6.1.2 Potencial de la Demanda Nacional***

En Colombia, el cacao es considerado uno de los productos agroalimentarios más importantes por su calidad y reconocimiento internacional. El país se ha posicionado como un referente en la producción de cacao fino y de aroma, que representa un nicho de mercado altamente valorado en mercados internacionales. La producción de cacao en Colombia ha experimentado un crecimiento sostenido, impulsado por programas gubernamentales como el Plan Decenal del Cacao, que busca aumentar la producción nacional para el 2030 (Iniciativa Cacao, Bosques & Paz, 2018), y por el creciente interés de los agricultores en diversificar sus cultivos. Este desarrollo no solo ha permitido aumentar los ingresos de las familias campesinas, sino que también ha fortalecido la economía rural en regiones cacaoteras clave como Santander, Antioquia y Arauca.

La demanda nacional de cacao en Colombia ha estado influenciada por diversos factores que han incidido en su crecimiento y estabilidad. En un artículo de Portafolio (Rodríguez, 2024), Eduard Baquero López, presidente ejecutivo de la Federación Nacional de Cacaoteros de Colombia (Fedecacao) afirma que el sector ha enfrentado dificultades debido a fenómenos climáticos que han impactado la producción. Sin embargo, se han implementado estrategias como la renovación de plantaciones viejas e improductivas, lo que ha permitido avances significativos. Hace 17 años, la producción de cacao en Colombia era de aproximadamente 30.000 toneladas, pero en la actualidad esta cifra ha aumentado a cerca de 60.000 toneladas. Asimismo, las importaciones del grano han disminuido drásticamente, pasando de 12.000 toneladas a menos de 300, lo que refleja una mayor autosuficiencia y consolidación del sector cacaotero nacional.

Otro aspecto determinante en la demanda nacional del cacao es la dinámica de los precios internacionales, que afectan directamente el valor del grano en el país. En el mismo artículo de Rodríguez (2024), el vocero de Fedecacao afirma que Colombia no es un gran productor a nivel mundial, ya que su participación en la oferta global es de solo 60.000 toneladas frente a los cinco millones de toneladas que se producen en el mundo. Sin embargo, la calidad diferenciada de su cacao le otorga un valor agregado en los mercados internacionales. Actualmente, el precio del cacao ha alcanzado su punto más alto en la historia, superando los 6.000 dólares por tonelada, en comparación con los 2.600 dólares que costaba hace un año y medio. Aunque esto ha motivado a los productores a incrementar su cultivo, también ha generado preocupaciones debido a su impacto en el precio final para los consumidores nacionales. Dado que el cacao forma parte de la canasta básica en Colombia, el alza en los costos puede llevar a una reducción en el consumo interno, ya que los consumidores podrían restringir su compra ante el encarecimiento del producto.

### ***6.1.3 Potencial de la Demanda Local (Arauca y Tame)***

El departamento de Arauca se ha consolidado como uno de los principales productores de cacao en Colombia, "con más de 20.000 hectáreas cultivadas y una producción anual aproximada de 10.000 toneladas, destacándose el municipio de Arauquita como uno de los mayores exponentes de este cultivo" (Díaz, 2024). Municipios como Saravena y Tame han venido apostando al cultivo del cacao como una alternativa económica viable para mejorar la calidad de vida de muchas familias campesinas y fortalecer el desarrollo económico regional. La importancia de Arauca en la producción cacaotera ha sido reconocida en múltiples certámenes internacionales, como el Salón du Chocolat de París en 2009 y 2010, donde su cacao se posicionó entre los mejores del mundo gracias a su excelente calidad, sabor y aroma.

En el municipio de Tame, el cultivo de cacao ha adquirido una gran relevancia debido a la alta calidad de su producción. Actualmente, se encuentran establecidas 4.138 hectáreas de cacao distribuidas a lo largo del territorio, con una mayor concentración en los distritos centro y Simón Bolívar, áreas que, por su cercanía al casco urbano, facilitan su comercialización y transporte (Téllez, s.f.). Además, el sector cacaotero en Tame ha comenzado a diversificarse con la producción de derivados como licor de cacao y chocolates de cobertura, lo que genera un valor agregado a la producción local y contribuye a la dinamización del turismo en la región.

## **6.2 Análisis de la Competencia**

### ***6.2.1 Competencia Directa***

A nivel local en Tame, los principales competidores ofrecen snacks de cacao tostado o derivados que compiten en el mismo formato y segmento de consumidores:

- **Chococacao** se especializa en almendras de cacao tostadas y descascarilladas artesanalmente, libres de químicos y conservantes. Además, diversifica su portafolio con licor de cacao, chocolates de mesa endulzados con miel o panela y snacks combinados con frutos secos, apuntando a un público que valora lo artesanal y natural.
- **Daza Cacao Premium** posiciona barras de chocolate gourmet (100 %, 80 % con panela) y licor de cacao premium con un enfoque “premium” en el origen Araucano. Su fuerza radica en la calidad sensorial del cacao y el reconocimiento internacional que ya tiene Arauca, lo que lo convierte en un rival relevante en el segmento de productos de alto valor.
- **Sanabria Souvenirs** opera principalmente como tienda de recuerdos, pero compete directamente con barras y trufas de alto porcentaje de cacao (70-90 %) que incorporan almendras tostadas y frutas deshidratadas, aprovechando el flujo turístico de Tame para posicionar sus snacks como productos locales exclusivos.

A nivel regional (Arauca), también hay iniciativas chocolateras. En Araucita existen proyectos como Aroma a Cacao (INT ZOMAC SAS) que comercializa choco-nibs de cacao, y emprendimientos como Deleite Chocolate, La Sabana y Dulce Aroma que han lanzado líneas de chocolates sin azúcar. Estas empresas amplían la oferta regional de productos cacaoteros saludables y elevan la intensidad competitiva en el mercado local y departamental.

A nivel nacional, hay varias marcas consolidadas que comercializan snacks de cacao tostado o nibs, destacándose:

- **Procolcacao** (Meta/Tolima), con su línea de Snacks 100 % Cacao Tostado Premium y nibs caramelizados, apela al comercio justo y a la calidad premium, respaldada por una distribución amplia.

- **Chuculat** (Caquetá), que ofrece nibs de cacao tostado 100 % naturales, veganos y provenientes de pequeños productores, con un posicionamiento saludable y ético.
- **Cantero Cacao** (Antioquia), cuyos nibs de cacao puro sin azúcar, gluten ni aditivos se venden como un snack funcional de alta pureza.
- **RASGOS** (Antioquia), comercializando “Nibs Almendras De Cacao 100 % Natural Sin Conservante”, con un mensaje de naturalidad y simplicidad del ingrediente.

Estos competidores nacionales suelen contar con mayores volúmenes de producción, canales de distribución consolidados y un posicionamiento claro en nichos de salud.

### ***6.2.2 Competencia Indirecta***

Más allá del cacao, existe una competencia indirecta amplia en el mercado de snacks saludables, que satisface la misma necesidad de conveniencia y bienestar:

- **Frutos secos y semillas** (almendras, nueces, marañones, semillas de girasol) que se venden en supermercados y tiendas naturistas de Arauca como opciones naturales y nutritivas.
- **Barras energéticas y de granola**, de marcas como Tosh o líneas propias de cadenas de retail, que ofrecen aporte rápido de energía y comodidad de consumo.
- **Otras opciones de chocolate saludable**, incluyendo barras de chocolate negro de alto porcentaje, nibs recubiertos (LÖK Foods) y cacao en polvo sin azúcar (Equiori, Vita Integral), todas ellas apuntando a consumidores interesados en productos gourmet.

Estos productos están muy difundidos y suelen contar con precios competitivos y gran disponibilidad, lo que obliga a posicionar el cacao tostado de Arauca destacando su pureza, el perfil sensorial único y el respaldo de prácticas sostenibles y de comercio justo.

### 6.2.3 Ventajas y Desventajas de la Competencia

La tabla 2 muestra las principales ventajas y desventajas de este proyecto frente a la competencia directa e indirecta identificada.

**Tabla 2.**

*Ventajas y desventajas del proyecto frente a la competencia*

| Competidores  | Ventajas del proyecto   | Desventajas del proyecto   |
|---|---|--|
| Emprendimientos locales (Chococacao, Quara Cacao)                     | Uso de cacao araucano de alta calidad con proceso artesanal de tostado; propuestas innovadoras de productos (nibs, garapiñado) que resaltan el origen local.                | Menor reconocimiento de marca inicial y menor escala productiva frente a competidores ya establecidos en el mercado local.   |
| Competencia regional (Aroma a Cacao, Deleite, La Sabana, Dulce Aroma) | Diferenciación por especialización en cacao tostado puro; potencial para innovar en empaques o sabores típicos; proximidad a la materia prima.                              | Existencia de marcas con productos sin azúcar consolidados; mayor experiencia comercial y posiblemente mayor red de distribución por parte de algunos competidores regionales.             |
| Snacks saludables sustitutos (frutos secos, granolas, barras, etc.)   | Producto 100% natural con alto valor agregado (alto contenido de fibra y antioxidantes del cacao); enfoque local y sostenible; versatilidad de consumo (snack y culinario). | Alternativas muy difundidas nacionalmente; precios potencialmente más bajos de competidores masivos; necesidad de educar al consumidor sobre los beneficios específicos del cacao tostado. |

## 6.3 Segmentación del Mercado

### 6.3.1 Mercado Potencial

El mercado potencial se divide en cuatro segmentos clave, cada uno se caracteriza por perfiles demográficos y motivaciones específicas:

Los consumidores locales de Tame, como familias y residentes (todas las edades) de este municipio araucano, con interés en productos nutritivos y de origen regional. Valorán la alta calidad del cacao de Arauca y buscan snacks saludables para el hogar. Sus hábitos incluyen compras en mercados locales y tiendas de conveniencia, donde prefieren alimentos prácticos, naturales y sin aditivos. La población del departamento de Arauca para 2025 ronda los 320 mil habitantes, siendo Tame uno de sus principales municipios, con un total de 54.772 habitantes según proyecciones del DANE (2020).

Los turistas (nacionales y extranjeros) en Arauca, jóvenes y adultos (aproximadamente de 20 a 50 años) aficionados a la naturaleza y la cultura llanera. Buscan experiencias auténticas y disfrutan de la gastronomía y las artesanías locales como recuerdo de viaje. Suelen comprar snacks típicos y saludables (como cacao tostado) en mercados y tiendas de la región. Según una nota de Infobae, Arauca se está posicionando como destino “no explorado” con atractivos paisajes y culturales únicos (Romero, 2024), lo que atrae cada vez más visitantes curiosos. El fuerte aumento del turismo en el país sugiere un potencial creciente para destinos emergentes como el departamento de Arauca.

Consumidores en otras ciudades interesadas en productos típicos y saludables, principalmente adultos urbanos (millennials, aproximadamente 25 a 45 años) de grandes ciudades (Bogotá, Medellín, Barranquilla, etc.) con nivel adquisitivo medio-alto y preocupación por la salud. Se sienten atraídos por alimentos exóticos, orgánicos o funcionales y por apoyar productos artesanales regionales. Sus motivaciones incluyen probar nuevos sabores, regalos culturales o snacks nutritivos. Consumen por canales variados: tiendas especializadas, supermercados gourmet y comercio electrónico. El creciente interés en “snacks saludables” a nivel global y nacional

sugiere que una parte de estos consumidores estaría dispuesta a adquirir cacao tostado araucano como alternativa nutritiva y típica.

Negocios locales, como hoteles, restaurantes, tiendas de souvenirs y otros emprendimientos turísticos en Tame y Arauca buscan diferenciarse ofreciendo productos auténticos de la región. Al proveerles cacao tostado en presentaciones para minibar, amenidades o venta al detal, se entraría en un canal B2B que amplía la cobertura y refuerza el vínculo con el sector turístico.

### ***6.3.2 Mercado Objetivo***

El mercado objetivo son aquellos clientes dentro del mercado potencial que la empresa atenderá de forma prioritaria con sus esfuerzos de marketing y ventas; en este caso, se trata de los habitantes del municipio de Tame que incorporan alimentos saludables en su dieta.

Los habitantes de Tame comprenden un segmento diverso, principalmente de adultos jóvenes y de mediana edad (18 a 59 años), adultos mayores (60 años o más) y núcleos familiares interesados en mejorar su calidad de vida a través de dietas más equilibradas. Este grupo valora los productos locales y con beneficios funcionales, por lo que están dispuestos a probar nuevas alternativas de alimentos o snacks que aporten nutrientes, sabor y practicidad. Además, muestran una creciente preocupación por el bienestar y la prevención de enfermedades crónicas, lo cual impulsa la demanda de opciones saludables en sus hábitos de consumo diario.

Dentro de este segmento, muchos hogares adquieren sus alimentos en tiendas de barrio, supermercados y a través de pedidos por redes sociales. Prefieren presentaciones prácticas como porciones individuales o empaques reutilizables y buscan etiquetas claras que destaquen el contenido nutricional, el origen de la materia prima y certificaciones de calidad. Asimismo, suelen

valorar las historias de emprendimiento local y están dispuestos a recomendar productos que reflejen la identidad de Arauca.

Para cuantificar este mercado, se parte de la proyección poblacional del DANE para 2025, que sitúa a Tame en 54.772 habitantes, siendo 34.177 los que tienen entre 18 y 70 años. Aplicando el 89 % de hogares que ya incorporan alimentos saludables a su dieta, según la encuesta “Hábitos de consumo 2025” de Crowe Co para América Retail (2025), se obtiene un mercado objetivo aproximado de 30.417 personas. Este valor guía la estimación de la población objetivo y permitirá cuantificar el tamaño de la muestra y la demanda anual del producto.

## **6.4 Investigación de Mercados Cualitativa con Fuentes Primarias**

### ***6.4.1 Objetivos de la Investigación Cualitativa***

**6.4.1.1 Objetivo General.** Comprender en profundidad las percepciones, recomendaciones y expectativas de los expertos del sector y de los productores locales sobre el cacao tostado como snack saludable, con el fin de identificar atributos de valor, barreras y oportunidades para su posicionamiento y desarrollo en el mercado de la población objetivo.

**6.4.1.2 Objetivos Específicos.** A continuación, se detallan los objetivos específicos:

- Indagar en las percepciones y recomendaciones de expertos del sector (por ejemplo distribuidores) acerca de tendencias de consumo, posicionamiento y atributos diferenciadores del cacao tostado como snack saludable.
- Recoger la visión de los productores locales sobre capacidades de suministro, calidad de la materia prima, ventajas competitivas y posibles alianzas estratégicas a lo largo de la cadena de valor.

- Identificar las barreras percibidas (precio, logística de distribución, desconocimiento del producto) y propuestas de diferenciación que permitan superarlas.

#### ***6.4.2 Metodología de la Investigación Cualitativa***

La fase cualitativa se llevará a cabo mediante entrevistas semiestructuradas con un grupo reducido de 1 experto del sector cacaotero y 1 productor local de chocolate para tomar, seleccionados en función de su accesibilidad y disponibilidad. Cada entrevista, de aproximadamente de 30 a 45 minutos, seguirá una guía de preguntas diseñada para explorar percepciones sobre atributos organolépticos, viabilidad productiva y barreras de mercado. Con el consentimiento de los participantes, las sesiones se grabarán y transcribirán adecuadamente. Esta información será procesada mediante herramientas de inteligencia artificial para la identificación eficiente de temas y patrones emergentes, garantizando un análisis riguroso y complementado con la interpretación cualitativa de la investigadora.

#### ***6.4.3 Diseño y Aplicación de Instrumentos de Recolección de Datos***

La entrevista para el experto del sector cacaotero se estructuró para obtener información fundamental sobre la producción de cacao en Arauca: volúmenes de cultivo, etapas clave del proceso (fermentación, secado, tueste y procesamiento de barras de chocolate listas para preparar y tomar) y aspectos de contexto como temporadas de producción, precios y datos generales acerca del comportamiento del cacao. Estas preguntas permitieron capturar una visión global del entorno operativo y tecnológico, así como extraer pautas para el diseño del modelo de negocio.

Por su parte, la entrevista al productor local de chocolate se orientó a obtener recomendaciones específicas para el desarrollo del producto: selección de granos, perfiles de tueste, formatos de empaque y propuestas de valor que resalten la identidad regional. Se incluyeron

preguntas orientadas a identificar áreas de interés estratégico (tendencias de consumo, canales de comercialización y criterios de calidad) y a consultar el nivel de conocimiento sobre el potencial del cacao tostado como snack saludable. A través de preguntas abiertas se exploró la percepción del productor sobre las preferencias de los consumidores, los atributos diferenciales del cacao de Tame y las oportunidades de innovación en presentación y empaque. Estas respuestas aportan perspectivas valiosas para la adaptación del prototipo de nibs de cacao tostado, ajustando sabores, texturas y empaques al contexto local. Las entrevistas aplicadas y sus transcripciones se encuentran en el Apéndice A, sirviendo como base para el análisis posterior.

#### ***6.4.4 Análisis de Resultados***

El análisis de las entrevistas revela percepciones valiosas sobre el cacao tostado como snack saludable, alineadas con los objetivos de identificar tendencias, capacidades de suministro y ventajas competitivas. El experto del sector destacó el modelo Araucano (variedades Tame, Arauquita y Saravena), reconocido por su calidad y premios internacionales, lo que lo posiciona como un atributo diferenciador clave. Este cacao ofrece un sabor suave y agradable, muy valorado por los consumidores que priorizan origen y calidad. Además, señaló el aumento del precio del cacao, alcanzando hasta 33.000 pesos por kilo, influido por la demanda y factores climáticos, con cosechas más abundantes en mayo, junio y diciembre. Por su parte, la productora local enfatizó la importancia de elegir variedades dulces como el Araucano para reducir la astringencia, recomendando adquirir cacao seco para optimizar costos, ya que los productores suelen desechar las cáscaras. Ambos coincidieron en la necesidad de un control estricto de calidad, como el uso de medidores de humedad por las cooperativas y la verificación del secado para evitar moho, asegurando un producto fresco y competitivo.

Respecto a las barreras de mercado y estrategias de diferenciación, la productora identificó el desconocimiento del cacao tostado como snack y la preferencia por sabores dulces como desafíos principales. Propuso dirigirse a consumidores saludables, como diabéticos o hipertensos, resaltando beneficios como la regulación de la presión arterial y los niveles de azúcar, con un consumo sugerido de 50 gramos diarios. Recomendó empaques prácticos, como bolsas plásticas, y canales como tiendas naturistas o artesanales para superar estas barreras. El experto, en cambio, subrayó la importancia de la certificación y una cadena de suministro bien gestionada para garantizar calidad y confianza. Ambos destacaron el sabor único y la identidad regional del cacao Araucano como factores diferenciadores, sugiriendo que un empaque que refleje su origen y sostenibilidad podría fortalecer su posicionamiento frente a la sensibilidad al precio y la falta de familiaridad del producto.

Estas perspectivas dan las bases para este modelo de negocio que posicione los nibs de cacao tostado como un snack saludable, diferenciado por su calidad, origen y beneficios, en un mercado regional aún por explorar.

## **6.5 Investigación de Mercados Cuantitativa con Fuentes Primarias**

### ***6.5.1 Objetivos de la Investigación***

**6.5.1.1 Objetivo General.** Cuantificar hábitos de consumo, preferencias de producto y factores determinantes en la decisión de compra del cacao tostado como snack saludable dentro de la población objetivo de habitantes de Tame que incorporan alimentos saludables en su dieta, para orientar el diseño de la oferta, la estrategia de precios y los canales de comunicación.

**6.5.1.2 Objetivos Específicos.** A continuación, se detallan los objetivos específicos:

- Identificar el perfil sociodemográfico (edad, género, ocupación) y los patrones de consumo de snacks de la población objetivo.
- Evaluar el nivel de conocimiento y grado de aceptación inicial del concepto de cacao tostado como snack saludable entre dicha población.
- Establecer la frecuencia y el volumen promedio de consumo de snacks en general y de cacao tostado en particular.
- Determinar el rango de precios que la población objetivo está dispuesta a pagar y su sensibilidad según distintos formatos y presentaciones.
- Identificar los canales de búsqueda y compra preferidos (puntos de venta físicos, ecommerce, redes sociales, recomendaciones) y los medios de comunicación más efectivos para llegar a este público.
- Determinar las características de producto (sabor, presentación, certificaciones, información nutricional) con mayor influencia en la decisión de compra.
- Evaluar la intención de recompra y la tendencia a recomendar el snack de cacao tostado a otras personas.

### ***6.5.2 Metodología de la Investigación Cuantitativa***

La fase cuantitativa se realizará exclusivamente a través de un formulario digital en Google Forms, cuyo enlace y código QR se difundirán en puntos de alto tráfico turístico (terminal terrestre, alojamientos y restaurantes de Tame) y en medios digitales seleccionados (grupos de Facebook de viajeros, canales de Telegram, Instagram, y foros de Reddit relacionados con turismo en Arauca). La encuesta (cuya estructura está en el apéndice B.) inicia con una pregunta filtro para asegurar que cada encuestado sea turista nacional o extranjero que haga parada en Tame, y cubre variables

sociodemográficas, hábitos de consumo de snacks, nivel de conocimiento y grado de aceptación del cacao tostado, disposición a pagar según formatos de empaque, canales de búsqueda y compra, características de producto valoradas, intención de recompra y disposición a recomendar. Los datos recolectados se procesarán mediante estadística descriptiva y análisis de segmentación (edad, género, frecuencia de viaje) para fundamentar las decisiones de diseño de producto, precio y comunicación.

Para el muestreo se empleará un enfoque no probabilístico por conveniencia, dado que se prioriza la accesibilidad y el perfil específico de la población objetivo. Sin embargo, para orientar el número total de encuestas a aplicar se calculará la muestra con la fórmula de muestreo aleatorio simple para población finita:

$$\frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

donde  $Z = 1,645$  (para un 90 % de nivel de confianza),  $p = 0,5$ ,  $q = 0,5$ ,  $N = 30.417$  (tamaño estimado del mercado objetivo) y  $e = 0,07$  (7 % de margen de error). Con estos valores, la muestra resultante es de aproximadamente 137 encuestas.

### ***6.5.3 Análisis de Resultados***

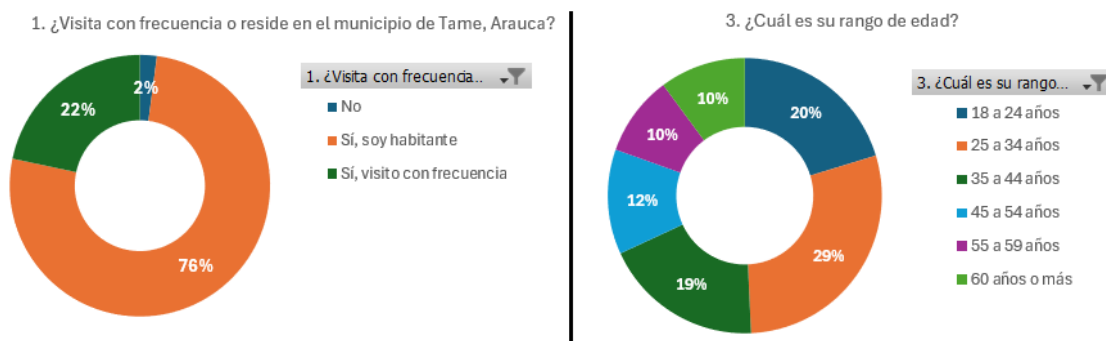
Tras la recolección de 145 respuestas a la encuesta (superando el número guía inicial de 137), se realizó un análisis de los datos, utilizando herramientas como figs y gráficas dinámicas para evaluar hábitos de consumo, preferencias de producto y disposición a pagar por el cacao tostado como snack saludable. Esta información se consolidó en la hoja "gráficas" del apéndice C. A continuación, se presentan las preguntas más representativas.

En cuanto al perfil demográfico, el primer gráfico de la figura 1 muestra que el 76% de los encuestados son habitantes de Tame, mientras que el 22% visita el municipio con frecuencia. Esto

refleja un fuerte vínculo de la comunidad local con el entorno, lo que respalda la viabilidad de lanzar un producto como el cacao tostado, pensado para un mercado que valora lo propio. Respecto a la edad, la mayoría se concentra en los rangos de 25 a 34 años (29%), 18 a 24 (20%) y 35 a 44 (19%), lo que indica un público diverso y joven, favorable para un snack saludable adaptable a distintos estilos de vida. Respecto a la situación laboral, un 36 % se declaró trabajador independiente, un 20 % estudiantes, otro 20 % empleados formales y un 10 % amas de casa, lo que señala una muestra diversa y con alto potencial de compra en distintos segmentos de la comunidad local.

### Figura 1.

*Perfil demográfico: Frecuencia de visita a Tame y distribución por rango de edad*



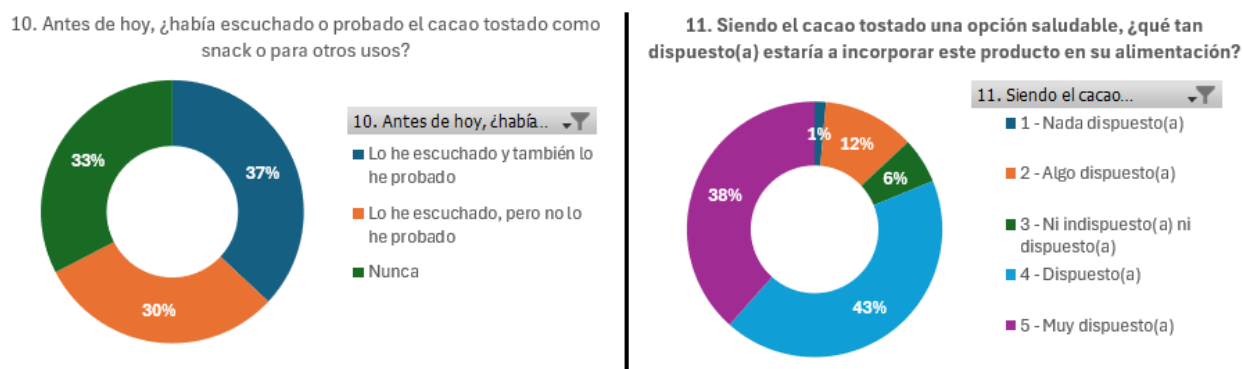
En cuanto a los hábitos de consumo de snacks en general, el 44% de los encuestados consume snacks algunas veces a la semana, y el 39% prefiere presentaciones de 100 g en una sola compra. Este comportamiento demuestra una tendencia hacia el consumo moderado y empaques prácticos, lo que respalda las presentaciones planteadas en el proyecto. Además, el 78% incluye alimentos saludables en su dieta, lo que fortalece la aceptación potencial del cacao tostado como una alternativa novedosa y benéfica.

En relación con el conocimiento y aceptación del cacao tostado, la figura 2 muestra que el 37% de los encuestados conoce y ha probado el producto, mientras que un 30% lo ha escuchado,

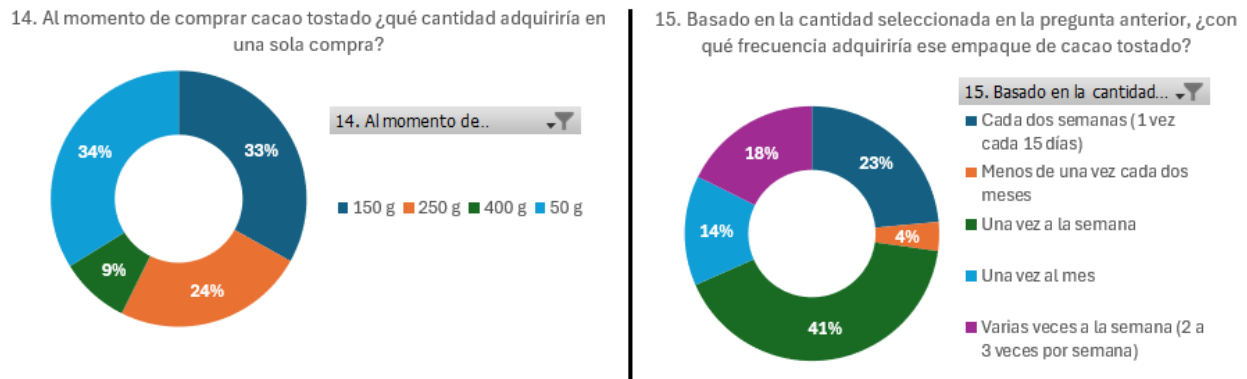
pero no lo ha consumido. Esto indica una base de reconocimiento significativa, aunque con margen para incrementar la conversión a consumidores reales. Además, el 38% está muy dispuesto a incorporar el cacao tostado en su alimentación, lo que refleja una actitud favorable hacia el concepto de snack saludable.

## Figura 2.

### *Conocimiento y aceptación del cacao tostado en la alimentación.*



Respecto a los hábitos de compra específicos del cacao tostado, la figura 3 presenta las preferencias de los encuestados en cuanto a la cantidad que adquirirían en una sola compra y la frecuencia con la que lo harían. Se observa una clara preferencia por formatos medianos, como 50 g y 150 g, lo que refleja la búsqueda de practicidad por parte de los consumidores. Las presentaciones grandes, como 400 g, muestran un interés menor, sugiriendo que estrategias como promociones o paquetes combinados podrían incentivar compras de mayor volumen. En relación con la frecuencia de compra, el 41% de los encuestados adquiriría el producto una vez a la semana, mientras que el 23% lo haría cada dos semanas y el 18% varias veces a la semana. Estos datos indican una demanda moderada pero constante, con un consumo que tiende a ser semanal más que diario para la mayoría de los consumidores.

**Figura 3.***Cantidad preferida de cacao tostado en una sola compra y frecuencia de adquisición*

En la pregunta abierta sobre expectativas y sugerencias, los encuestados destacaron el carácter saludable y local del cacao tostado, describiéndolo como “muy saludable”, “natural” y “100% local”. Sugirieron mayor disponibilidad en tiendas y supermercados, empaques atractivos para regalar y la integración de nibs en mezclas con otros snacks. Estas respuestas indican un mercado potencial para extensiones de línea y empaques que resalten la identidad araucana, además de consolidar el sabor principal.

**6.6 Estimación de la Demanda**

Para estimar la demanda de nibs de cacao tostado en Tame (cálculos realizados en el Apéndice K, hoja “Resultados encuesta”) se emplea un método que combina la segmentación del mercado potencial con una participación de mercado proyectada según la Guía para aproximaciones en la participación de mercado de Fundación E. (tabla 3, fila 5). Dicha categoría corresponde a un entorno con competidores grandes, numerosos y con ofertas variadas, por lo que se estima que Kakaw Wanina podrá captar entre el 0,5 % y el 5 % de las ventas totales. Para este plan de negocios se adopta un punto medio de 2,5 %, lo cual provee una base realista para dimensionar la producción anual y alinear los recursos operativos con la demanda proyectada.

**Tabla 3.***Guía para aproximaciones en la participación del mercado*

| <b>¿Qué tan grandes son tus competidores?</b> | <b>¿Qué tantos competidores tienes?</b> | <b>¿Qué tan similares son sus productos a los tuyos?</b> | <b>Porcentaje de participación</b> |
|---|---|--|------------------------------------|
| Grandes                                       | Muchos                                  | Similares  | 0 - 0,5%                           |
| Grandes                                       | Algunos                                 | Similares  | 0 - 0,5%                           |
| Grandes                                       | Uno                                     | Similares  | 0,5% - 5%                          |
| Grandes                                       | Muchos                                  | Diferentes   | 0,5% - 5%                          |
| Grandes                                       | Algunos                                 | Diferentes   | 0,5% - 5%                          |
| Grandes                                       | Uno                                     | Diferentes   | 10% - 15%                          |

Nota: Adaptado de Fundación E. (2003)

Partiendo del mercado objetivo de 30.417 habitantes de Tame (18 a 70 años que incorporan alimentos saludables), se aplica la cuota de participación del 2,5 % establecida por la Guía de Fundación E. ya mencionada, lo que arroja inicialmente 760 potenciales consumidores. A este valor se le ajusta la proporción de encuestados que efectivamente pertenecen al segmento (97,9 % según la pregunta 1 de la encuesta), luego la de quienes confirman incluir alimentos saludables en su dieta (98,6 % en la pregunta 2), después la de quienes manifiestan interés en snacks saludables (95,65 % en la pregunta 9) y, finalmente, la de quienes se muestran dispuestos a probar cacao tostado (87 % en la pregunta 11). Al multiplicar sucesivamente estos porcentajes ( $30.417 \times 0,025 \times 0,979 \times 0,986 \times 0,9565 \times 0,87$ ) se obtiene una demanda anual aproximada de 610 compradores activos (ver Tabla 4), cifra que servirá de base para cálculos posteriores.

**Tabla 4.***Estimación de la demanda*

| <b>Mercado objetivo</b>                    | <b>%</b> | <b>Fuente</b>   |
|--|----------|-----------------|
| Participación del mercado                  | 2,5%     | Tabla 3, fila 5 |
| Habitantes de Tame o viajeros frecuentes   | 97,90%   | Pregunta 1      |
| Personas que incluyen alimentos saludables | 98,60%   | Pregunta 2      |
| Interés en consumir snacks saludables      | 95,65%   | Pregunta 9      |

|                                      |            |             |
|--------------------------------------|------------|-------------|
| Disposición a consumir cacao tostado | 87,00%     | Pregunta 11 |
| <b>Demanda estimada</b>              | <b>610</b> |             |

La demanda anual estimada de 610 compradores se reparte entre las cuatro presentaciones de nibs según las preferencias de gramaje (Pregunta 14) y tipo de empaque (Pregunta 17). De acuerdo con los resultados, el 33,8 % opta por el formato de 50 g, el 3,1 % por el de 150 g, el 24,3% por el de 250 g y el 8,8% por el de 400 g. En cuanto al empaque, se hacen los ajustes para las dos presentaciones de más grandes, distribuyendo su preferencia inicial.

A partir de las respuestas a la frecuencia de compra (Pregunta 15 para gramajes y Pregunta 18 para empaques), se traduce esa preferencia en ciclos anuales. Al multiplicar frecuencia  $\times$  unidades  $\times$  tamaño de cada presentación, se obtiene un volumen total de 4 150 kg de cacao tostado requeridos en el primer año.

Para proyectar esta demanda a futuro, se adopta una tasa de crecimiento anual del 5,10 %, según proyecciones de EMR (2025) para snacks saludables en Colombia. Con esta tasa, la demanda estimada para los próximos cinco años crece como lo muestra la tabla 5.

**Tabla 5.**

*Demanda proyectada para los 5 años la empresa*

| <b>Cantidad De Kg a vender</b>            | <b>Año 1</b>   | <b>Año 2</b>   | <b>Año 3</b>   | <b>Año 4</b>   | <b>Año 5</b>   |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 50 g cacao tostado - Empaque papel kraft  | 636,60         | 669,10         | 703,20         | 739,10         | 776,75         |
| 150 g cacao tostado - Empaque papel kraft | 1799,40        | 1891,20        | 1987,65        | 2089,05        | 2195,55        |
| 250 g cacao tostado - Empaque papel kraft | 280,25         | 294,75         | 309,75         | 325,50         | 342,00         |
| 400 g cacao tostado - Empaque papel kraft | 217,20         | 228,40         | 240,00         | 252,40         | 265,20         |
| 250 g cacao tostado - Empaque artesanal   | 880,25         | 925,25         | 972,50         | 1022,00        | 1074,25        |
| 400 g cacao tostado - Empaque artesanal   | 337,20         | 354,40         | 372,80         | 391,60         | 411,60         |
| <b>TOTAL</b>                              | <b>4150,90</b> | <b>4363,10</b> | <b>4585,90</b> | <b>4819,65</b> | <b>5065,35</b> |

## 7. Plan de Mercadeo

### 7.1 Estrategia de Producto

La estrategia de producto de Kakaw Wanina S.A.S. se centra en posicionar los nibs de cacao tostado como un snack saludable y versátil, aprovechando la excepcional calidad del cacao modelo araucano de Tame, Arauca. Este producto se ofrece en cuatro presentaciones (50g, 150g, 250g y 400g) en bolsas de papel kraft que aseguran la frescura y mantienen las propiedades organolépticas y nutricionales del cacao, respondiendo a la preferencia del 34% de los encuestados por empaques de 50g y del 33% por 150g, según la encuesta. Para las versiones de 250g y 400g, se introduce adicionalmente un empaque artesanal hecho con cáscaras de cacao por artesanos locales, un diseño que no solo añade valor estético, sino que también fomenta la economía circular y resalta la identidad cultural de la región, alineándose con las expectativas de los consumidores de empaques atractivos para regalar.

El producto se distingue por su pureza, sabor intenso y textura crujiente, atributos que lo alinean con la tendencia de consumo saludable identificada en el 78% de los encuestados que ya incluyen alimentos saludables en su dieta. Además, se enfatizan sus beneficios nutricionales (rico en antioxidantes, fibra y minerales) respaldados por la certificación INVIMA, lo que genera confianza en un mercado donde el 38% está muy dispuesto a incorporar cacao tostado de acuerdo con la encuesta. La marca Kakaw Wanina refuerza su compromiso con la sostenibilidad y el apoyo a productores locales, un valor que resuena con el 66.7% que consume snacks naturales como frutas frescas y el 22.5% que ya valora el cacao tostado.

El producto destacará el origen araucano y su proceso artesanal, diferenciándolo en un mercado competitivo donde el sabor y los beneficios nutricionales son prioritarios para los

consumidores (según la pregunta 13 de la encuesta). Esta estrategia busca captar tanto a residentes de Tame como a visitantes frecuentes, ofreciendo un snack que combina tradición y bienestar, adaptable a diversos estilos de vida y edades, como lo refleja la diversidad demográfica de la muestra.

## 7.2 Estrategia de Precio

La estrategia de precio de Kakaw Wanina adopta un enfoque de penetración de mercado para posicionar los nibs de cacao tostado como una opción accesible y competitiva en Tame, facilitando su adopción por parte de consumidores locales y visitantes. Los precios se establecen considerando los costos de producción, la disposición a pagar revelada en la encuesta y la competencia local. Para las presentaciones en papel kraft, los rangos sugeridos son: \$8,000-\$12,000 (50g), \$26,000-\$32,000 (150g), \$46,000-\$52,000 (250g) y \$74,000-\$82,000 (400g), asegurando una relación calidad-precio atractiva para formatos pequeños y medianos.

Para las presentaciones con empaque artesanal (250g y 400g), se añade un sobreprecio de \$6,000, justificado por el valor agregado del diseño único y el apoyo a artesanos locales, una iniciativa que el 55% de los encuestados aceptaría para 250g, aunque solo el 29% lo haría para 400g. Esto indica que el empaque premium tiene mayor aceptación en formatos familiares, donde los consumidores perciben mayor justificación por el costo adicional. La estrategia también incluye promociones estacionales y descuentos por volumen, especialmente en mayo, junio y diciembre (temporadas de alta demanda según las entrevistas) para incentivar compras recurrentes.

Una vez hecho el análisis financiero (disponible en el capítulo 12), se establecen los siguientes precios (en las presentaciones con empaque de papel kraft) para poder cubrir los costos y tener un margen de ganancia: \$10.700 (50g), \$30.000 (150g), \$49.400 (250g) y \$78.300 (400g). Se observa que a medida que aumenta la cantidad de producto adquirida, el aumento marginal es

menor. Con esto se busca fidelizar clientes en un mercado donde el sabor y el precio son determinantes. Al mantener precios competitivos y ofrecer valor agregado, la empresa se posiciona como una opción atractiva frente a competidores, captando tanto a consumidores habituales de snacks como a quienes buscan probar opciones saludables locales.

### **7.3 Estrategia de Plaza**

La estrategia de plaza se enfoca en hacer accesible el snack de cacao tostado a través de canales de distribución que maximicen su visibilidad y conveniencia para el mercado objetivo en Tame, Arauca. Según la encuesta, los canales preferidos por los consumidores son los supermercados (76.5%), las tiendas de barrio (50%) y los sitios turísticos (30.9%). Por ello, la empresa priorizará la colocación del producto en supermercados locales y cadenas de retail en la región, donde los residentes y visitantes realizan sus compras habituales. Estos puntos de venta no solo garantizan una alta rotación, sino que también permiten llegar a consumidores que valoran la practicidad y la calidad, especialmente para quienes consumen snacks varias veces por semana. Además, las tiendas de barrio serán clave para captar a los residentes locales, especialmente en áreas con alta densidad poblacional, ofreciendo una opción saludable y de origen regional para quienes viven en Tame.

Para complementar la distribución física, se explorarán canales digitales como WhatsApp (preferido por el 30.1% de los encuestados), Instagram (19.9%) y la creación de una página web (16.9%) que permitirán realizar pedidos directos y facilitar la entrega a domicilio, especialmente para turistas y consumidores jóvenes. Esta opción es ideal para quienes buscan conveniencia y están acostumbrados a compras en línea, alineándose con la tendencia de consumo digital observada en la encuesta. Asimismo, la presencia en sitios turísticos, como tiendas de souvenirs y puntos de interés en Tame, captará a visitantes interesados en productos locales y artesanales,

aprovechando el flujo turístico que busca experiencias auténticas. Esta estrategia multicanal asegura que el producto esté disponible tanto para consumidores habituales como para compradores frecuentes, maximizando su alcance en un mercado aún por explorar.

#### **7.4 Estrategia de Promoción**

Esta estrategia se centra en tácticas que combinan contenido digital dinámico para generar conciencia y fomentar la prueba del producto. Según la encuesta, los formatos más efectivos para descubrir y decidirse a comprar un snack como el cacao tostado son los videos cortos o reels en Instagram (54.4%), seguidos por ferias y eventos locales de alimentos (44.1%) y muestras gratuitas en tiendas (36%). Por ello, la empresa implementará una campaña en redes sociales, enfocada en Instagram y Facebook, con reels que muestren el proceso industrial de tostado, los beneficios nutricionales y sugerencias de consumo, como integrarlo en mezclas con cereales o como topping en postres. Estos contenidos no solo educarán al consumidor sobre el producto, sino que también destacarán su origen araucano y su valor cultural, alineándose con la preferencia por historias de emprendimiento local identificada en la pregunta abierta.

Además, la participación en ferias locales y eventos gastronómicos permitirá interactuar directamente con los consumidores, ofreciendo degustaciones gratuitas y promociones de lanzamiento. Estas actividades son clave para generar confianza y fidelidad, especialmente en un mercado donde el 61% está dispuesto a recomendar el producto. Complementariamente, se utilizarán anuncios segmentados en Facebook y mensajes directos vía WhatsApp para llegar a consumidores interesados en snacks saludables, ofreciendo descuentos exclusivos. La combinación de estas tácticas maximizará la visibilidad del producto y fomentará la decisión de compra, aprovechando tanto el alcance digital como la conexión personal en eventos comunitarios.

### **7.5 Estrategia de Posventa**

La estrategia de posventa busca fortalecer la satisfacción del cliente y fomentar la lealtad a través de acciones que refuercen la experiencia después de la compra. Dado que el 61% de los encuestados calificó con 5/5 su disposición a recomendar el producto, se implementará un programa de referidos que incentive a los clientes a compartir su experiencia a cambio de descuentos o regalos en futuras compras. Este enfoque capitaliza el alto potencial de marketing voz a voz identificado en la encuesta, convirtiendo a los consumidores satisfechos en embajadores de la marca. Además, se enviarán mensajes personalizados vía WhatsApp o email para agradecer la compra, solicitar feedback y ofrecer promociones exclusivas.

También se creará contenido post-venta en redes sociales, como recetas o tips, para mantener el engagement y responder a sugerencias de integrar nibs en mezclas. Estas acciones mejorarán la retención y generarán datos valiosos para ajustar la oferta y consolidar la posición de la empresa en el mercado local.

### **7.6 Estrategia de Posicionamiento**

Esta estrategia se fundamenta en la diferenciación, destacando el valor agregado del snack de cacao tostado como un producto único, saludable y profundamente conectado con la tradición cultural de Arauca. En lugar de competir por costos bajos, la empresa apuesta por la calidad excepcional del cacao modelo araucano, conocido mundialmente por su sabor intenso y aroma distintivo. Este cacao, cultivado localmente y proveniente de productores certificados, ofrece una experiencia sensorial superior con su textura crujiente y perfil gustativo único, al tiempo que refleja el compromiso de la compañía con la sostenibilidad y el bienestar de los agricultores de Tame. Al resaltar la pureza y el origen del producto, Kakaw Wanina se posiciona como una marca premium

en el segmento de snacks saludables, dirigida a consumidores que priorizan la autenticidad y están dispuestos a invertir en un producto que encarna la riqueza natural y cultural de la región.

El valor diferencial se potencia con empaques innovadores (como las presentaciones artesanales de 250g y 400g), fabricadas con cáscaras de cacao por manos artesanas locales. Este diseño no solo distingue al producto en el mercado por su estética única, sino que también fomenta la economía circular y visibiliza el talento regional, alejándose de los empaques genéricos de la competencia. Además, la marca enfatiza los atributos nutricionales del cacao tostado (rico en antioxidantes, fibra y minerales) y su versatilidad como snack o complemento, adaptándose a distintos estilos de vida. Esta fusión de calidad, sostenibilidad y tradición posiciona a la empresa como una opción consciente para quienes buscan una experiencia que vaya más allá del consumo básico y se enfoque en el bienestar y tradición cultural.

Esta estrategia se basa en exaltar el prestigio del cacao araucano, integrando la historia y la cultura local en su identidad. Esto no solo fomenta la lealtad, sino que también establece una ventaja competitiva difícil de imitar, consolidándola como un snack saludable de alta calidad con propósito, atractivo tanto para residentes como para turistas que valoran productos auténticos.

## **8. Análisis Técnico**

### **8.1 Descripción del Producto**

#### ***8.1.1 Ficha Técnica del Producto***

La descripción detallada del producto se encuentra en la ficha técnica adjunta en el apéndice D. En este documento, se especifican las características esenciales de los nibs de cacao tostado, elaborados a partir de la variedad “cacao modelo araucano” ya sea de Tame, Saravena o

Araucita, específicamente de cultivos que incluyen clones como FEAR5 (reconocidos con licencia del ICA), que cuenta con alta calidad y productividad. Según una publicación de la Gobernación de Arauca (2024), “el clon Araucita 5, es el resultado de un trabajo en conjunto entre los productores cacao cultores, líderes gremiales y Federación Nacional de Cacaoteros”, siendo este reconocido como el mejor cacao del mundo en el concurso internacional Cacao of Excellence, en Amsterdam.

En la ficha técnica se detallan sus atributos organolépticos, como el color marrón oscuro, la textura crujiente y el sabor intenso y ligeramente amargo con notas de chocolate y frutos secos, característico del cacao araucano. Además, se incluyen las propiedades nutricionales por cada 100 g, destacando su alto contenido en antioxidantes, fibra, hierro, magnesio y otros nutrientes esenciales, lo que lo convierte en una opción saludable y funcional para los consumidores (Da'Oro Chile, s.f.). Aquí también se define la vida útil esperada de 12 a 18 meses bajo almacenamiento en un lugar fresco y seco, garantizando la calidad del producto durante este período (Texas Real Food, s.f.). Además, se mencionan las certificaciones que aseguran el cumplimiento de los estándares de inocuidad alimentaria establecidos por INVIMA.

### ***8.1.2 Empaque y Presentación***

El empaque y presentación está diseñado para resaltar la calidad del producto y su origen artesanal, alineándose con las tendencias de consumo saludable y sostenible. Se ofrecen cuatro tamaños estándar: 50g, 150g, 250g y 400g, todos en bolsas de papel kraft que garantizan la frescura y preservan las propiedades organolépticas y nutricionales del cacao (ver figura 4). El papel kraft, un material ecológico, aporta un toque rústico y natural que refleja la esencia del producto y su compromiso con la sostenibilidad. Este empaque es ideal para la comercialización local y nacional,

ya que protege el producto y es atractivo para consumidores que valoran opciones naturales y respetuosas con el medio ambiente.

#### Figura 4.

*Empaque de papel kraft*



Para las presentaciones de 250g y 400g, se ha desarrollado un empaque especial artesanal (tal como se ve en la figura 5), elaborado por artesanos locales de Arauca utilizando cáscaras de cacao, un subproducto que tradicionalmente se descarta. Este empaque no solo es único y atractivo visualmente, sino que también puede ser un elemento decorativo y que agrega valor a la cadena productiva al promover la economía circular y resaltar la riqueza cultural de la región. Ambos tipos de empaque están diseñados para captar la atención del consumidor final, destacando la pureza y la alta calidad del cacao araucano, mientras transmiten el compromiso del proyecto con el desarrollo económico, social y ambiental de Tame, Arauca.

**Figura 5.**

*Empaque artesanal de concha de cacao*

**8.2 Procesos de Producción****8.2.1 Diagrama de Flujo del Proceso de Elaboración**

El proceso de producción inicia con la recepción de granos de cacao fermentados y secos modelo araucano. En esta etapa inicial, se lleva a cabo una verificación que evalúa la calidad (ausencia de moho e insectos), el volumen y la variedad solicitada. Si el lote no cumple con estos requisitos, se contacta al proveedor para proceder con la devolución. Los granos que superan esta inspección se someten a un lavado suave para eliminar polvo y partículas adheridas y luego pasan a un tostado industrial realizado en una máquina especializada, diseñada para garantizar un tostado uniforme y controlado. Los granos son enfriados mediante un sistema de ventilación que tiene la misma máquina tostadora que detiene rápidamente la reacción térmica y preserva los perfiles de aroma y textura. Este enfriamiento optimiza la calidad del nib. Después, se efectúa el descascarillado en otra máquina específica que separa la cáscara de los nibs. Cada fase incluye

controles de calidad rigurosos, con la posibilidad de reprocesar si no se alcanzan los estándares establecidos.

Tras obtener los nibs puros, se procede al empaque en bolsas de papel kraft disponibles en presentaciones de 50g, 150g, 250g y 400g, o en empaques artesanales para las opciones de 250g y 400g, diseñados para mantener la frescura y calidad del producto. Una vez empacados, los nibs se trasladan a un área de almacenamiento bajo condiciones óptimas, esperando a la etapa final de distribución. Para una visión detallada de las fases y decisiones involucradas, consulte el diagrama de flujo en el Apéndice E.

### ***8.2.2 Requerimientos Técnicos y Maquinaria***

Los recursos físicos indispensables para el funcionamiento de la empresa se han organizado en cuatro categorías dentro de la inversión fija del proyecto: maquinaria y equipos, muebles y enseres, herramientas y utensilios y equipos de cómputo, junto con los trabajos de construcción de la planta. El componente principal de parte productiva lo conforman dos máquinas. Por un lado, la tostadora industrial de 15 kg/ciclo, en acero inoxidable, cuenta con tambor giratorio, quemador de gas regulable y enfriador de viento integrado (motor 0,5 HP). La otra es la descascarilladora tradicional por densidad, equipada con soplador y partidor de grano en aluminio, tolva y receptáculo en acero inoxidable 304, que procesa 15 kg/h con un rendimiento del 85% al 93%.

Estos activos (cuyas fichas técnicas completas están en la hoja “Maquinaria” del Apéndice F) garantizan un ciclo continuo de tueste, enfriado y descascarillado con altos estándares de calidad e inocuidad. Adicionalmente, se contemplan estibas, estanterías, mesas de trabajo y mobiliario para oficinas, así como balanzas de precisión y equipo básico para control de calidad. Para la parte administrativa se incluyen escritorios, sillas ergonómicas, y estaciones de cómputo.

El costo total estimado de todos estos elementos es de \$78.472.900. Este monto forma parte de la inversión fija del proyecto (al cual se le sumará la construcción de la planta) se analizará en detalle en el capítulo de análisis financiero. Por ahora, el apéndice F. incluye las cantidades, especificaciones, precios unitarios y proveedores de cada elemento requerido en estos rubros.

### 8.2.3 Análisis de Capacidad

Se parte de una demanda proyectada de 4150 kg para el primer año, operando 20 días hábiles al mes con turnos de 8 h diarias, información presentada en la tabla 6.

Se tiene para la tostadora: Lote de 15 kg (20 min de tueste + 5 min de enfriado) + 5 min de transición = 30 min/batch, lo que significa 16 batches  $\times$  15 kg = 240 kg/día; con eficiencia del 90 % da 216 kg/día.

En cuanto a la descascarilladora: Ciclo de 15 kg/hora continua; con 5 min de parada entre cargas (eficiencia de 89 %), eso da 105 kg/día  $\times$  0,89 = 93,45 kg/día.

**Tabla 6.**

*Análisis de capacidad de producción*

| Año | Demanda (kg) | Capacidad anual Tostadora (kg) | % Utilización tostadora | Capacidad anual descascarilladora (kg) | % Utilización descascarilladora |
|-----|--------------|--------------------------------|-------------------------|--|---------------------------------|
| 1   | 4150,9       | 51840                          | 8%                      | 22428                                  | 19%                             |
| 2   | 4363,1       | 51840                          | 8%                      | 22428                                  | 19%                             |
| 3   | 4585,9       | 51840                          | 9%                      | 22428                                  | 20%                             |
| 4   | 4819,7       | 51840                          | 9%                      | 22428                                  | 21%                             |
| 5   | 5065,4       | 51840                          | 10%                     | 22428                                  | 23%                             |

En el primer año, la tostadora presenta una capacidad de 51840 kg al año y tiene un porcentaje de utilización del 8%, disponiendo de un margen de operación bastante amplio. Su parte, la descascarilladora tiene una capacidad anual menor, de 22428 kg, lo que implica ser el cuello de botella de este proceso, aunque con un porcentaje de utilización del 19% para el primer

año. Esta configuración inicial permite confirmar que la capacidad instalada es suficiente para satisfacer la demanda y permite evaluar la incorporación futura de equipos adicionales solo cuando la demanda supere los umbrales de capacidad instalados.

### **8.3 Localización del Espacio**

La ubicación de la planta procesadora es un elemento clave para garantizar el éxito operativo y logístico del proyecto, ya que optimiza la distribución del producto y el acceso a recursos esenciales. En este caso, la empresa tiene una ventaja significativa ya que dispone de un terreno familiar en el barrio Brisas de Satena, dentro de la zona urbana de Tame. Esta disponibilidad inmediata elimina la necesidad de estudios de localización y reduce costos asociados a la adquisición de un espacio, acelerando la implementación del proyecto.

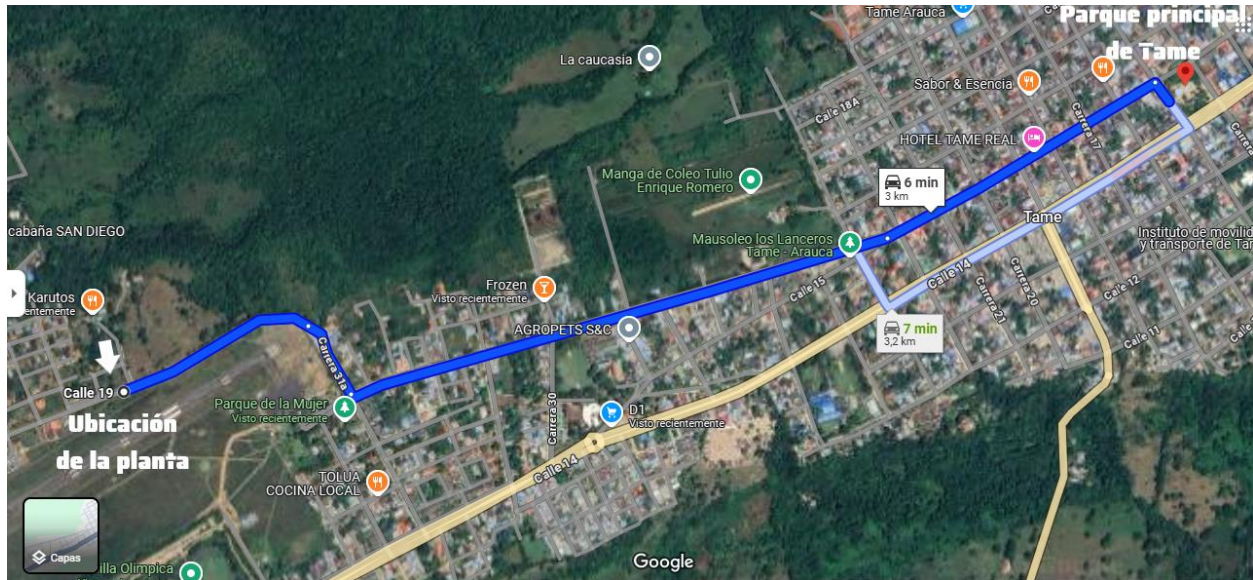
El terreno está situado a solo 3,5 km del parque principal de Tame, lo que equivale a aproximadamente 7 minutos en vehículo. Esta cercanía al centro urbano es estratégica, ya que facilita el transporte de la materia prima proveniente de fincas cercanas (proveedores) y mano de obra calificada. Esto no solo reduce tiempos y costos de traslado para el equipo de trabajo, sino que también lo sitúa próximo a zonas comerciales, financieras y de servicios logísticos, lo que favorece la eficiencia de la cadena de suministro. De esta forma, el terreno cuenta con una infraestructura vial adecuada y conexión a servicios públicos, aspectos fundamentales para el funcionamiento óptimo de la planta permitiendo agilizar la logística de distribución del cacao tostado, llegando rápidamente a puntos de venta en Tame y sus alrededores.

La elección de este punto se basa en sus ventajas logísticas y su integración con el entorno urbano. Al ser un terreno familiar, el proyecto aprovecha la disponibilidad inmediata y la ubicación privilegiada, lo que minimiza tiempos de planificación y construcción. En la Figura 6 se presenta

la ubicación exacta del terreno, siendo una posición estratégica que asegura que la planta procesadora opere de manera eficiente.

### Figura 6.

#### *Ubicación de la planta*



*Nota.* Adaptado de Google Maps.

## 8.4 Distribución del Espacio

La distribución de la planta (disponible en el Apéndice G) ha sido diseñada para optimizar los flujos de trabajo, garantizar la seguridad y cumplir con las normativas de inocuidad alimentaria y seguridad industrial. Todo el proceso (desde la recepción de materia prima hasta las áreas administrativas) se ubica en un único nivel. Esta organización permite una operación eficiente y segura, minimizando las distancias de tránsito y facilitando la supervisión.

En la zona de producción y logística se concentran las áreas clave. La recepción de materia prima está destinada a la llegada y verificación de los granos de cacao secos, seguida por un almacén de materia prima con condiciones controladas de temperatura y humedad para preservar su calidad. El área de procesamiento agrupa la tostadora y la descascarilladora, diseñada con

suficiente espacio para el movimiento seguro de los operarios y el mantenimiento de los equipos. En cumplimiento de la Resolución 2400 de 1979, se ha considerado específicamente el Artículo 9, asignando un espacio mínimo de 2 m<sup>2</sup> por máquina para el desplazamiento del operario, y el Artículo 12, garantizando una separación mínima de 1,2 m para los pasillos y de 0,8 m entre máquinas en la disposición del taller. Estas medidas aseguran un acceso adecuado, una operación segura y el cumplimiento normativo.

Además, se incluye un almacén para el producto terminado, organizado bajo el principio PEPS (Primero en Entrar, Primero en Salir) para asegurar la frescura de los nibs de cacao tostados, y un área de empaque para preparar las diversas presentaciones. También se ha previsto un espacio para control de calidad, con una estación básica para verificar el producto con balanzas de precisión y equipo para muestreos. Hay un estacionamiento para vehículos de carga y descarga. Esta disposición asegura un flujo lineal desde la recepción hasta el empaque, reduciendo riesgos. La planta tiene una zona de baños para el personal y un cuarto de aseo para la correcta deposición de residuos.

La misma planta alberga las funciones administrativas, con un área contigua a la producción, aunque aislada acústicamente. Aquí se ubican los puestos de trabajo para auxiliares, contador y personal de gestión; además, se han dispuesto oficinas privadas para el Gerente General, el Coordinador Comercial y de Logística y el Coordinador Administrativo y Financiero, todas con visibilidad directa hacia el área interna. Una sala de juntas sirve para reuniones y capacitaciones, y se ha incorporado una pequeña cocina y comedor para el bienestar del personal. Esta distribución fomenta la eficiencia en la gestión y proporciona un ambiente de trabajo cómodo y colaborativo, apoyando el éxito sostenible de la planta procesadora.

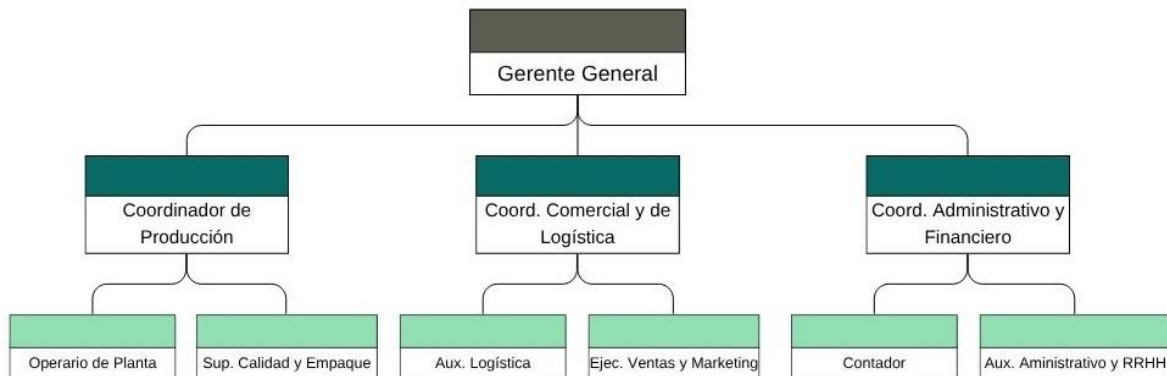
## 9. Análisis Organizativo

### 9.1 Estructura Organizacional

La estructura organizativa de la empresa se basa en un modelo funcional y jerárquico, donde los tres principales departamentos (Producción, Comercial y Logística, y Administrativo - Financiero) reportan directamente al Gerente General. Este esquema facilita una distribución clara de responsabilidades, potencia la especialización de cada área y asegura la coordinación entre los procesos de tueste, embalaje, ventas y gestión administrativa. La jerarquía, ilustrada en la figura 7, muestra cómo se conectan los distintos niveles desde la alta dirección hasta los operarios y auxiliares, garantizando una comunicación fluida y una toma de decisiones ordenada en todas las fases de la cadena de valor.

#### Figura 7.

*Organigrama de Kakaw Wanina*



### 9.2 Manual de Funciones

En esta sección se detallan las responsabilidades, objetivos y condiciones de cada uno de los diez cargos que conforman la estructura de la empresa. Este manual facilita la claridad en la

asignación de tareas, la alineación con las metas estratégicas y el correcto desempeño de cada puesto. Las descripciones que vienen a continuación permiten comprender el propósito y las actividades diarias de cada rol. Sin embargo, para consultar los perfiles completos con requisitos, competencias y demás condiciones laborales, vea el Apéndice H.

**Gerente General.** Es el máximo responsable de la empresa y supervisa el funcionamiento integral de todas las áreas. Define la estrategia corporativa, fija objetivos de crecimiento y rentabilidad, y toma decisiones clave en cuanto a inversión, alianzas y expansión. Representa a la compañía ante clientes, proveedores y entidades regulatorias, garantizando que se cumplan la misión, la visión y los valores de la empresa. Reporta a los socios o inversionistas y coordina directamente con los tres coordinadores de área para asegurar el alineamiento de todas las actividades con la estrategia general.

**Coordinador de Producción.** Se encarga de planificar y gestionar el proceso productivo del cacao, desde la recepción del grano seco hasta la entrega de los nibs listos para empacar. Supervisa a los operarios de planta y al supervisor de calidad y empaque, asegurando que las máquinas de tueste y descascarillado funcionen correctamente y se mantenga la pureza del producto. Establece los estándares de calidad y realiza seguimiento de indicadores como rendimiento, mermas y tiempos de procesamiento. Además, propone mejoras en los procesos para garantizar eficiencia y consistencia en cada lote.

**Operario de Planta.** Ejecuta las labores diarias de tueste y descascarillado del grano de cacao bajo la supervisión del Coordinador de Producción. Opera y monitorea las máquinas industriales, ajustan parámetros de temperatura y tiempo, y colabora en las tareas de limpieza y mantenimiento básico de los equipos. También traslada los nibs tostados hacia el área de empaque, respetando las normas de higiene y seguridad establecidas.

**Supervisor de Calidad y Empaque.** Verifica el llenado de las bolsas de nibs en sus distintas presentaciones, confirma que cada empaque cumpla con el peso y la etiqueta correctos, y realiza pruebas puntuales para confirmar textura, nivel de tueste y ausencia de residuos. Documenta los resultados de inspecciones y colabora con el Coordinador de Producción en cualquier acción correctiva. Además, gestiona el stock de materiales de empaque y notifica oportunamente la necesidad de reabastecimiento.

**Coordinador Comercial y de Logística.** Combina la gestión comercial con la logística de insumos. Por un lado, negocia condiciones con proveedores de cacao seco, verifica certificaciones en Buenas Prácticas Agrícolas y planifica las compras de materia prima según la demanda proyectada. Por otra parte, diseña e implementa estrategias de ventas para comercializar los nibs en tiendas locales, supermercados y puntos de venta seleccionados. Supervisa al Auxiliar de Logística y al Ejecutivo de Ventas y Marketing, distribuye metas, y analiza periódicamente cifras de ventas e inventario para ajustar precios, promociones y rutas de distribución.

**Auxiliar de Logística.** Es responsable de la coordinación operativa de la cadena de abastecimiento y distribución. Recibe los cargamentos de cacao seco, registra las cantidades entrantes, gestiona la organización del inventario en bodega y prepara los pedidos de nibs terminados para su entrega. Colabora en la planificación de rutas de envío, contrata servicios de transporte local cuando corresponde y mantiene actualizados los registros de entrada y salida de producto, asegurando trazabilidad y disponibilidad permanente para el área comercial.

**Ejecutivo de Ventas y Marketing.** Desarrolla acciones de promoción y difusión de los nibs de cacao tostado. Redacta y publica contenido en redes sociales, gestiona la comunicación por WhatsApp y colabora en el diseño de material gráfico para ferias y eventos. Contacta a clientes potenciales, presenta el producto a distribuidores locales y recoge retroalimentación directa del

mercado para sugerir mejoras en presentación o precio. Además, monitorea la respuesta de campañas publicitarias y el comportamiento del consumidor en plataformas digitales.

**Coordinador Administrativo y Financiero.** Supervisa la planificación financiera y la contabilidad general de la empresa. Elabora presupuestos anuales, gestiona el flujo de caja, realiza conciliaciones bancarias y prepara estados financieros mensuales. Asegura el cumplimiento de obligaciones tributarias y gestiona los trámites ante la Cámara de Comercio y la DIAN. Coordina al Contador y al Auxiliar Administrativo y de RRHH para que se ejecuten las políticas de control de costos y de recursos de manera oportuna.

**Contador.** Lleva los registros contables diarios, clasifica y contabiliza las facturas de compras y ventas, y mantiene actualizados los libros contables. Apoya en la elaboración de informes financieros y reportes fiscales, y colabora con el Coordinador Administrativo y Financiero en el cierre mensual y anual de estados financieros. También se ocupa de la facturación electrónica, las conciliaciones de bancos y la provisión de informes de gestión para la toma de decisiones.

**Auxiliar Administrativo y de Recursos Humanos.** Maneja actividades de administración general y procesos de personal. Se encarga de tramitar contrataciones, elaborar y archivar contratos de trabajo, coordinar afiliaciones a seguridad social y gestionar pagos de nómina. Además, colabora en la gestión de facturas y pagos a proveedores, y asegura que los documentos legales estén en regla. Atiende consultas del personal, lleva el control de asistencia y vacaciones, y participa en la organización de capacitaciones básicas para el equipo.

### 9.3 Mecanismos de Reclutamiento y Selección de Personal

Estos mecanismos se diseñan para atraer personas comprometidas con la misión de ofrecer nibs de cacao tostado de alta calidad y que compartan los valores de la empresa. El proceso inicia

con la identificación de vacantes según el Manual de Funciones, donde se definen claramente los perfiles requeridos para cada cargo, incluyendo competencias técnicas, experiencia previa y valores. Siempre que sea posible, se da prioridad a los colaboradores internos que opten por avanzar o cambiar de puesto, fortaleciendo la motivación y la retención del talento existente.

Cuando no se cubren vacantes internamente, se difunden las oportunidades a través de diversos canales para alcanzar principalmente a candidatos locales. Se utilizan portales de empleo nacionales (como Computrabajo, Magneto y LinkedIn), redes sociales corporativas (Facebook e Instagram) y medios comunitarios de Tame (radio local y avisos en comercios), lo que permite llegar a profesionales de la región y a quienes puedan estar interesados en trabajar en el sector cacaoero. Además, se incentiva la recomendación interna, de modo que los empleados actuales propongan conocidos que ya conozcan la cultura organizacional.

La selección de candidatos consta de varias etapas: primero, el Coordinador Administrativo y Financiero, apoyado por el Auxiliar Administrativo y de Recursos Humanos, realiza una preselección con base en la revisión de hojas de vida y la comparación con los requisitos mínimos de cada perfil. Luego, se llevan a cabo entrevistas semiestructuradas enfocadas en competencias técnicas (manejo de maquinaria, procesos de tueste, control de calidad, logística o contabilidad, según el cargo) y en habilidades blandas. Para roles operativos y de producción, se puede incluir una prueba práctica breve para evaluar destrezas específicas. En todos los casos, se informa puntualmente al candidato sobre los tiempos y etapas del proceso, garantizando transparencia y respeto.

Finalmente, una vez seleccionado el aspirante idóneo, el Auxiliar Administrativo y de Recursos Humanos coordina la formalización del contrato laboral: solicita la documentación requerida, gestiona las pruebas médicas de ingreso y garantiza que el nuevo colaborador sea

afiliado a los sistemas de seguridad social (salud, pensión, ARL y caja de compensación). Luego se procede a la firma del contrato y a la inducción, en la que se aclaran funciones, responsabilidades y condiciones de trabajo. De esta forma se asegura que cada persona contratada cuente con las condiciones necesarias para desempeñar su rol y se integre con éxito al equipo.

#### 9.4 Estructura Salarial

La política salarial de la empresa está diseñada para ofrecer una compensación justa y competitiva cumpliendo con la normatividad laboral colombiana. Para ello, se revisaron y compararon rangos de sueldos en plataformas como Computrabajo y Talent y se ajustaron los valores conforme al salario mínimo legal vigente (SMMLV) y al auxilio de transporte aplicable para 2025. Este enfoque permite actualizar periódicamente los salarios en función de la inflación y las condiciones del mercado laboral, garantizando la retención de talento y la sostenibilidad financiera de la empresa.

El detalle específico de la nómina, que incluye salario base, prestaciones sociales, aportes de seguridad social y obligaciones parafiscales de cada uno de los diez cargos, (se presenta en el Apéndice I) mientras que la tabla 7 resume y muestra el desglose individual de los salarios mensuales y anuales. La nómina total mensual asciende a \$38.569.674, mientras que el costo anual proyectado para el primer año es de \$462.836.092. Estos valores reflejan la inversión en capital humano necesaria para garantizar el funcionamiento eficiente de las tres áreas.

**Tabla 7.**

*Estructura salarial resumida*

| <b>Cargo</b>              | <b>Total Mensual</b> | <b>Cantidad Personal</b> | <b>Total Anual</b> |
|---------------------------|----------------------|--------------------------|--------------------|
| Gerente General           | \$7.525.388          | 1                        | \$90.304.656       |
| Coordinador de Producción | \$3.563.674          | 1                        | \$42.764.086       |
| Operario de Planta        | \$2.390.075          | 2                        | \$57.361.810       |

|   |                     |           |                      |
|---|---------------------|-----------|----------------------|
| Supervisor de Calidad y Empaque               | \$2.971.860         | 1         | \$35.662.315         |
| Coordinador Comercial y de Logística          | \$3.864.299         | 1         | \$46.371.593         |
| Auxiliar de Logística                         | \$2.661.797         | 1         | \$31.941.565         |
| Ejecutivo de Ventas y Marketing               | \$3.112.735         | 1         | \$37.352.825         |
| Coordinador Administrativo y Financiero       | \$3.864.299         | 1         | \$46.371.593         |
| Contador                                      | \$3.263.048         | 1         | \$39.156.579         |
| Auxiliar Administrativo y de Recursos Humanos | \$2.962.423         | 1         | \$35.549.072         |
| <b>TOTAL</b>                                  | <b>\$36.179.599</b> | <b>11</b> | <b>\$462.836.092</b> |

## 10. Análisis Legal y Normativo

### 10.1 Constitución Legal de la Empresa

#### 10.1.1 Tipos de Sociedad

Kakaw Wanina será constituida como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.). Esta figura jurídica, introducida en Colombia mediante la Ley 1258 de 2008, se destaca por ofrecer un marco societario flexible y favorable, diseñado para facilitar la creación y operación de empresas de diverso tipo. La S.A.S. permite su constitución por una o varias personas, ya sean naturales o jurídicas, y uno de sus principales atractivos es la limitación de la responsabilidad de los socios al monto de sus respectivos aportes, protegiendo así el patrimonio personal frente a las obligaciones de la sociedad, conforme al artículo 1 de la mencionada ley.

Además, no se exige un capital mínimo para su establecimiento y se cuenta con una considerable autonomía en la estructura de gobierno de los accionistas, permitiendo incluso que la

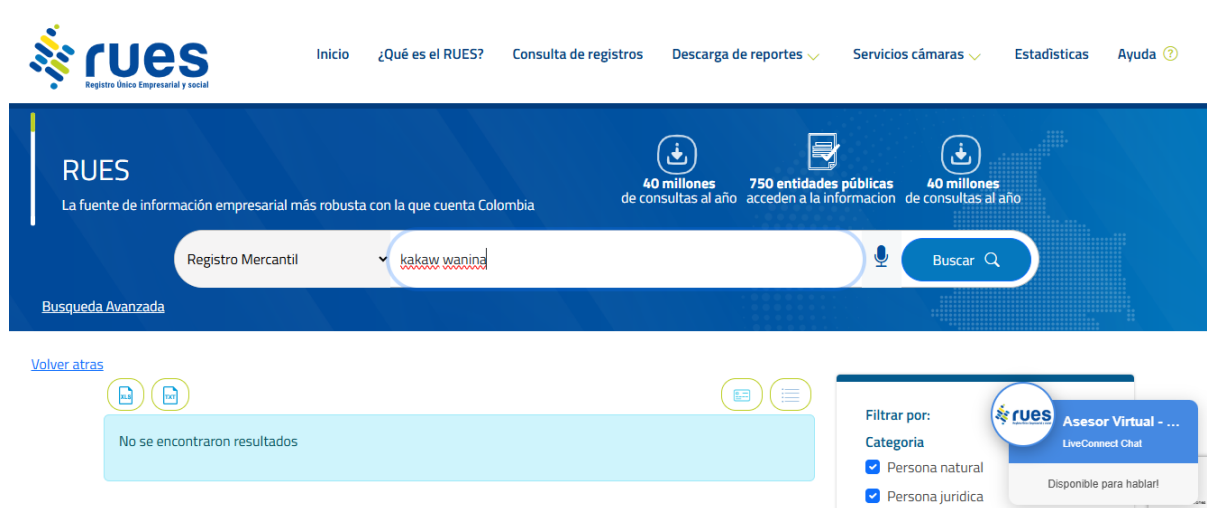
sociedad funcione sin necesidad de una junta directiva, ya que las funciones administrativas y de representación legal pueden ser asumidas directamente por una sola persona. Estos atributos de flexibilidad operativa, protección patrimonial y simplificación en la gestión hacen de la S.A.S. la estructura societaria idónea para la empresa.

### 10.1.2 Consulta de Homonimia

Para garantizar la exclusividad del nombre de la empresa (la razón social), se efectuó la verificación correspondiente en el Registro Único Empresarial y Social (RUES), buscando “Kakaw Wanina”. El resultado de esta consulta no arrojó registros previos ni nombres afines que pudieran generar confusión en el mercado local. Con este resultado, se confirma la disponibilidad del nombre para su inscripción y uso legal, tal como lo muestra la figura 8.

#### Figura 8.

##### Consulta de homonimia en el RUES



The image shows a screenshot of the RUES (Registro Único Empresarial y Social) website. The header includes the RUES logo and navigation links: Inicio, ¿Qué es el RUES?, Consulta de registros, Descarga de reportes, Servicios cámaras, Estadísticas, and Ayuda. The main content area features a search bar with the text 'Registro Mercantil' and 'kakaw wanina' entered. Below the search bar, a message states 'No se encontraron resultados' (No results were found). To the right, there are filters for 'Categoría' with checkboxes for 'Persona natural' and 'Persona jurídica', both of which are checked. A chat window for 'Asesor Virtual' is also visible.

*Nota.* Tomado del Registro Único Empresarial y Social

### ***10.1.3 Definición de Actividad Económica***

Las actividades económicas de Kakaw Wanina S.A.S. se rigen según la cuarta revisión adaptada por el DANE (2020) de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU). En primer lugar, la actividad principal de elaboración se identifica con el código 1082, correspondiente a “Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería”. Este código incluye todas las operaciones industriales destinadas a transformar el grano de cacao seco, ya fermentado y deshidratado, en productos de cacao tostado. Al inscribir esta actividad, se resalta que la empresa transforma el cacao, generando valor agregado y diferenciándose de la simple reventa.

Para la comercialización mayorista del cacao tostado, se utiliza el código 4631, que corresponde a “Comercio al por mayor de productos alimenticios”. Esta clasificación cubre la venta de grandes volúmenes de nibs de cacao a distribuidores, tiendas de alimentos saludables y cadenas de supermercados que adquieren el producto para su reventa o uso en manufacturas propias. También se contempla la atención directa al público mediante un punto de venta ubicado en las mismas instalaciones donde se realiza el procesamiento y empaque del cacao tostado. Esta modalidad permite que los consumidores se acerquen de forma presencial a adquirir el producto sin intermediarios. Para registrar esta actividad, se aplica el código 4711 (Comercio al por menor en establecimientos no especializados con predominio de alimentos), el cual corresponde a ventas realizadas en locales físicos donde se ofrece un surtido variado de productos alimenticios, aunque el catálogo de Kakaw Wanina esté centrado en un solo producto inicialmente. Además, la estrategia comercial también incluye ventas a través de medios digitales y pedidos por contacto directo (como WhatsApp, Instagram u otras redes sociales). En este caso, se incluye el código 4791 (Comercio al por menor realizado a través de internet), que corresponde a las actividades de venta

minorista a través de medios virtuales, con despacho del producto por servicio de mensajería, recogida por parte del cliente o entrega en puntos logísticos.

El Impuesto de Industria y Comercio (ICA) para estas actividades económicas es del 4 por mil de los ingresos operacionales, según el Acuerdo 0443 del Consejo Municipal de Tame (2021) que modifica el Estatuto Tributario.

#### ***10.1.4 Uso del Suelo***

El terreno destinado a la planta de procesamiento y empaque de nibs de cacao tostado se ubica en el barrio Brisas de Satena, dentro de una zona catalogada como mixta en el Plan Básico de Ordenamiento Territorial de Tame, revisado por última vez por el Acuerdo Municipal 0502 de 2023. Esta categoría permite la coexistencia de actividades residenciales, comerciales y de ciertos servicios, lo cual resulta acorde con la operación de una microindustria alimentaria que no genera impactos ambientales significativos ni requiere gran afluencia de público.

Para formalizar la compatibilidad de uso, se debe tramitar ante la Secretaría de Planeación Municipal el Certificado de Uso del Suelo, documento que verifica la destinación del predio según el EOT y condiciona las actividades permitidas. Dicho trámite implica presentar copia de la escritura del inmueble, croquis de ubicación y la descripción de las operaciones de tueste, descascarillado y empaque.

### **10.2 Trámites de Formalización y Puesta en Marcha**

#### ***10.2.1 Registro en Cámara de Comercio***

La constitución de la empresa exige inscribir el acto constitutivo en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del Piedemonte Araucano, que es la entidad competente para el

municipio de Tame. El documento constitutivo, aunque es de carácter privado, debe autenticarse ante notario antes de su registro. Para completar la matrícula mercantil, se presentan los estatutos sociales con la información de los accionistas (nombres, identificación, domicilio de residencia) y la razón social seguida de “S.A.S.”. Los estatutos deben incluir el objeto social (actividades principales), el domicilio principal y las sucursales, el plazo de duración, el régimen de administración, y declarar el monto del capital autorizado, suscrito y pagado, especificando la cantidad y el valor de las acciones y la forma de pago (Cámara de Comercio de Cali, s.f.). Es obligatorio designar al menos un representante legal y definir sus facultades. Cuando alguno de los socios aporta bienes inmuebles como parte del capital, la constitución debe formalizarse mediante escritura pública y se inscribe además en los registros de instrumentos públicos correspondientes. Una vez finalizada la inscripción en la Cámara de Comercio del Piedemonte Araucano, la sociedad adquiere personería jurídica distinta de la de sus socios.

### ***10.2.2 Inscripción en el RUT***

La empresa debe inscribirse en el Registro Único Tributario (RUT) antes de iniciar cualquier actividad económica, tal como lo exige el Estatuto Tributario. Este trámite es completamente gratuito y su vigencia es indefinida, por lo que no requiere renovación periódica a menos que se modifique la actividad económica registrada. Al realizar la inscripción, se debe indicar la razón social, el NIT asignado por la DIAN, la dirección del domicilio, el código CIU de la actividad principal y el régimen tributario elegido. Contar con el RUT es indispensable, pues sin él la empresa no puede facturar legalmente ni cumplir con sus obligaciones tributarias.

### ***10.2.3 Licencia y Permisos Sanitarios (INVIMA)***

La empresa debe tramitar ante el INVIMA la Notificación Sanitaria, dada la naturaleza de bajo riesgo de los nibs de cacao tostado (en la categoría 5.1 Productos a base de cacao o sus subproductos), ya que no incluyen aditivos ni azúcares añadidos y solo implican procesos de tueste y descascarillado. Según la Resolución 0719 de 2015, los productos de origen vegetal con mínimas transformaciones se clasifican en riesgo bajo y requieren una notificación sanitaria con vigencia de diez años (Ministerio de Salud y Protección Social, 2015). Para ello, se presentará el Formato Único de Alimentos que contiene la información técnica del proceso (fórmula, descripción de etapas productivas, planos de planta y diseño de la infraestructura), junto con los protocolos de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) que demuestran el cumplimiento de condiciones de higiene, control de plagas, manejo de residuos y abastecimiento de agua potable. Además, es obligatorio obtener el concepto sanitario favorable de la Secretaría de Salud Municipal, certificando que la planta de procesamiento satisface los requisitos locales de almacenamiento, limpieza, ventilación y eliminación de desechos (Resolución 2674 de 2013).

## **10.3 Implicaciones Tributarias y Fiscales**

### ***10.3.1 Régimen Tributario***

La empresa puede optar por el Régimen Simple de Tributación (RST) o tributar en el régimen ordinario. El RST (respaldado por la Ley 1943 de 2018, título V capítulo I) es un régimen voluntario dirigido a pequeñas empresas. Permite declarar y pagar varios impuestos en un único formulario anual, con pagos anticipados bimestrales. Para calificar al RST, los ingresos brutos anuales del año gravable anterior no deben superar 100.000 UVT (\$4.979.900.000 en 2025), y los socios deben ser personas naturales residentes. Las tarifas del RST son menores y dependen de la

actividad y nivel de ingresos. Según la DIAN (2022) las actividades industriales y agroindustriales (como el procesar cacao) tributan con tasas simples que van aproximadamente del 1.6% al 4.5% según el nivel de ingresos. Estas tarifas unificadas sustituyen el impuesto de renta y el ICA. Además, la empresa no está sujeta al impuesto de renta anual de manera separada.

En cambio, bajo el régimen ordinario, la empresa tributa según las reglas generales del Estatuto Tributario, es decir, paga impuesto de renta sobre su utilidad neta (a la tarifa general vigente, que actualmente es del 35%), debe pagar ICA según el porcentaje mencionado en el ítem 10.1.3 y debe declarar ingresos, costos y deducciones en la declaración anual. Sea cual sea el régimen, la empresa actúa como agente de retención en la fuente de los pagos que realiza (servicios, honorarios o compras) y debe conservar los certificados de retención recibidos de proveedores, presentando las declaraciones respectivas a la DIAN. Además, como vendedor de cacao tostado (producto que no está incluido en la canasta básica familiar ni presenta exenciones), está obligada a liquidar y recaudar el IVA al 19 % en cada venta.

### ***10.3.2 Obligaciones Contables y de Facturación Electrónica***

Como sociedad comercial, la empresa está obligada a llevar contabilidad completa conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para PYMES de acuerdo con el Decreto 2420 de 2015, registrando operaciones en libros de contabilidad y conservando comprobantes. Las cifras deben reflejar fielmente la situación financiera de la empresa. Además, la facturación electrónica es obligatoria. Según la Resolución 000165 de 2023 de la DIAN, todas las personas jurídicas (y responsables de IVA) deben expedir factura de venta electrónica por cada operación comercial. Esto implica que la empresa debe tramitar su habilitación en el sistema de facturación electrónica de la DIAN, emitir facturas digitales válidas y reportarlas oportunamente.

Esto también facilita la generación de certificados de retención y el cumplimiento de obligaciones tributarias.

## **10.4 Marco Normativo Específico del Producto**

### ***10.4.1 Normas Técnicas Colombianas (NTC)***

Para los productos de cacao existen varias NTC vigentes. La NTC 1252 establece los requisitos de calidad del cacao en grano para industrialización, definiendo parámetros como grado de fermentación, humedad, impurezas y clasificación por calibre (Mundo Cacao, 2020). Aunque la empresa utiliza cacao seco para procesar, esta norma es relevante para asegurar la calidad de la materia prima. Aunque en este momento no aplica del todo, para productos derivados, por ejemplo, la NTC 518 de 2008 describe los requisitos analíticos y microbiológicos del cacao en polvo y mezclas con edulcorantes (humedad, grasa, cenizas, plomo, etc.) y fija criterios de empaque y rotulado. Existen también normas y estándares de inocuidad alimentaria (BPM, ISO 22000, etc.) que son relevantes para la empresa. Estas NTC definen límites de composición y métodos de ensayo que complementan la regulación sanitaria. El producto final debe cumplirlas para certificar su calidad y aptitud para el consumo.

### ***10.4.2 Requisitos de Etiquetado***

El rotulado de alimentos preempacados en Colombia se rige por normas del Ministerio de Salud y el Código Alimentario. En general, el envase debe indicar en español el nombre del producto, lista de ingredientes por orden de cantidad, contenido neto, país de origen, datos del fabricante y la declaración nutricional completa (valor energético y nutrientes) conforme a la Resolución 333 de 2011. El etiquetado principal debe mostrar claramente la información

nutrimental obligatoria (por porción y por 100 g), y cumplir con los parámetros de formato exigidos por el reglamento. Además, entró en vigencia el etiquetado frontal de advertencia por medio de la Resolución 810 de 2021 (modificada por la 2492 de 2022) que impone sellos octagonales negros con la palabra “EXCESO” para productos con altos niveles de azúcares, sal (sodio), grasas saturadas o grasas trans. No se espera que el producto de cacao tostado supere alguno de esos límites máximos de nutrientes críticos, pero en dado caso su etiqueta frontal deberá llevar el correspondiente aviso.

### **10.5 Normativa Laboral**

Se debe cumplir la legislación laboral vigente. Esto implica tener contratos de trabajo por escrito con los empleados (a término fijo o indefinido, según corresponda) y garantizar que el salario no sea inferior al mínimo legal. Se debe afiliarse y cotizar oportunamente por cada trabajador al sistema de seguridad social integral: salud (EPS), pensión y riesgos laborales (ARL), conforme a la Ley 100 de 1993 y la Ley 1562 de 2012. Asimismo, debe pagarse las prestaciones sociales obligatorias: cesantías, intereses a las cesantías, prima de servicios y vacaciones. La empresa también debe efectuar aportes parafiscales si aplica: 2% para el SENA, 3% para el ICBF y 4% para la Caja de Compensación. Finalmente, la empresa está obligada a implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) según la Resolución 0312 de 2019 del Ministerio de Trabajo. Esto implica identificar los riesgos laborales de la planta, establecer un plan de prevención (evaluación médica, formación y controles en higiene ocupacional), y mantener registros de vigilancia de la salud de los empleados.

## **11. Análisis de Impacto Social y Ambiental**

### **11.1 Evaluación del Impacto Social**

Este proyecto se presenta como una iniciativa clave para el desarrollo social y económico de la región. Desde su fase inicial, la construcción de la planta de procesamiento y la adecuación de las instalaciones generarán empleos temporales, dinamizando la economía local y ofreciendo oportunidades a trabajadores de la comunidad. Una vez en operación, la empresa creará puestos de trabajo permanentes en áreas como la producción, el control de calidad y la comercialización, priorizando la contratación de personas de Tame y sus alrededores. Este enfoque no solo contribuirá a reducir el desempleo en una zona históricamente afectada por limitaciones económicas y de violencia, sino que también impulsará el crecimiento profesional de los habitantes mediante programas de capacitación en buenas prácticas de manufactura (BPM), manejo seguro de maquinaria industrial, y estándares de calidad e inocuidad alimentaria. Estas formaciones permitirán a los trabajadores locales adquirir habilidades especializadas, mejorando su empleabilidad y fomentando la permanencia en el proyecto a largo plazo.

Además de generar empleo, la empresa fomentará la integración comunitaria y la valorización de la cultura cacaotera de Arauca. Se organizarán eventos como degustaciones de cacao tostado y participación en ferias locales, que involucrarán tanto a los residentes como a visitantes, promoviendo el intercambio de conocimientos y experiencias. Estas actividades no solo fortalecerán los lazos entre la empresa y la comunidad, sino que también destacarán la importancia del cacao como símbolo de identidad regional, contribuyendo al reconocimiento nacional e internacional de Arauca como productor de cacao de alta calidad. La empresa también promoverá el consumo de productos locales al trabajar directamente con pequeños y medianos productores de

cacao, integrándolos en la cadena de valor y generando ingresos para sus familias. Este impacto cultural y social posicionará al cacao tostado como un producto emblemático de Tame, fortaleciendo el orgullo local y la conexión con la tradición cacaotera de la región.

Como complemento de lo anterior, la línea de empaques artesanales (que utiliza cáscaras de cacao trabajadas por artesanos locales) será un canal para difundir las tradiciones y el patrimonio de Arauca, atrayendo el interés de turistas y consumidores. Este vínculo con la artesanía popular favorece la redistribución de ingresos hacia sectores creativos de la comunidad y promueve la valorización del cacao como símbolo de la región. Kakaw Wanina aspira a consolidarse no solo como empresa productiva, sino también como agente de transformación social en Tame y sus alrededores.

## **11.2 Evaluación de Impacto Ambiental**

La evaluación del impacto ambiental de este proyecto se realizó mediante la matriz de Leopold, una herramienta que permite identificar, cuantificar y calificar sistemáticamente los efectos de las acciones de la empresa sobre los factores ambientales y socioculturales. El análisis completo, con las puntuaciones de magnitud e importancia para cada interacción, (se presenta en el Apéndice J) las acciones del proyecto se clasificaron en cuatro categorías principales: modificación y construcción (preparación del terreno, construcción y adecuación de la edificación, y gestión de residuos de construcción), operación y procesamiento de cacao (funcionamiento de la maquinaria y gestión de residuos operativos), consumo de recursos (energía eléctrica y agua), y transporte y logística (transporte de materia prima y productos terminados). Estas se evaluaron frente a factores como suelos, agua, calidad del aire, flora, fauna, uso de la tierra, interés estético, salud y seguridad, empleo y red de transporte.

Los resultados de la matriz de Leopold muestran que la preparación del terreno y la construcción de la planta generan los mayores impactos negativos, debido a la limpieza de vegetación, la nivelación del suelo y la producción de residuos como escombros y empaques, afectando principalmente suelos, flora y vistas escénicas. Sin embargo, estos impactos se compensan con acciones positivas, como la gestión de residuos de construcción y operativos. Por ejemplo, los residuos orgánicos, como la cáscara de cacao, se aprovechan para compostaje, y los inorgánicos, como bolsas kraft, se disponen adecuadamente. El funcionamiento de la maquinaria y el transporte, aunque generan ruido y emisiones, aportan beneficios al crear empleo y dinamizar la red de transporte local. El consumo de energía eléctrica y agua tiene un impacto moderado, mitigado por medidas de eficiencia.

Globalmente, la matriz arroja un valor total de 205, indicando un impacto positivo muy importante (valores mayores a cero). Esto demuestra que, aunque la fase inicial de construcción presenta afectaciones, las estrategias de mitigación y las prácticas sostenibles implementadas potencian los beneficios ambientales y sociales del proyecto, logrando un equilibrio favorable para el municipio.

### **11.3 Estrategias de Sostenibilidad**

La estrategia de sostenibilidad de este proyecto busca mitigar los impactos ambientales negativos identificados en la matriz de Leopold y maximizar los beneficios sociales y económicos para la región. Durante la fase de construcción, se priorizará el uso de materiales locales y de bajo impacto ambiental, para reducir la alteración del suelo y la vegetación. Además, los residuos de construcción se gestionarán mediante un sistema de separación y reciclaje, asegurando la reutilización de escombros, minimizando así el impacto ambiental.

En la fase operativa, se adoptarán medidas de eficiencia energética e hídrica. Los equipos adquiridos serán seleccionados por su óptimo uso de la energía y se capacitará al personal en el uso adecuado de las máquinas para optimizar el consumo de recursos. Se instalará un sistema de captación de agua lluvia en temporada de invierno para abastecer necesidades como limpieza y sanitarios. La gestión de residuos será un pilar clave, ya que las cáscaras de las semillas del cacao se convertirán en compost para enriquecer los suelos, mientras que los residuos inorgánicos, como bolsas kraft, estarán diseñadas para minimizar el impacto ambiental y permitir su reutilización por parte del consumidor. Para controlar emisiones y ruido, se realizarán mantenimientos preventivos a la maquinaria y se emplearán tecnologías de bajo impacto. Asimismo, se crearán corredores verdes alrededor de la planta para proteger la fauna local, como aves e insectos, y se capacitará al personal en prácticas sostenibles, fomentando la conciencia ambiental en la comunidad.

Finalmente, el proyecto fortalecerá la economía local mediante la contratación prioritaria de mano de obra de Tame. Esto incluirá la generación de empleos directos e indirectos, así como la capacitación de los trabajadores en técnicas de procesamiento de cacao y prácticas de sostenibilidad, impulsando el desarrollo de habilidades en la región. Estas acciones compensarán los impactos iniciales y promoverán un desarrollo sostenible a largo plazo, generando un impacto positivo neto en la región.

## **12. Estudio Financiero**

### **12.1 Inversión Inicial**

La inversión inicial de la empresa se estructura en tres componentes fundamentales, cuyo desglose detallado figura en la hoja “Inversiones” del Apéndice K.

La inversión fija asciende a \$638.070.400 y comprende todos los bienes tangibles indispensables para la puesta en marcha de la planta procesadora. Esto incluye la construcción de la edificación diseñada según las especificaciones del análisis de distribución de planta (ítem 8.4), así como la adquisición de maquinaria y equipo, muebles y enseres, herramientas y utensilios y equipos de cómputo. Estos activos garantizan la capacidad productiva y la funcionalidad operativa de la planta.

La inversión diferida, con un valor de \$15.320.553, agrupa los gastos previos a la operación que no se capitalizan como activos fijos. Entre ellos se incluyen los honorarios legales para el registro de la sociedad y el concepto sanitario de INVIMA, la puesta en marcha de la plataforma de comercio electrónico y las campañas iniciales de lanzamiento en redes sociales. Estos desembolsos son indispensables para formalizar la empresa y posicionar el producto en el mercado desde el primer día.

Finalmente, el capital de trabajo se estima en \$206.827.431 COP y cubre los recursos financieros necesarios para sostener la operación durante los primeros meses. Este rubro contempla la compra de materia prima, el pago de nómina, los servicios públicos, los empaques, y los gastos logísticos asociados a la distribución inicial. Garantizar este flujo de caja operativo es clave para que la empresa mantenga su actividad sin interrupciones mientras consolida su cartera de clientes.

En conjunto, la inversión total requerida para lanzar el proyecto asciende a \$860.218.384. La tabla 8 resume cada componente y su valor correspondiente dentro de la estructura de inversión inicial.

**Tabla 8.**

*Inversión Inicial*

| Concepto       | Valor total    |
|----------------|----------------|
| Inversión fija | \$ 638.070.400 |

|                                 |                       |
|---------------------------------|-----------------------|
| Inversión diferida              | \$ 15.320.553         |
| Inversión en capital de trabajo | \$ 206.827.431        |
| <b>Total</b>                    | <b>\$ 860.218.384</b> |

## 12.2 Fuentes de Financiación

La financiación del proyecto se estructura en dos fuentes principales (ver tabla 9). En primer lugar, los socios aportan el 67,45 % del total, equivalente a \$580.218.384, monto que incluye la valorización del inmueble donde se construirá la planta, aportado en especie por parte de los inversores. En segundo lugar, se contempla un crédito bancario por \$280.000.000 (32,55 % del total), con un plazo de amortización de cinco años y una tasa de interés efectiva anual del 19,13%. El detalle de este crédito, así como el plan de amortización puede consultarse en la hoja “Crédito” del Apéndice K. Con esta combinación de recursos propios y financiamiento externo, se asegura una base sólida para cubrir la inversión inicial y mantener la operatividad durante la fase de arranque.

### Tabla 9.

*Fuentes de financiación de la empresa*

| <b>Tipo de fuente</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Valor</b>          |
|-----------------------|-------------------|-----------------------|
| Socios                | 67,45%            | \$ 580.218.384        |
| Crédito bancario      | 32,55%            | \$ 280.000.000        |
| <b>Total</b>          | <b>100%</b>       | <b>\$ 860.218.384</b> |

## 12.3 Costos y Gastos

### 12.3.1 Costo de MOD y MOI

La Mano de Obra Directa (MOD) agrupa los sueldos del personal directamente involucrado en la producción. Para el año 1, el costo total de esta categoría asciende a \$68.060.505, monto calculado a partir de la estructura salarial definida en el Apéndice I y detallado en la hoja “nómina” del Apéndice K. Estos recursos humanos ejecutan las tareas de operación y control de calidad en línea de producción, por lo que sus salarios representan un componente variable directamente ligado al volumen de procesamiento. Para los años siguientes, los valores se actualizan incorporando un ajuste promedio anual del salario mínimo del 10,23 %, conforme a las cifras históricas de 2020 a 2025.

La Mano de Obra Indirecta (MOI) suma \$77.310.176 COP en el primer año y cubre funciones de supervisión, planificación de turnos, gestión de inventarios y coordinación de despachos. Al igual que la MOD, estos rubros se proyectan año a año considerando el incremento del salario mínimo. El detalle de cada cargo, sus porcentajes de asignación y la evolución de sus costos se presenta en la tabla 10.

**Tabla 10.**

*Costo de la MOD y de MOI*

| <b>Mano de Obra</b>                       | <b>Año 1</b>         | <b>Año 2</b>         | <b>Año 3</b>         | <b>Año 4</b>         | <b>Año 5</b>          |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| (MOD) Operario de planta                  | \$ 57.361.810        | \$ 63.228.472        | \$ 69.695.145        | \$ 76.823.195        | \$ 84.680.264         |
| (MOD) 30% Supervisor de calidad y empaque | \$ 10.698.695        | \$ 11.792.900        | \$ 12.999.016        | \$ 14.328.486        | \$ 15.793.928         |
| <b>TOTAL MOD</b>                          | <b>\$ 68.060.505</b> | <b>\$ 75.021.372</b> | <b>\$ 82.694.161</b> | <b>\$ 91.151.681</b> | <b>\$ 100.474.192</b> |
| (MOI) 70% Supervisor de calidad y empaque | \$ 24.963.621        | \$ 27.516.767        | \$ 30.331.037        | \$ 33.433.134        | \$ 36.852.498         |
| (MOI) Coordinador de Producción           | \$ 42.764.086        | \$ 47.137.770        | \$ 51.958.771        | \$ 57.272.839        | \$ 63.130.401         |
| (MOI) 30% Auxiliar de logística           | \$ 9.582.469         | \$ 10.562.514        | \$ 11.642.792        | \$ 12.833.555        | \$ 14.146.103         |

---

**TOTAL MOI      \$ 77.310.176    \$ 85.217.051    \$ 93.932.599    \$ 103.539.527    \$ 114.129.002**

---

### ***12.3.2 Costo de la Materia Prima***

El costo de la materia prima es un punto crítico y volátil en el presupuesto. Debido a las fluctuaciones del precio internacional del cacao (que durante 2024 ha oscilado en un amplio rango por factores climáticos y de demanda global), resulta indispensable prever variaciones superiores a las tasas de inflación ordinarias. Para el primer año se estima \$124.527.000 COP en adquisición de cacao seco, listo para tostar (fermentado y secado al sol), proveniente de cacaocultores de la región que aplican Buenas Prácticas Agrícolas y manejan exclusivamente variedades tipo Araucano.

Aunque el proyecto considera un ajuste anual por inflación, es posible que el precio real sea mayor si persisten las presiones del mercado internacional o se presentan contingencias climáticas en insumos agrícolas. Los incrementos proyectados para los años siguientes (reflejados en la tabla 11) se basan en un factor de ajuste moderado, pero la compañía mantendrá un monitoreo continuo de los precios de la materia prima.

#### **Tabla 11.**

##### *Costos de la materia prima*

|                  | <b>Año 1</b>  | <b>Año 2</b>   | <b>Año 3</b>   | <b>Año 4</b>   | <b>Año 5</b>   |
|------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Kg de cacao seco | \$124.527.000 | \$ 140.011.006 | \$ 157.411.822 | \$ 176.959.557 | \$ 198.936.163 |

### ***12.3.3 Costos Indirectos de Fabricación (CIF)***

Los CIF incluye aquello que hace posible la operación continua de la planta sin vincularse directamente con el volumen procesado. Entre ellos se incluyen los servicios públicos (agua,

electricidad, internet y gas) requeridos para mantener la planta y las oficinas, las depreciaciones, el seguro de los activos fijos, el mantenimiento preventivo y correctivo (repuestos, suministros de limpieza y reparaciones menores) y la mano de obra indirecta (MOI) ya descrita en el punto anterior. Además, se considera el material indirecto (los dos tipos de empaque) como insumos clave.

Para proyectar estos costos a cinco años, se aplicó un incremento anual basado en el IPC promedio de los últimos cinco años (6,97%) a los servicios públicos, al mantenimiento y al material indirecto, dado que son sensibles a la inflación; las depreciaciones y el seguro se mantienen constantes, pues responden a valores fijos de compra y pólizas anuales. El consolidado de los CIF para cada ejercicio se muestra en la Tabla 12.

**Tabla 12.**

*Costos indirectos de fabricación*

| <b>CIF</b>                | <b>Año 1</b>          | <b>Año 2</b>          | <b>Año 3</b>          | <b>Año 4</b>          | <b>Año 5</b>          |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>Servicios</b>          | \$ 23.850.235         | \$ 25.544.551         | \$ 27.360.981         | \$ 29.308.538         | \$ 31.396.929         |
| <b>Depreciaciones</b>     | \$ 10.956.058         | \$ 10.956.058         | \$ 10.956.058         | \$ 10.956.058         | \$ 10.956.058         |
| <b>Mantenimiento</b>      | \$ 4.918.570          | \$ 5.261.198          | \$ 5.627.693          | \$ 6.019.718          | \$ 6.439.051          |
| <b>Seguro</b>             | \$ 2.542.918          | \$ 2.542.918          | \$ 2.542.918          | \$ 2.542.918          | \$ 2.542.918          |
| <b>Material indirecto</b> | \$ 45.443.225         | \$ 47.764.925         | \$ 50.205.575         | \$ 52.762.500         | \$ 55.454.700         |
| <b>MOI</b>                | \$ 77.310.176         | \$ 85.217.051         | \$ 93.932.599         | \$ 103.539.527        | \$ 114.129.002        |
| <b>TOTAL</b>              | <b>\$ 165.021.182</b> | <b>\$ 177.286.700</b> | <b>\$ 190.625.823</b> | <b>\$ 205.129.259</b> | <b>\$ 220.918.657</b> |

**12.3.4 Costos Totales**

Los costos totales agrupan la mano de obra directa (MOD), la materia prima y los costos indirectos de fabricación (CIF) en un solo rubro, permitiendo evaluar su comportamiento a lo largo del tiempo. En el primer año, el consolidado asciende a \$357.608.686 COP, cifra que crece progresivamente hasta \$520.329.012 COP en el quinto año, conforme aumentan la producción y

la inflación en insumos y servicios. Esta evolución refleja tanto el ajuste salarial de la plantilla operativa como el encarecimiento del cacao seco y los gastos generales de planta. El desglose detallado de estos montos se presenta en la Tabla 13.

**Tabla 13.**

*Consolidado de costos*

| <b>Costo</b>         | <b>Año 1</b>   | <b>Año 2</b>   | <b>Año 3</b>   | <b>Año 4</b>   | <b>Año 5</b>   |
|----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>MOD</b>           | \$ 68.060.505  | \$ 75.021.372  | \$ 82.694.161  | \$ 91.151.681  | \$ 100.474.192 |
| <b>Materia prima</b> | \$ 124.527.000 | \$ 140.011.006 | \$ 157.411.822 | \$ 176.959.557 | \$ 198.936.163 |
| <b>CIF</b>           | \$ 165.021.182 | \$ 177.286.700 | \$ 190.625.823 | \$ 205.129.259 | \$ 220.918.657 |
| <b>TOTAL</b>         | \$ 357.608.686 | \$ 392.319.079 | \$ 430.731.806 | \$ 473.240.497 | \$ 520.329.012 |

### **12.3.5 Gastos de Administración y Ventas**

Los gastos de administración y ventas agrupan lo necesario para sostener las funciones de apoyo y la comercialización del cacao tostado, tal como se detalla en la tabla 14. En ellos se incluyen la papelería, las licencias de Office y el mantenimiento de la página web; los salarios del personal administrativo y del equipo de ventas; la inversión en publicidad (reels, promociones, etc.); los servicios públicos de la planta y oficinas; las depreciaciones de activos no productivos; el mantenimiento general; las pólizas de seguro; y la amortización de gastos diferidos. Para el primer año, este conjunto de costos asciende a \$367.160.717, cifra que sube a \$543.017.019 en el quinto año, reflejando tanto el crecimiento de la operación como los ajustes inflacionarios y la expansión de las acciones de marketing.

**Tabla 14.**

*Gastos de administración y ventas*

| <b>Gasto</b> | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Papelería    | \$1.217.049  | \$1.301.829  | \$1.489.517  | \$1.822.983  | \$2.386.523  |

|                                |                      |                      |                      |                      |                      |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Personal de administración     | \$256.926.791        | \$283.203.901        | \$312.168.495        | \$344.095.434        | \$379.287.692        |
| Personal de ventas             | \$60.538.622         | \$66.730.191         | \$73.555.001         | \$81.077.817         | \$89.370.026         |
| Licencias Office               | \$4.800.000          | \$5.134.368          | \$5.874.603          | \$7.189.783          | \$9.412.366          |
| Mantenimiento de la página web | \$100.000            | \$106.966            | \$122.388            | \$149.787            | \$196.091            |
| Publicidad                     | \$16.000.000         | \$17.114.560         | \$19.582.009         | \$23.965.943         | \$31.374.552         |
| Servicios públicos             | \$7.213.047          | \$7.737.447          | \$8.301.102          | \$8.907.084          | \$9.558.724          |
| Depreciaciones                 | \$11.975.533         | \$11.975.533         | \$11.975.533         | \$11.975.533         | \$11.975.533         |
| Mantenimiento Seguro           | \$3.447.852          | \$3.688.029          | \$3.944.937          | \$4.219.742          | \$4.513.689          |
| Amortización diferidos         | \$1.877.714          | \$1.877.714          | \$1.877.714          | \$1.877.714          | \$1.877.714          |
| Amortización diferidos         | \$3.064.111          | \$3.064.111          | \$3.064.111          | \$3.064.111          | \$3.064.111          |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>\$367.160.717</b> | <b>\$401.934.648</b> | <b>\$441.955.408</b> | <b>\$488.345.930</b> | <b>\$543.017.019</b> |

### 12.3.6 Costo Total Unitario

Los costos y gastos se clasifican en fijos (aquellos que no varían con el volumen de ventas) y variables, que crecen en función del uso de materiales y servicios. En la tabla 15 se presenta, para cada presentación de nibs de cacao tostado, el costo anual fijo agregado, el costo fijo unitario, el costo variable por unidad y el costo total unitario resultante. Además, se incluye el precio sugerido, calculado para garantizar un margen de contribución adecuado mientras se mantiene competitividad en el mercado.

**Tabla 15.**

*Costos totales unitarios y precios por producto*

| Producto                                  | Costo anual fijos | Costo unitario fijo | Costo unitario variable | Costo Unitario | Precio sugerido |
|---|-------------------|---------------------|-------------------------|----------------|-----------------|
| 50 g cacao tostado - Empaque papel kraft  | \$79.334.219      | \$6.231             | \$ 2.802                | \$ 9.033       | \$10.700        |
| 150 g cacao tostado - Empaque papel kraft | \$224.244.414     | \$18.693            | \$ 6.780                | \$ 25.474      | \$30.000        |

|  |               |          |           |           |          |
|--|---------------|----------|-----------|-----------|----------|
| 250 g cacao tostado -<br>Empaque papel kraft | \$34.925.251  | \$31.155 | \$ 10.759 | \$ 41.914 | \$49.400 |
| 400 g cacao tostado -<br>Empaque papel kraft | \$27.067.849  | \$49.849 | \$ 16.689 | \$ 66.538 | \$78.300 |
| 250 g cacao tostado -<br>Empaque artesanal   | \$109.698.314 | \$31.155 | \$ 14.759 | \$ 45.914 | \$54.100 |
| 400 g cacao tostado -<br>Empaque artesanal   | \$42.022.461  | \$49.849 | \$ 20.614 | \$ 70.463 | \$82.900 |

## 12.4 Proyecciones Financieras

### 12.4.1 Ingresos proyectados

Los ingresos proyectados se calculan multiplicando el volumen de ventas anual estimado para cada presentación de nibs de cacao tostado por su precio de venta. Para el primer año, esta metodología arroja una facturación total de \$854.377.500, con la presentación de 150 g en empaque kraft liderando la contribución (\$359.880.000), seguida por los canales artesanales (250 g: \$190.486.100; 400 g: \$69.884.700) y el formato de prueba de 50 g (\$136.232.400).

A partir del segundo año, se incorpora la tasa de crecimiento anual del 5,10 % en la demanda, junto a un aumento en el precio ajustado por inflación. Esto eleva los ingresos hasta alcanzar \$1.364.897.621 en el año 5. Esta evolución confirma la viabilidad financiera del proyecto y sirve de base para el análisis de rentabilidad y flujo de caja.

**Tabla 16.**

### *Ingresos proyectados*

| Ingreso                                      | Año 1         | Año 2         | Año 3         | Año 4         | Año 5         |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 50 g cacao tostado -<br>Empaque papel kraft  | 136.232.400   | \$153.161.834 | \$172.180.572 | \$193.577.217 | \$217.609.604 |
| 150 g cacao tostado -<br>Empaque papel kraft | \$359.880.000 | \$404.588.198 | \$454.842.900 | \$511.347.453 | \$574.852.402 |
| 250 g cacao tostado -<br>Empaque papel kraft | \$55.377.400  | \$62.299.780  | \$70.030.909  | \$78.718.208  | \$88.470.008  |

|  |                      |                      |                        |                        |                        |
|--|----------------------|----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| 400 g cacao tostado -<br>Empaque papel kraft | \$42.516.900         | \$47.823.750         | \$53.753.225           | \$60.468.388           | \$67.960.773           |
| 250 g cacao tostado -<br>Empaque artesanal   | \$190.486.100        | \$214.171.711        | \$240.789.962          | \$270.673.301          | \$304.330.613          |
| 400 g cacao tostado -<br>Empaque artesanal   | \$69.884.700         | \$78.565.885         | \$88.401.972           | \$99.328.640           | \$111.674.220          |
| <b>TOTAL</b>                                 | <b>\$854.377.500</b> | <b>\$960.611.158</b> | <b>\$1.079.999.541</b> | <b>\$1.214.113.207</b> | <b>\$1.364.897.621</b> |

### ***12.4.2 Estado Financieros Proyectados***

Los estados financieros proyectados ofrecen una visión completa de la salud económica de Kakaw Wanina durante sus primeros cinco años de operación. El estado de resultados proyectado muestra la evolución de las ventas, los costos de producción y los gastos operativos, permitiendo evaluar la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones y generar utilidades netas crecientes a medida que la demanda se expande. El flujo de caja anual refleja la liquidez disponible luego de atender los desembolsos operativos, las inversiones de capital y las necesidades de capital de trabajo, garantizando que la compañía mantenga un nivel adecuado de efectivo para enfrentar imprevistos y sostener su crecimiento. Finalmente, el balance general proyectado detalla la composición de los activos, los pasivos (crédito bancario y obligaciones a corto plazo) y el patrimonio de los socios, evidenciando la solidez financiera y la evolución de la estructura de capital. El análisis completo de estos tres estados puede consultarse en la hoja “Estados Financieros” del Apéndice K.

## **12.5 Evaluación Financiera**

### ***12.5.1 Indicadores Financieros***

Los indicadores financieros proyectados, resumidos en la tabla 17, muestran una evolución muy positiva en términos de liquidez, rentabilidad y estructura de financiamiento. La razón corriente parte de un nivel bastante alto de 24,83 en el año 1 y, aunque desciende hasta 4,98 en el

año 5, permanece muy por encima de 1 en todo el periodo de tiempo, lo que confirma la capacidad de la empresa para atender sus obligaciones de corto plazo. Esta tendencia a la baja obedece principalmente a que los pasivos corrientes crecen a un ritmo ligeramente superior al de los activos líquidos.

En cuanto a la estructura de capital, el endeudamiento se reduce de 31 % en el año 1 a 10% en el año 5, evidenciando una baja gradual de la dependencia de recursos externos. Este descenso refleja tanto la amortización sistemática del crédito como el fortalecimiento del patrimonio generado por utilidades retenidas.

Los márgenes de rentabilidad muestran igualmente una mejora sostenida. El margen bruto aumenta de 58 % a 62 %, señal de un control eficiente de los costos directos frente a los ingresos. El margen operativo pasa de 15 % a 22 %, lo que indica que los gastos de operación crecen a un ritmo menor que las ventas, optimizando la eficiencia de la planta y la administración. Adicionalmente, el margen antes de impuestos crece de 3% a 20%, y el margen neto de 2% a 13%, confirmando la sólida capacidad de la empresa para traducir su facturación en utilidades netas tras cubrir todos los costos y cargas fiscales.

En conjunto, estos indicadores evidencian un desempeño financiero robusto y equilibrado, lo que fortalece la viabilidad y la sostenibilidad de la empresa en el mediano plazo.

**Tabla 17.**

*Indicadores financieros*

| <b>Indicador</b>          | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|---------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Razón corriente           | 24,83        | 10,75        | 7,35         | 5,85         | 4,98         |
| Margen bruto              | 58%          | 59%          | 60%          | 61%          | 62%          |
| Margen operativo          | 15%          | 17%          | 19%          | 20%          | 22%          |
| Margen antes de impuestos | 3%           | 8%           | 12%          | 16%          | 20%          |
| Margen neto               | 2%           | 5%           | 8%           | 10%          | 13%          |
| Endeudamiento             | 31%          | 28%          | 24%          | 18%          | 10%          |

### 12.5.2 Valor Presente Neto (VPN) y TIR

El Valor Presente Neto (VPN) calcula la diferencia entre el valor actual de los flujos de caja futuros y la inversión inicial, descontados a la tasa de oportunidad de los inversionistas. En este caso, los flujos de caja anuales y el valor residual al cierre del año 5 se traen a valor presente, incluyendo la anualidad perpetua a partir del año 6. El VPN resulta en \$359.432.727, un valor positivo que indica que el proyecto genera rendimientos superiores a la tasa de descuento utilizada.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) obtenida es del 30,0 %, cifra que supera con amplitud la tasa de oportunidad empleada como factor de descuento (18,85%), lo cual confirma la solidez y la rentabilidad del negocio. Estos resultados (disponibles en la tabla 18) validan que los flujos de efectivo proyectados son suficientes para cubrir tanto los costos y gastos operativos como los compromisos financieros, ofreciendo una atractiva rentabilidad para los inversionistas.

**Tabla 18.**

*Valor Presente Neto y TIR*

| <b>Año</b>                | <b>Flujo de caja libre</b> |
|---------------------------|----------------------------|
| <b>0</b>                  | \$(860.218.384)            |
| <b>1</b>                  | \$152.186.287              |
| <b>2</b>                  | \$179.036.966              |
| <b>3</b>                  | \$203.329.498              |
| <b>4</b>                  | \$228.870.088              |
| <b>5 + Valor residual</b> | \$1.728.919.415            |
| <b>VPN</b>                | <b>\$ 359.432.727</b>      |
| <b>TIR</b>                | <b>30,0%</b>               |

### 12.5.3 Período de Recuperación de la Inversión (PRI)

El Período de Recuperación de la Inversión (PRI) mide el tiempo que tarda el proyecto en recuperar la inversión inicial a partir de los flujos de caja acumulados. Para Kakaw Wanina, la PRI

es de 4,38 años, es decir, 4 años, 4 meses y 18 días, lo que demuestra que la empresa recupera su desembolso inicial en un plazo razonable y confirma la viabilidad financiera del proyecto dentro de su horizonte de análisis.

## 12.6 Análisis de Escenarios

El análisis de sensibilidad, sintetizado en la tabla 19 y detallado en los Apéndices L y M, evalúa el impacto de variaciones en el precio de la materia prima y en la demanda anual del cacao tostado. Para la materia prima, se consideró un cambio de  $\pm 15\%$  sobre el costo del cacao seco Araucano, mientras que la demanda se ajustó en  $\pm 10\%$  según los resultados de mercado. En el escenario pesimista, la variación del precio de insumos reduce el VPN a \$248.386.579, manteniendo la TIR en 26,8 % y el PRI en 4,72 años, lo que demuestra que, pese al encarecimiento del cacao, el proyecto sigue siendo viable. Sin embargo, al aplicar la contracción de la demanda, el VPN cae a  $-\$31.028.343$  y el PRI se extiende a 6,00 años, dejando claro que la operatividad depende de un volumen de ventas mínimo para ser rentable.

Bajo el escenario optimista, tanto el precio de la materia prima como la demanda favorecen la rentabilidad: el VPN sube a \$470.657.664, la TIR aumenta a 33,2 % y el PRI se reduce a 4,09 años, reflejando un desempeño aún más atractivo.

Al comparar ambos tipos de sensibilidad, se ve que el proyecto es ligeramente más vulnerable a cambios en la demanda que al precio de insumos: una variación del 10 % en volumen de ventas arroja oscilaciones de mayor magnitud en VPN y PRI que un  $\pm 15\%$  en el costo del cacao. Para ver todas estas cifras, vea la tabla 19.

### Tabla 19.

*Análisis de escenarios por precio de MP y demanda*

|  | Pesimista | Probable | Optimista |
|--|-----------|----------|-----------|
|--|-----------|----------|-----------|

|                   |                     |               |                |                |
|-------------------|---------------------|---------------|----------------|----------------|
| <b>VPN</b>        | Variación precio MP | \$248.386.579 | \$ 359.432.727 | \$ 470.657.664 |
|                   | Variación demanda   | \$-31.028.343 |                | \$ 745.199.151 |
| <b>TIR</b>        | Variación precio MP | 26,8%         | 30,04%         | 33,2%          |
|                   | Variación demanda   | 17,7%         |                | 40,2 %         |
| <b>PRI</b>        | Variación precio MP | 4,72 años     | 4,38 años      | 4,09 años      |
|                   | Variación demanda   | 6,00 años     |                | 3,55 años      |
| <b>¿Factible?</b> | Variación precio MP | Sí            | Sí             | Sí             |
|                   | Variación demanda   | No            |                | Sí             |

### 13. Análisis Estratégico

#### 13.1 Descripción de la Empresa

Kakaw Wanina S.A.S. es una empresa localizada en el municipio de Tame, Arauca que se dedica a la producción y comercialización de nibs de cacao tostado como snack o acompañamiento saludable e innovador. Aprovecha la reputación de la región por su cacao de alta calidad (considerado entre los mejores de Colombia y el mundo) para ofrecer un producto de sabor auténtico que refleja la tradición indígena local. Dirigida tanto a residentes como a aquellos que visitan frecuentemente el municipio, Kakaw Wanina combina un proceso de tueste cuidadoso y un empaque responsable con un enfoque en el bienestar, destacando lo especial del cacao araucano y su potencial para enriquecer dietas saludables.

##### 13.1.1 Nombre

El nombre de la empresa es “Kakaw Wanina”, elegido como reflejo de su identidad y propósito, el cual es unir la tradición ancestral del cacao con la innovación contemporánea.

La palabra “Kakaw” proviene del proto-maya y ha sido documentada en inscripciones prehispánicas como la forma original para nombrar el cacao, tanto en su aspecto ceremonial como

comercial. Estudios de lingüística maya indican que “ka-ka-wa” aparece en el Códice de Dresden y en diversos glifos antiguos para referirse a la bebida y a las semillas del cacaotero (Delicias Prehispánicas, 2018). Al emplear este término, la empresa rinde homenaje a la herencia del cacao y pone este producto en la continuidad de una tradición milenaria.

Por su parte, “Wanina” es un neologismo con raíz simbólica, que evoca el acto sagrado de transformar el cacao con fuego, creado para complementar “Kakaw”. Aunque no proceda de una lengua concreta, es inspirada fonéticamente en lenguas amerindias para hacer referencia a lo ancestral del tostado, al mismo tiempo que da un toque distintivo y original.

### ***13.1.2 Eslogan***

El eslogan “Tradición tostada, placer saludable” representa la filosofía de Kakaw Wanina al destacar dos pilares del snack de cacao tostado. Por un lado, la “tradición tostada” rinde homenaje al ancestral método de tostar el grano, evocando siglos de sabiduría indígena que transforman el cacao en un alimento con una textura y sabor únicos. Por otra parte, “placer saludable” indica el compromiso con el bienestar, ofreciendo un producto natural, rico en antioxidantes y libre de aditivos, que satisface a la persona que lo consume y nutre a su cuerpo. Así, cada bocado conecta con la historia y la energía de Arauca, convirtiendo el simple acto de comer en una experiencia cultural y consciente.

### 13.1.3 Logo

#### Figura 9.

*Logo de Kakaw Wanina*



El logo de la empresa (representado en la figura 9) está formado por un círculo de dos colores: crema en el interior y marrón oscuro en el borde. Este contraste representa la calidez de la tierra araucana y la riqueza del cacao. Dentro del círculo aparece la silueta de una mazorca de cacao, dibujada de manera sencilla, cuyos surcos se organizan para formar la letra “K”, en alusión a la inicial de “Kakaw”, de igual manera las figuras que lo complementan en el interior de la mazorca hacen alusión a las culturas indígenas. De esta forma, el símbolo conecta directamente el fruto del cacao con el nombre de la marca.

El nombre “KAKAW WANINA” está escrito en letras grandes y claras debajo del icono, en un tono marrón que refuerza la naturalidad y autenticidad. El fondo claro facilita la lectura y brinda una impresión de limpieza y frescura. Es un diseño sencillo y profesional que comunica la esencia artesanal y de alta calidad del producto, adaptándose con facilidad tanto a empaques como a materiales promocionales y dando una identidad de marca.

## 13.2 Modelo de Negocio Canvas

Este modelo se explica mediante los nueve bloques del Canvas, incluyendo desde la propuesta de valor (nibs de cacao tostado de alta calidad) hasta las fuentes de ingresos y la estructura de costos. Este esquema facilita la identificación de los segmentos de clientes, canales de distribución, recursos clave y alianzas estratégicas que sostienen la operación y el crecimiento del proyecto. La representación gráfica completa del Canvas se encuentra en el Apéndice N.

## 13.3 Análisis DOFA

### 13.3.1 Matriz DOFA

El análisis es una herramienta estratégica que permite diagnosticar la situación actual para la empresa, mediante la evaluación de factores internos y externos. En este ejercicio, las debilidades y fortalezas se refieren a elementos internos (como la capacidad de procesamiento, la calidad de los proveedores y los recursos disponibles), mientras que las oportunidades y amenazas abarcan circunstancias externas (como tendencias de consumo saludable, competencia en el mercado regional y cambios en la normativa alimentaria). La matriz DOFA se presenta en el Apéndice O.

### 13.3.2 Matriz DOFA Cruzada

#### 13.3.2.1 Estrategias FO

- **Aprovechar la calidad del producto en el mercado saludable (F1 + O1):** Impulsar campañas de marketing digital que posicionen los nibs como un "superalimento", destacando la calidad superior y el origen del cacao araucano para atraer al creciente segmento de consumidores que buscan snacks naturales y funcionales.

- **Crear contenido digital sobre la versatilidad del producto (F3 + O3):** Utilizar las plataformas de comercio electrónico y redes sociales, especialmente con videos cortos, para mostrar las múltiples formas de consumir los nibs (en recetas o como topping), ampliando así su atractivo y alcance más allá del mercado local.
- **Promocionar la sostenibilidad como atractivo turístico (F2 + O2):** Diseñar empaques y material promocional que cuenten la historia del cacao, el apoyo a los artesanos locales y las prácticas sostenibles para captar el interés de los turistas que visitan Arauca y buscan productos auténticos y con valor agregado.

#### 13.3.2.2 Estrategias DO

- **Construir reconocimiento de marca mediante canales digitales (D1 + O3):** Lanzar una campaña de marketing digital focalizada en redes sociales para acelerar el reconocimiento de la marca Kakaw Wanina, superando la debilidad de ser una empresa nueva al alcanzar una audiencia amplia de manera costo-efectiva.
- **Establecer alianzas estratégicas para la logística (D4 + O3):** Mitigar la falta de una red logística consolidada mediante la asociación con empresas de mensajería locales y nacionales para gestionar las entregas de los pedidos realizados a través de la plataforma de comercio electrónico, garantizando un servicio eficiente desde el inicio.

#### 13.3.2.3 Estrategias FA

- **Diferenciarse de la competencia a través de la calidad (F1 + A1 y A4):** Enfrentar a las marcas establecidas y las alternativas más económicas posicionando los nibs no por precio, sino por su calidad superior y su sabor único, comunicando que es un producto premium que justifica su valor.

- **Fortalecer alianzas con productores locales para estabilizar el suministro (F1 + A2 y A3):** Usar la calidad del producto como base para crear relaciones sólidas y de largo plazo con los cacaocultores de la región. Esto puede ayudar a negociar precios más estables y asegurar un suministro constante de materia prima de alta calidad, mitigando el impacto de la volatilidad del mercado y los riesgos climáticos.
- **Comunicar el valor de la sostenibilidad para justificar el precio (F2 + A4):** Utilizar la narrativa de los empaques ecológicos y el apoyo a artesanos locales como un diferenciador clave que añade valor percibido al producto, ayudando a justificar un precio más alto frente a consumidores que podrían optar por alternativas más baratas.

#### 13.3.2.4 Estrategias DA

- **Diversificar la base de proveedores para reducir la dependencia (D2 + A2 y A3):** Para contrarrestar la vulnerabilidad ante la volatilidad de precios y los riesgos climáticos, es crucial no depender de un único productor. Se deben identificar y establecer acuerdos con asociaciones o fincas cacaoteras en Tame o sus alrededores.
- **Implementar un estricto control de costos (D3 + A2):** Ante la elevada inversión inicial y la amenaza de precios fluctuantes del cacao, se debe realizar un análisis financiero riguroso, incluyendo escenarios de sensibilidad (como ya se hizo), para establecer una estructura de costos y precios flexible que proteja la rentabilidad.
- **Enfocarse en un nicho de mercado para competir eficazmente (D1 + A1):** Dado el bajo reconocimiento inicial de la marca y la fuerte competencia, la estrategia más segura es concentrar los esfuerzos de marketing en el mercado objetivo bien definido de Tame (residentes y visitantes frecuentes), para construir una base de clientes leales antes de intentar competir en un mercado más amplio.

### 13.4 Misión de la Empresa

Kakaw Wanina S.A.S. tiene como misión ofrecer a la comunidad araucana y a sus visitantes un producto versátil de nibs de cacao tostado que pueda disfrutarse como snack o como complemento en distintas preparaciones. La empresa busca destacar la calidad superior del cacao de Tame, garantizando un alimento saludable, sabroso y accesible. Además, se promueve el bienestar de los consumidores, se impulsa el desarrollo de los productores locales y se resalta el valor cultural y agroalimentario de la región de forma auténtica y responsable.

### 13.5 Visión de la Empresa

Para el año 2030, Kakaw Wanina S.A.S. será reconocida como líder regional en productos a base de cacao tostado en Arauca y los Llanos Orientales, consolidando alianzas con productores locales y fortaleciendo la identidad del cacao araucano. Se proyecta como una marca innovadora y cercana, capaz de integrar el cacao en nuevos hábitos de consumo, posicionándose en cadenas de retail, tiendas especializadas, espacios gastronómicos y de productos locales, mientras promueve el reconocimiento de Tame como territorio de origen de cacao de alta calidad.

### 13.6 Valores Corporativos

- **Bienestar y Salud:** La empresa promueve el cuidado integral de sus consumidores al ofrecer un producto naturalmente rico en antioxidantes y libre de aditivos, pensado para quienes buscan energía y nutrientes de manera consciente dentro de un estilo de vida activo y equilibrado.

- **Sostenibilidad:** Se adoptan prácticas de gestión responsable, optimizando el uso de recursos como energía y agua, minimizando desechos en el proceso productivo y seleccionando materiales de empaque eco-amigables para reducir la huella ambiental.
- **Calidad:** Se garantiza la excelencia a través de la selección de cacao de alta calidad, proveniente de productores locales certificados en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA). Además, se aplican controles estrictos desde la recepción del grano seco hasta el tostado y el empaque, asegurando pureza, textura crujiente y óptima conservación
- **Autenticidad:** Al honrar la tradición cacaotera de la región, la marca integra elementos de diseño y relato que reconocen la historia y los conocimientos locales, reflejando de manera auténtica la identidad de Tame en cada uno de sus productos.
- **Trabajo Colaborativo:** La compañía establece alianzas justas y duraderas con pequeños productores y artesanos, haciendo compras directas para fortalecer los vínculos comunitarios en Arauca y generar oportunidades de progreso compartido.

### 13.7 Ventajas Competitivas

Kakaw Wanina se distingue en el mercado de snacks saludables por su enfoque en la calidad superior del cacao modelo araucano, un producto reconocido por su sabor intenso y propiedades nutricionales, respaldado por la certificación INVIMA que garantiza estándares de inocuidad. La diferenciación radica en la pureza de los nibs de cacao tostado, libres de aditivos, lo que responde a la creciente demanda de consumidores por alimentos naturales y ricos en antioxidantes, fibra y minerales. Además, los empaques artesanales hechos con cáscaras de cacao por artesanos locales no solo aportan un diseño único, sino que refuerzan el compromiso con la sostenibilidad y la economía circular, aspectos valorados en el mercado. Esta combinación de calidad, autenticidad y

responsabilidad social posiciona a la marca como una opción premium frente a competidores. La conexión con la identidad araucana, promovida a través de campañas que destacan el origen y proceso del producto, fortalece el vínculo emocional con consumidores locales y turistas.

Otra ventaja competitiva clave es la estrategia de distribución multicanal, que combina puntos de venta estratégicos como supermercados, tiendas de barrio y sitios turísticos con un enfoque digital vía WhatsApp y redes sociales, adaptándose a las preferencias de compra identificadas en la encuesta. Este modelo permite captar tanto a residentes que consumen snacks frecuentemente como a visitantes que buscan productos auténticos. Además, la colaboración directa con productores locales asegura un suministro de cacao de alta calidad, reduciendo intermediarios y fortaleciendo la trazabilidad, un valor diferencial en un mercado donde la transparencia es cada vez más apreciada. La versatilidad del producto, que puede usarse como snack o ingrediente culinario, amplía su atractivo para diversos segmentos, desde jóvenes hasta familias, mientras que la presencia en eventos o ferias locales fomentan la fidelidad y el voz a voz. Estas ventajas consolidan a la empresa como un referente en snacks saludables con un propósito cultural y sostenible.

## **14. Conclusiones**

A lo largo de este plan de negocio se han integrado los resultados de nueve estudios planteados desde los objetivos específicos que demuestran la viabilidad y el potencial de esta empresa. El análisis del macroentorno (PESTEL) reveló un contexto político favorable con incentivos gubernamentales al desarrollo cacaotero y programas de formalización de PyMEs, así como una estabilidad económica reciente marcada por tasas de interés a la baja y una inflación controlada, que facilitan el acceso al crédito y fortalecen el poder adquisitivo de los consumidores.

Simultáneamente, el estudio del microentorno mediante las cinco fuerzas de Porter confirmó la moderación en el poder de negociación de clientes y proveedores, pese a la alta amenaza de sustitutos y la intensa rivalidad en el sector de snacks saludables, lo cual subraya la importancia de diferenciar el producto en calidad, origen y sostenibilidad.

El análisis de mercado, apoyado en entrevistas cualitativas y una encuesta cuantitativa a 145 participantes, permitió perfilar con precisión al consumidor objetivo de Tame: predominantemente jóvenes y adultos entre 18 y 44 años que incorporan snacks saludables en su dieta, con alta disposición a probar y recomendar el cacao tostado. Se estimó un mercado inicial de 610 compradores activos, con un consumo proyectado de más de 4150 kg en el primer año, y un crecimiento anual esperado del 5,1 %. Estos hallazgos fundamentaron el diseño de un plan de mercadeo orientado a empaques de papel kraft en formatos de 50 g, 150g, 250 y 400 g, canales de distribución multicanal (supermercados, tiendas de barrio, comercio electrónico y puntos turísticos) y una comunicación basada en reels de Instagram, ferias locales y degustaciones.

Desde el punto de vista operativo, el estudio técnico definió un flujo de procesos optimizado que abarca desde la selección de granos de alta calidad hasta el tostado controlado y el empaque incluyendo innovaciones como empaques artesanales con cáscara de cacao, complementado por un organigrama y manuales de funciones que priorizan talento local y prácticas de manufactura segura. El análisis legal orientó la constitución bajo una figura societaria que maximiza beneficios fiscales y garantiza el cumplimiento de normas sanitarias (INVIMA) y laborales, mientras que el estudio del impacto social y ambiental confirmó que la iniciativa genera empleo digno, fortalece capacidades de los pequeños productores y adopta empaques biodegradables, reduciendo la huella ecológica.

Finalmente, el análisis financiero con proyecciones a cinco años incluyendo indicadores clave como VPN (positivo), TIR (superior a la tasa de oportunidad) y PRI (dentro del horizonte de recuperación de la inversión) confirmó la factibilidad financiera del proyecto. A pesar de la sensibilidad a fluctuaciones en la demanda y la reciente inestabilidad en el precio del cacao seco, la empresa conserva su rentabilidad incluso en escenarios pesimistas, lo que garantiza la generación de utilidades para los inversores y refuerza la solidez económica de la iniciativa.

El estudio estratégico DOFA permitió identificar fortalezas como la calidad del cacao araucano y oportunidades en mercados premium, así como amenazas de competidores consolidados, lo que condujo a la definición de acciones clave como obtener certificaciones de comercio justo, diversificar la línea de productos y consolidar alianzas B2B. En conjunto, estos resultados evidencian que Kakaw Wanina cuenta con una base sólida para su puesta en marcha y sostenimiento, alineada con las tendencias de consumo saludable y el desarrollo económico regional.

## **15. Recomendaciones**

Con base en los resultados obtenidos en el desarrollo del presente plan de negocio, se recomienda fortalecer los canales de articulación con instituciones públicas y privadas que fomenten el desarrollo agroindustrial en la región, especialmente aquellas que promueven el emprendimiento rural y el fortalecimiento del sector cacaoero. Esto contribuirá a aprovechar de manera estratégica los incentivos estatales identificados en el análisis del entorno PESTEL, así como a facilitar la obtención de recursos financieros, asistencia técnica y certificaciones sanitarias. Asimismo, se sugiere mantener un monitoreo constante de las variables macroeconómicas y

sociopolíticas que puedan incidir sobre la cadena productiva y comercial del cacao, para garantizar la adaptabilidad del negocio ante eventuales cambios del entorno.

En cuanto al mercado, es fundamental continuar con el proceso de posicionamiento de marca mediante estrategias diferenciadoras centradas en la calidad del producto, el origen regional y el valor social agregado. Se recomienda implementar un sistema de retroalimentación continua con los clientes, aprovechando herramientas digitales para evaluar la satisfacción, recoger sugerencias e identificar nuevas preferencias. La diversificación de presentaciones, sabores y canales de venta deberá ser progresiva, tomando en cuenta la receptividad del público objetivo y las tendencias de consumo saludable. Además, se aconseja mantener alianzas con tiendas locales, plataformas en línea y puntos turísticos, priorizando relaciones a largo plazo que fortalezcan la distribución y la presencia en el mercado.

Desde el componente técnico y operativo, se sugiere invertir en la mejora continua de los procesos de producción, con énfasis en la estandarización del tostado y el control de calidad del grano. Asimismo, se recomienda gestionar la capacitación constante del personal en temas de buenas prácticas de manufactura, atención al cliente y manipulación de alimentos, lo cual impactará directamente en la eficiencia operativa y la percepción del consumidor. Paralelamente, debe mantenerse un compromiso con la sostenibilidad, fortaleciendo la utilización de empaques biodegradables y explorando alternativas innovadoras como el uso de subproductos del cacao en el empaque o el portafolio.

En el ámbito legal y administrativo, se aconseja formalizar la empresa bajo una figura jurídica adecuada para garantizar el acceso a créditos, convocatorias y beneficios tributarios, además de brindar seguridad jurídica a socios e inversionistas. Es prioritario cumplir con los requerimientos de registro sanitario (INVIMA), etiquetado y normativas laborales desde la fase

inicial, evitando retrasos y sanciones que puedan afectar el desarrollo del negocio. Igualmente, debe establecerse una estructura organizativa clara, con funciones bien definidas, y se recomienda diseñar manuales de procesos y protocolos de seguimiento que garanticen la transparencia y la eficiencia en la gestión.

En el plano financiero, se recomienda hacer una gestión cuidadosa del flujo de caja en los primeros dos años, priorizando la reinversión de utilidades para escalar gradualmente la producción y ampliar el alcance comercial. Dada la sensibilidad del negocio ante fluctuaciones en el precio del cacao seco, se sugiere implementar mecanismos de compra anticipada con proveedores locales, negociar precios estables a mediano plazo y crear un fondo de contingencia que permita afrontar variaciones inesperadas en los costos. Así mismo, se recomienda monitorear continuamente los indicadores financieros y actualizar las proyecciones de ingresos, costos y rentabilidad en función del comportamiento real del mercado.

Por último, se recomienda ejecutar el plan estratégico con base en el análisis DOFA, priorizando acciones que fortalezcan las ventajas competitivas como el origen local del producto, la conexión con prácticas sostenibles y el desarrollo comunitario. Se sugiere avanzar en la obtención de certificaciones diferenciadoras como comercio justo o producción artesanal, así como en la exploración de mercados regionales o nacionales con mayor poder adquisitivo. Estas acciones permitirán consolidar a Kakaw Wanina como una empresa sólida, innovadora y comprometida con el desarrollo territorial.

### Referencias Bibliográficas

Alcalá, D., Benites, K., Lara, M., & Salinas, C. (2022). *Plan de negocio para una empresa comercializadora de cacao orgánico*. Tesis de Maestría. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/661009/Alcal%c3%a1\\_RD.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/661009/Alcal%c3%a1_RD.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

América Retail. (2025). *La paradoja de la alimentación saludable en Colombia*. <https://america-retail.com/paises/colombia/la-paradoja-de-la-alimentacion-saludable-en-colombia/>

Ardila, N. (2024). *El mejor cacao del mundo es colombiano y está en el Llano: ganó concurso internacional*. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/colombia-gano-premio-internacional-el-mejor-cacao-de-todo-el-mundo-esta-en-el-llano-853293>

Asana. (2025). *Cómo redactar una propuesta de valor inspiradora (incluye una plantilla gratuita)*. <https://asana.com/es/resources/value-proposition-template>

Banco de la República. (Enero de 2025). *Informe de Política Monetaria*. <https://www.banrep.gov.co/es/publicaciones-investigaciones/informe-politica-monetaria/enero-2025>

Bancoldex. (2024). *Línea de crédito Mipymes competitivas para escalamiento productivo 2024*. <https://www.bancoldex.com/es/soluciones-financieras/lineas-de-credito/linea-de-credito-mipymes-competitivas-para-escalamiento-productivo-2024>

Bancolombia. (s.f). *Crédito Finagro*. <https://www.bancolombia.com/personas/creditos/negocios/finagro>

Bravo, A., Quiroga, R., López, M., Torres, S., Contreras, R., Méndez, A., Araujo, G. y González, C. (2024). *Assessing the cadmium content of cacao crops in Arauca, Colombia*.

*Environmental Monitoring and Assessment* 196, 387.

<https://link.springer.com/article/10.1007/s10661-024-12539-9>

Cámara de Comercio de Cali (s.f.). *Sociedad por Acciones Simplificada*.

<https://www.ccc.org.co/sedevirtual/tramites-de-registros-publicos/como-crear-empresa/sociedad-acciones-simplificada-2/>

Chocolate Artesano Isabel. (s.f.). *El Tostado del Cacao para elaborar chocolate artesano: ¿en qué consiste y por qué es tan importante?* [https://chocolatesartesanosisabel.com/tostado-del-](https://chocolatesartesanosisabel.com/tostado-del-cacao/)

[cacao/](https://chocolatesartesanosisabel.com/tostado-del-cacao/)

Chocolates Torras. (s.f.). *Tostado del cacao: beneficios y propiedades*.

<https://chocolatestorras.com/tostado-del-cacao/>

Colombia Más Competitiva. (2020). *Cacao Especial 100 % Araucano*.

<https://www.colombiamascompetitiva.com/wp-content/uploads/2020/06/CACAO-ESPECIAL-100-ARAUCANO.pdf>

Congreso de Colombia. (1993). *Ley 100 de 1993: Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5248>

Congreso de Colombia. (2008). *Ley 1258 de 2008: Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificadas*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=34130>

Congreso de Colombia. (2012). *Ley 1562 de 2012*.

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Ley-1562-de-2012.pdf>

Congreso de Colombia. (2012). *Ley 1581 de 2012.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>

Congreso de Colombia. (2018). *Ley 1943 de 2018: por la cual se expiden normas de financiamiento para el restablecimiento del equilibrio del presupuesto general y se dictan otras disposiciones.* <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30036049>

Consejo Municipal de Tame. (2021). *Acuerdo N°0443. Por el cual se modifica el Estatuto Tributario.* <https://www.dian.gov.co/impuestos/Regimen-Simple-de-Tributacion-RST/Documents/Acuerdos-municipios/Arauca/Arauca-Tame-Acuerdo-No-0443-de-11-29-2021.pdf>

Consejo Municipal de Tame. (2023). *Acuerdo No 0502. Por medio del cual se adopta la revisión general de largo plazo del Plan Básico de Ordenamiento Territorial del municipio de Tame.* <https://www.colombiaot.gov.co/pot/buscador.html?u=81794&etapa=>

Contreras, E. (2023). *Plan de negocio para la creación de una empresa de elaboración de subproductos del cacao.* Tesis de Maestría. Universidad EAN. <https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/bc426e69-dad4-4dbd-9b08-af6a21938973/content>

Da'Oro Chile. (s.f.). *Nibs de cacao.* <https://daoro.cl/products/nibs-de-cacao>

Delicias Prehispánicas. (2018). *Origen de la palabra cacao.* <https://deliciasprehispanicas.com/2018/06/14/origen-de-la-palabra-cacao/>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2020). *Proyecciones de Población.* <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2020). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas*. Revisión 4 adaptada para Colombia.

[https://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/ciiu/CIIU\\_Rev\\_4\\_AC2020.pdf](https://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/ciiu/CIIU_Rev_4_AC2020.pdf)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (Diciembre de 2024). *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>

Departamento Nacional de Planeación. (2024). *En el tercer trimestre del año 2024, la economía colombiana creció 2,0%*. <https://www.dnp.gov.co/publicaciones/Planeacion/Paginas/en-el-tercer-trimestre-del-ano-2024-la-economia-colombiana-crecio.aspx>

DIAN. (2023). *Factura electrónica. Información para el facturador*. <https://www.dian.gov.co/impuestos/factura-electronica/Documents/Abece-FE-Facturador.pdf>

DIAN. (2022). *Tarifas RST*. <https://micrositios.dian.gov.co/regimen-simple-tributacion/tarifas-rst/>

Díaz, L. (14 de septiembre de 2024). *El cacao, un producto para la prosperidad y el regocijo en Arauca*. Radio Nacional de Colombia. <https://www.radionacional.co/noticias-colombia/arauca-el-cacao-un-producto-para-la-prosperidad>

Duque, C. (2025). *Crecimiento de precio del cacao superó el impulso porcentual generado por Bitcoin*. <https://www.agronegocios.co/agricultura/crecimiento-de-precio-del-cacao-supero-el-impulso-porcentual-generado-por-bitcoin-4030607>

EMR (2025). *Mercado de Snacks Saludables en Colombia - Por Tipo (Frutos Secos, Semillas y Mezclas de Frutos Secos, Snacks de Frutas Secas, Barras de Cereales y Granola,*

*Aperitivos de Carne, Otros*). <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-snacks-saludables-en-colombia>

ICONTEC. (2008). *Norma Técnica Colombiana NTC 518*.  
<https://es.scribd.com/document/152539568/NTC-518#:~:text=La%20norma%20establece%20los%20requisitos,y%20rotulado%20de%20e-stos%20productos>

Iniciativa Cacao, Bosques & Paz (2018). *Plan de acción 2020-2030*. <https://cacaobp.org/plan-de-accion-2020-2030/>

Innova Market Insights. (23 de julio de 2024). *Tendencias alimentarias en Colombia*.  
<https://www.innovamarketinsights.com/es/tendencias/tendencias-alimentarias-en-colombia/>

International Cocoa Organization ICCO. (s.f.). *Conferencia sobre las perspectivas del mercado de cacao*.  
[https://www.google.com/url?sa=t&ret=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjxsvSW9ZiLAXWQTTABHcWKKJgQFnoECBIQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.icco.org%2F%3Fmedia\\_dl%3D4399&usg=AOvVaw2TR9oyEyhD6sJl4-r9tKOo&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&ret=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjxsvSW9ZiLAXWQTTABHcWKKJgQFnoECBIQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.icco.org%2F%3Fmedia_dl%3D4399&usg=AOvVaw2TR9oyEyhD6sJl4-r9tKOo&opi=89978449)

FDF Latin America. (13 de junio de 2024). *Tendencias Alimentarias en Colombia: Cuatro Impulsos que están Transformando la Industria en 2024*.  
<https://www.linkedin.com/pulse/tendencias-alimentarias-en-colombia-cuatro-impulsos-n451c>

Fedecacao. (17 de febrero de 2022). *La producción cacaotera nacional sigue creciendo: en 2021 logra un nuevo récord histórico*. <https://www.fedecacao.com.co/post/la->

[produccion-cacaotera-nacional-sigue-creciendo-en-2021-logra-un-nuevo-record-historico](#)

Fedecacao. (2023). *Una muestra de cacao colombiano, entre los 50 mejores cacaos del mundo.*

<https://www.fedecacao.com.co/post/una-muestra-de-cacao-colombiano-entre-los-50-mejores-cacaos-del-mundo#:~:text=Colombia%20ya%20ha%20ganado%20en,con%20la%20muestra%20de%20Guamal>

Fundación E. (2003). *Guía Plan de Negocios Macro Plan.*

<https://es.scribd.com/document/431291887/01-Guia-Plan-de-Negocios-Macro-Plan>

GestioPolis. (12 de noviembre 2020). *El Plan de Negocios, qué es, beneficios, características, formulación y estructura.* <https://www.gestiopolis.com/que-es-un-plan-de-negocios/>

Gobernación de Arauca. (2024). *¡El mejor cacao del mundo también lleva el aroma de nuestra región!*

<https://arauca.gov.co/%f0%9d%90%84%f0%9d%90%a5-%f0%9d%90%a6%f0%9d%90%9e%f0%9d%90%a3%f0%9d%90%a8%f0%9d%90%ab-%f0%9d%90%9c%f0%9d%90%9a%f0%9d%90%9c%f0%9d%90%9a%f0%9d%90%a8-%f0%9d%90%9d%f0%9d%90%9e%f0%9d%90%a5/>

Longer Inc. (28 de marzo de 2024). *Tecnología De Producción Y Procesamiento Del Cacao.*

<https://es.longerinc.com/noticias/tecnologia-de-produccion-de-cacao.html>

Mailchimp. (s.f.). *¿Qué es el Marketing Digital? Conceptos y Guía Completa.*

<https://mailchimp.com/es/marketing-glossary/digital-marketing/>

Ministerio de Agricultura. (2020). *Cadena de cacao.* Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales.

<https://sioc.minagricultura.gov.co/Cacao/Documentos/2020-03-31%20Cifras%20Sectoriales.pdf>

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2023). *Perfiles Económicos Departamentales Departamento de Arauca*. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/8e80283f-242c-4433-bfae-3d3fe684ea48/Arauca.aspx>

Ministerio de la Protección Social. (2011). *Resolución 333 de 2011. Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado nutricional que deben cumplir los alimentos envasados para consumo humano*. [https://scj.gov.co/sites/default/files/marco-legal/R\\_MPS\\_0333\\_2011.pdf](https://scj.gov.co/sites/default/files/marco-legal/R_MPS_0333_2011.pdf)

Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). *Resolución 2674 de 2013*. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-2674-de-2013.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2015). *Resolución 0719 de 2015*. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-0719-de-2015.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2022). *Resolución 2492 de 2002*. [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%202492de%202022.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%202492de%202022.pdf)

Ministerio del Trabajo. (1979). *Resolución 2400 de 1979. Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo*. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=53565>

Ministerio del Trabajo. (2019). *Resolución 0312 de 2019. Por la cual se definen los Estándares mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo*. <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59995826/Resolucion+0312-2019-+Estandares+minimos+del+Sistema+de+la+Seguridad+y+Salud.pdf>

- Mordor Intelligence. (2024). *Análisis del tamaño y la participación del mercado de granos de cacao tendencias y pronósticos de crecimiento (2024 - 2029)*. <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/cocoa-beans-market#:~:text=Para%20obtener%20informaci%C3%B3n%20detallada%2C%20Mordor%20Intelligence%E2%84%A2%20ofrece%20un,disponible%20como%20descarga%20gratuita%20en%20PDF%20del%20informe.>
- Mundo Cacao. (2020). *Norma Técnica Colombiana del ICONTEC – NTC 1252*. <https://www.mundocacao.com.co/calidad/c/0/i/49741462/norma-tecnica-colombiana-del-icontec-ntc-1252>
- Neither, W., Jacobi, J., Hart, W. (2020). *Meta-analysis on the agronomic, ecological and socio-economic performance of cacao agroforestry and monocultures systems published*. FiBL. <https://www.fibl.org/en/info-centre/news/meta-analysis-on-the-agronomic-ecological-and-socio-economic-performance-of-cacao-agroforestry-and-monocultures-systems-published>
- Nuval. (2024). *Tendencias Alimentarias En Colombia 2025*. <https://nuval.com.co/tendencias-alimentarias-en-colombia-2025/>
- One Earth Future. (2023). *Compromiso Araucano por un Sector Cacaotero al Servicio del Cuidado de la Vida y la Paz Territorial*. <https://onearthfuture.org/es/paso-colombia/noticias/compromiso-araucano-por-un-sector-cacaotero-al-servicio-del-cuidado-de-la>
- Presidencia de la República. (2012). *Decreto 19 de 2012*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=45322>

Presidencia de la República. (2015). *Decreto 2420 de 2015: Normas de contabilidad, de información financiera y de aseguramiento de información.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76745>

ProColombia. (s.f.). *El cacao de Arauca, entre los mejores del mundo.*

<https://colombia.co/extranjeros/negocios-en-colombia/el-cacao-de-arauca-entre-los-mejores-del-mundo>

Pursell, S. (13 de diciembre de 2021). *Qué es un plan de negocios y para qué sirve (+ plantilla).*

<https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-plan-de-negocios>

Rodríguez, D. (2024). *El panorama del sector del cacao en Colombia en este 2024.* Portafolio.

<https://www.portafolio.co/economia/agro/el-panorama-del-sector-del-cacao-en-colombia-599742>

Romero, J. (2024). *Estos son los mejores planes para un viaje a los llanos en Arauca.* Infobae.

<https://www.infobae.com/colombia/2024/09/26/si-hay-planes-en-zonas-poco-exploradas-por-el-turismo-en-colombia-conozca-actividades-que-puede-realizar-en-un-viaje-a-los-llanos-de-arauca/#:~:text=El%20Parque%20Caldas%2C%20cercano%20al,de%20tiendas%20y%20productos%20locales>

SafetyCulture. (2025). *Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).*

<https://safetyculture.com/es/temas/bpm-buenas-practicas-de-manufactura/>

Servicio Nacional de Aprendizaje (s.f.). *Plan de Negocios - Modelo Fondo Emprender.*

<https://www.studocu.com/co/document/corporacion-universitaria-minuto-de-dios/proceso-administrativo/plan-de-negocios-modelo-fondo-emprender/34564941>

Sistema Único de Información Normativa. (2006). *Decreto 3249 de 2006.*

<https://www.invima.gov.co/sites/default/files/medicamentos-y-productos-biologicos/salas-especializadas-de-la-comisi%C3%B3n-revisora/DECRETOS-NUEVOS/DECRETO%203249%20DE%202006.pdf>

Téllez, Z. (s.f.). *Cultivo de Cacao.* <https://tamearauca.com/cultivo-de-cacao/>

Texas Real Food. (s.f.). *How Long Do Cacao Nibs Last?* <https://discover.texasrealfood.com/food-shelf-life/cacao-nibs>

Torres, J. (2020). *Comercialización del cacao producido en la vereda La Pica, Municipio de Arauquita, Departamento de Arauca.* Tesis de Maestría. Universidad de Pamplona. [http://repositoriodspace.unipamplona.edu.co/jspui/bitstream/20.500.12744/2780/1/Torres\\_2020\\_TG.pdf](http://repositoriodspace.unipamplona.edu.co/jspui/bitstream/20.500.12744/2780/1/Torres_2020_TG.pdf)

Tourism and Society Think Tank. (31 de agosto de 2024). *Crecimiento y oportunidades en el mercado global del cacao y el chocolate y su inclusión en la industria turística.* <https://www.tourismandsocietytt.com/noticias-y-newsletter/2024/2024-agosto/ultimas-noticias/crecimiento-y-oportunidades-en-el-mercado-global-del-cacao-y-el-chocolate-y>

Trademap. (2024). *Listado de mercados importadores del producto exportado por Colombia en el año 2023 - Cacao.* [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=1%7c170%7c%7c%7c%7c18%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c%7c2%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1%7c170%7c%7c%7c%7c18%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c%7c2%7c1%7c1%7c1)

U.S. Small Business Administration. (s.f.). *Redacte su plan de negocios.* <https://www.sba.gov/es/guia-de-negocios/planifique-su-empresa/redacte-su-plan-de-negocios>