

**PLAN ESTRATÉGICO EN LA SUPPLY CHAIN PARA LA COMERCIALIZACIÓN  
DE CACAO EN 5 FINCAS UBICADAS EN EL CORREGIMIENTO DE  
MEDIALUNA**



**SARAMISETH MURILLO QUINTERO  
GLENDA RAMÍREZ ROMERO**

**UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL  
VALLEDUPAR, COLOMBIA  
2023**

**PLAN ESTRATÉGICO EN LA SUPPLY CHAIN PARA LA COMERCIALIZACIÓN  
DE CACAO EN 5 FINCAS UBICADAS EN EL CORREGIMIENTO DE  
MEDIALUNA**

**SARAMISETH MURILLO QUINTERO  
GLENDIA RAMÍREZ ROMERO**

**Trabajo monográfico presentado como opción de grado para optar el título  
de Profesional en Comercio Internacional**

**Dr. Yimy Gordon Hernández  
Tutor temático**

**Dr. Carlos Ramón Vidal Tovar  
Tutor metodológico**

**UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL  
VALLEDUPAR, COLOMBIA  
2023**

**VEREDICTO**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

**Valledupar, 16 de junio de 2023**

## INDICE GENERAL

INDICE GENERAL .....	iv
LISTA DE TABLAS .....	vii
LISTA DE CUADROS .....	viii
LISTA DE ILUSTRACIONES .....	ix
LISTA DE ANEXOS .....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT .....	xii
INTRODUCCIÓN.....	13
CAPITULO I.....	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	15
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	15
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	17
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	17
1.3.1 Objetivo General.....	17
1.3.2 Objetivos Específicos.....	17
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	17
1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
1.5.1 Delimitación teórica-temática .....	20
1.5.2 Delimitación espacial .....	21
1.5.3 Delimitación temporal .....	21
1.5.4 Delimitación poblacional .....	21
CAPÍTULO II.....	22
2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....	22
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	22
2.1.1 Antecedentes internacionales .....	22

2.1.2 Nacionales.....	28
2.1.3 Regionales.....	31
2.1.4 Locales .....	32
2.2 MARCO TEÓRICO.....	34
2.2.1 Planeación estratégica.....	34
2.2.2 Supply chain (cadena de suministros) .....	38
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	41
2.3.1 Diagnóstico organizacional .....	41
2.3.2 Evaluación de operaciones .....	51
2.4 MARCO LEGAL .....	61
2.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE.....	63
CAPÍTULO III.....	64
3. MARCO METODOLÓGICO .....	64
3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.....	64
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	64
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	65
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.....	65
3.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	66
3.6 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	66
3.7 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	68
CAPÍTULO IV .....	70
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	70
4.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	70

4.2 EVALUACIÓN DE LAS OPERACIONES DEL CULTIVO, BENEFICIO Y COMERCIALIZACIÓN QUE INFLUYEN EN LA CALIDAD DE LA ALMENDRA DE CACAO. ....	81
4.2.1 Operaciones del cultivo.....	81
4.2.2 Beneficio.....	83
4.2.3 Comercialización .....	85
4.3 ESTRUCTURA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE LA SUPPLY CHAIN PARA EL MEJORAMIENTO EN LA COMERCIALIZACIÓN DE LA ALMENDRA DE CACAO .....	86
4.3.1 Análisis externo .....	87
4.3.2 Análisis interno. ....	88
4.3.3 Análisis FODA. ....	92
4.3.4 Plan estratégico para la supply chain de las fincas de cacao.....	95
CONCLUSIONES .....	96
RECOMENDACIONES.....	98
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	99
ANEXOS .....	105

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Resultados generales de las fincas encuestadas.....	79
Tabla 2. Perfil de oportunidades y amenazas (POAM) .....	87
Tabla 3. Perfil de Capacidad Institucional (PCI).....	89
Tabla 4. Ponderación de POAM Y PCI de las fincas.....	90

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Marco legal .....	61
Cuadro 2. Operacionalización de la variable .....	63
Cuadro 3. Instrumentos de recolección de datos y sus funciones .....	66
Cuadro 4. Matriz ponderación fortalezas .....	91
Cuadro 5. Matriz ponderación debilidades .....	91
Cuadro 6. Matriz ponderación amenazas .....	92
Cuadro 7. Matriz ponderación oportunidades .....	92
Cuadro 8. Matriz FODA .....	93
Cuadro 9. Plan estratégico para las fincas de cacao .....	95

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Deficiencias presentadas en la finca La Huaca.....	70
Ilustración 2. Puntuación actual y deseada en la finca La Huaca.....	71
Ilustración 3. Se busca marcar en la finca La Huaca .....	71
Ilustración 4. Puntuación actual de la finca La Huaca .....	71
Ilustración 5. Puntuación entre las áreas en la finca La Huaca .....	72
Ilustración 6. Deficiencias presentadas en la finca Costa Rica .....	72
Ilustración 7. Se busca marcar en la finca Costa Rica .....	72
Ilustración 8. Puntuación actual y deseada en la finca Costa Rica.....	73
Ilustración 9. Puntuación actual de la finca Costa Rica .....	73
Ilustración 10. Puntuación entre las áreas en la finca Costa Rica .....	73
Ilustración 11. Deficiencias presentadas en la finca Unión tres.....	74
Ilustración 12. Se busca marcar en la finca Unión tres .....	74
Ilustración 13. Puntuación actual y deseada en la finca Unión tres.....	74
Ilustración 14. Puntuación actual de la finca Unión tres .....	75
Ilustración 15. Puntuación entre las áreas en la finca Unión tres .....	75
Ilustración 16. Deficiencias presentadas en la finca Unión dos .....	75
Ilustración 17. Se busca marcar en la finca Unión dos.....	76
Ilustración 18. Puntuación actual y deseada en la finca Unión dos .....	76
Ilustración 19. Puntuación actual de la finca Unión dos .....	76
Ilustración 20. Puntuación entre las áreas en la finca Unión dos .....	77
Ilustración 21. Deficiencias presentadas en la finca Unión uno.....	77
Ilustración 22. Se busca marcar en la finca Unión uno .....	77
Ilustración 23. Puntuación actual y deseada en la finca Unión uno.....	78
Ilustración 24. Puntuación actual de la finca Unión uno .....	78
Ilustración 25. Puntuación entre las áreas en la finca Unión uno .....	78
Ilustración 26. Análisis general de las subáreas .....	80
Ilustración 27. Operaciones del cultivo, beneficio y comercialización del cacao....	81

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Área estratégica.....	105
Anexo 2. Área de finanzas.....	105
Anexo 3. Área de mercadeo .....	106
Anexo 4. Área de operaciones.....	106
Anexo 5. Área de gestión de personas .....	107
Anexo 6. Evidencias fotográficas de la finca La Huaca.....	108
Anexo 7. Evidencias fotográficas de la finca Costa Rica.....	109
Anexo 8. Evidencias fotográficas de la finca Unión tres.....	110
Anexo 9. Evidencias fotográficas de la finca Unión dos.....	111
Anexo 10. Evidencias fotográficas de la finca Unión uno.....	112
Anexo 11. Certificado de ponencia internacional en México .....	113

Saramiseth Murillo Quintero, Glenda Ramírez Romero. Plan estratégico en la supply chain para la comercialización de cacao en 5 fincas ubicadas en el corregimiento de Medialuna. Universidad Popular del Cesar. Programa: Comercio Internacional. Valledupar. 2023.

## RESUMEN

La investigación tuvo como propósito aportar a la vinculación de la universidad con su entorno socio productivo desde dos dimensiones: mejoramiento de la producción agroindustrial y comercialización de productos primarios agrícolas en torno a la calidad de las almendras de cacao, que se producen en 5 fincas del corregimiento de Medialuna, Cesar. El objetivo general fue diseñar un plan estratégico en la supply chain para la comercialización de cacao en 5 fincas ubicadas en el corregimiento de Medialuna. Se utilizó el enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, con diseño de campo, no experimental y transeccional. Los resultados fueron obtenidos a partir de datos numéricos desde estadísticas construidas mediante las valoraciones en campo y la entrevista con productores propietarios, concatenado con la aplicación y profundización de los contenidos de cursos de los programas de Ingeniería Agroindustrial y Comercio Exterior, donde cada pequeño productor de cacao, obtenga una guía, para que se oriente en acciones necesarias a mejorar la producción, al igual que en la supply chain, establecer una ruta óptima para la comercialización de almendra de cacao. En los resultados se evidenció el mal manejo de las diferentes operaciones mediante el diagnóstico realizado, la importancia de la implementación de estrategias en el proceso operativo y la necesidad de aplicar un plan estratégico debido a las falencias encontradas. Este estudio concluyó que debido a las falencias detectadas es fundamental trabajar en el mejoramiento de la cadena de suministro en las diferentes fincas para lograr un proceso más satisfactorio que el que manejan actualmente.

**Palabras clave:** plan estratégico, producción, comercialización, almendra de cacao.

Saramiseth Murillo Quintero, Glenda Ramírez Romero. Plan estratégico en la supply chain para la comercialización de cacao en 5 fincas ubicadas en el corregimiento de Medialuna. Universidad Popular del Cesar. Programa: Comercio Internacional. Valledupar. 2023.

## **ABSTRACT**

The purpose of the research was to contribute to the link between the university and its productive partner environment from two dimensions: improvement of agro-industrial production and commercialization of primary agricultural products around the quality of cocoa beans, which are produced on 5 farms in the township of Medialuna, Cesar. The general objective was to design a strategic plan in the supply chain for the commercialization of cocoa in 5 farms located in the village of Medialuna. The quantitative approach, of a descriptive type, with a field design, non-experimental and transactional, was used. The results were obtained from numerical data from statistics built through field evaluations and interviews with owner producers, concatenated with the application and deepening of the course contents of the Agro-industrial Engineering and Foreign Trade programs, where each small Producer of Cocoa, obtain a guide, so that you can orient yourself in the necessary actions to improve production, as well as in the supply chain, establish an optimal route for the commercialization of cocoa beans. In the results, the mismanagement of the different operations was evidenced through the diagnosis made, the importance of the implementation of strategies in the operational process and the need to apply a strategic plan due to the shortcomings found. This study concluded that due to the shortcomings detected, it is essential to work on the improvement of the supply chain in the different farms to achieve a more satisfactory process than the one they currently manage.

**Keywords:** strategic plan, production, marketing, cocoa almond.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente en el corregimiento de Medialuna - Cesar, se producen cacaos de tipo criollo, trinitario y forastero a causa de las condiciones climáticas, la humedad y la materia orgánica de los suelos que se presenta en las zonas, ofreciendo un producto de fino sabor y aroma. Sin embargo, los campesinos no cuentan con un conocimiento tecnificado en cuanto al manejo de cada proceso del cultivo, por lo tanto, no siempre se obtiene un cacao de alta calidad, disminuyendo notoriamente el precio en la comercialización de este producto. Con respecto a lo social, el plan estratégico se propondrá como una estrategia de orientación que pueda mejorar la calidad del producto final; lo que beneficiará a las familias campesinas agricultoras del corregimiento de Medialuna, lo cual puede ser tomado como referencia y replicar en el resto de las unidades productivas en el departamento del Cesar.

La problemática para resolver son los factores limitantes al desarrollo competitivo del desempeño de la cadena productiva del cacao-chocolate en Colombia, lo que se observa fácilmente en la gran mayoría de unidades productivas del departamento del Cesar, en especial las vinculadas con este estudio. Por lo que se requiere la generación de estrategias que puedan mejorar la producción y comercialización de almendra de cacao. En ese orden, se plantea el siguiente interrogante para orientar esta investigación: ¿Cuál sería el plan estratégico en la supply chain para la comercialización de cacao en 5 fincas ubicadas en el corregimiento de Medialuna?

El principal objetivo es diseñar un plan estratégico de la supply chain para el mejoramiento de la comercialización de cacao en 5 fincas ubicadas en el corregimiento de Medialuna, el cual se va a desarrollar a través de los objetivos específicos que inician con diagnosticar la situación actual de los cultivadores de Cacao en 5 fincas ubicadas en el corregimiento de Medialuna, del municipio de San Diego - Cesar, seguido por la evaluación las operaciones del cultivo, beneficio y comercialización que influyen en la calidad de la almendra de cacao, para terminar estructurando un plan estratégico de la supply chain para el mejoramiento en la

comercialización de la almendra de cacao en los cultivos las fincas vinculadas al estudio.

David (2013), Serna (2010), Chiavenato (2017), Sainz (2017), Palella y Martins (2012) y la Federación Nacional de Cacaoteros (2022) son los principales autores en que se basa la realización del proyecto. Como metodología, se implementó en el primer objetivo específico la recolección de información a partir de la entrevista a los administradores de cada finca, seguido de la organización y sistematización de la información. En el segundo objetivo específico, se estructuró la cadena de comercialización de la almendra de cacao, y en el tercer objetivo específico, se realizó el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM), el Perfil de Capacidad Interna (PCI), el análisis DOFA y el plan estratégico para la supply chain.

Teniendo en cuenta todas las actividades realizadas los resultados obtenidos para el primer objetivo demostraron que la mayoría de las operaciones en las diferentes áreas realizadas en las fincas se llevaban a cabo de manera errada evidenciándose con los bajos porcentajes obtenidos, para el segundo objetivo se creó y organizo las principales operaciones que influyen en la calidad de la almendra del cacao, y en el tercer objetivo se identificaron los factores internos y externos, las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, lo que permitió la creación de la Matriz FODA y del plan estratégico.

El presente trabajo se divide en cuatro capítulos: el primero, abarca el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación y la delimitación de la investigación; el segundo capítulo, los antecedentes, el marco teórico, conceptual y legal, y la operacionalización de la variable; el tercer capítulo, el diseño, tipo y enfoque de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de información y procedimiento de la investigación; y, por último, el cuarto capítulo contiene el análisis de resultados a partir de los tres objetivos específicos propuestos.

## **CAPITULO I**

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

El cacao y sus derivados tienen una amplia demanda a nivel internacional, siendo la materia prima de muchas producciones industriales del área de la chocolatería, así como la cosmética y productos de aseo (esto último específicamente para la manteca de cacao), sin embargo, su oferta está limitada por las características climatológicas requeridas para su cultivo. En el departamento del Cesar, el cultivo del cacao ha experimentado un significativo crecimiento en los últimos años, lo que ha generado un impacto económico considerable en la región. Esta actividad agrícola ha ganado relevancia en la costa norte del país, siendo una fuente de sustento para numerosas familias (Barrios, 2020).

De acuerdo con la Federación Nacional de Cacaoteros (FEDECACAO, 2020), “en los últimos diez años Colombia ha crecido en materia de producción de cacao, de 36.118 toneladas en 2009 paso a 59.740 en 2019; además aumentó sus exportaciones y una notoria disminución en las importaciones del grano para consumo interno” (párr. 1). Igualmente, como productor y exportador de cacao, Colombia es calificado en un 95% a nivel mundial como cacao fino y de aroma, debido a la calidad de los genotipos que son cultivados en las diferentes regiones del país, las cuales presentan una biodiversidad y condiciones ambientales aptas para su producción (FEDECACAO, 2019).

Dentro de los principales desafíos del cacao producido en el país y factores que más afectan la calidad del producto final y de manera concreta para el desarrollo de sus características organolépticas es la postcosecha, la cual requiere un proceso sistemático y estricto, al igual que la fermentación y el secado, ya que promueven las características de color, sabor y aroma del chocolate, lo que define calidad del

grano. Este aspecto es considerado el principal problema del cacao colombiano debido a la heterogeneidad en las operaciones de cosecha y postcosecha, en especial el grado de fermentación, ya que no hay estándares para los procesos y cada cacao cultor realiza las operaciones de sostenimiento de su cultivo según la vocación y tradición adquirida.

Unido a lo anterior, algunos productores desconocen las demandas del mercado, poseen bajo conocimiento sobre desarrollo de productos de mayor valor agregado, tales como cacaos finos, de aroma y orgánicos, sus unidades productivas poseen baja tecnificación y desarrollo de estándares para el beneficio del cacao, y deficiente aplicación de normas del control de calidad para su comercialización (Sánchez et al., 2008).

Además, “las prácticas de beneficio, principalmente la fermentación, son actividades que determinan la calidad final del cacao, en las cuales se desarrollan los precursores del sabor y el aroma característico del chocolate” (Rodríguez como se citó en Cardona et al., 2016), pero algunas son realizadas en forma muy rudimentarias. En la región del Cesar existe una gran diversificación de esta práctica, lo que ocasiona que el cacao producido no sea de calidad homogénea y se afecte de manera general su mercado.

De continuar con esas falencias a la hora de siembra y cosecha de la semilla de almendra de cacao, no sería un mercado atrayente o influyente en la producción y comercialización del grano de cacao, lo que claramente produciría efectos negativos en el sector tanto nacional como internacional, es decir Colombia y la región quedarían obsoletos.

La problemática anterior son factores limitantes al desarrollo competitivo del desempeño de la cadena productiva del cacao-chocolate en Colombia, pero se observa fácilmente en la gran mayoría de unidades productivas del Departamento del Cesar, en especial las vinculadas con las 5 fincas debido a que actualmente presentan problemas en la manera correcta de llevar los procesos en las áreas de

estrategias, finanzas, gestión de personal, mercadeo y operaciones, por lo que se requiere la generación de nuevas estrategias que puedan mejorar la producción y comercialización de almendra de cacao.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál sería el plan estratégico en la supply chain para la comercialización de cacao en 5 fincas ubicadas en el corregimiento de Medialuna?

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**1.3.1 Objetivo General.** Diseñar un plan estratégico en la supply chain para la comercialización de cacao en 5 fincas ubicadas en el corregimiento de Medialuna.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar la situación actual de los cultivadores de cacao en 5 fincas ubicadas en el corregimiento de Medialuna.
2. Evaluar las operaciones del cultivo, beneficio y comercialización que influyen en la calidad de la almendra de cacao.
3. Estructurar un plan estratégico de la supply chain para el mejoramiento en la comercialización de la almendra de cacao en los cultivos en 5 fincas ubicadas en el corregimiento de Medialuna.

## **1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La comercialización del cacao a nivel mundial presenta una gran importancia dado que la producción y el comercio de estos bienes constituyen la base de la economía

nacional de la mayoría de los países subdesarrollados, de las almendras de cacao, fermentadas y secas (o sin fermentar) se obtienen subproductos y productos finales a través de procesos industriales. Los primeros son la pasta o licor, la manteca, la torta y el polvo de cacao. Los productos finales de cacao son principalmente los chocolates y demás artículos elaborados a base de chocolate, tales como coberturas, golosinas, barras de chocolate amargo, de leche, blanco, con frutas, nueces, bombones, entre otros. Además, la manteca de cacao se emplea en la industria farmacéutica y en la elaboración de cosméticos.

La realización de este estudio es relevante porque actualmente el cacao colombiano contribuye al desarrollo sostenible del país: ambiental, económico y social. Por un lado, el 90% de los cultivos de cacao cuenta con arreglos forestales que capturan 4,3 toneladas por hectárea anuales. Además, la estructura productiva del cacao en el país tiene un impacto social significativo al beneficiar a más de 65.000 familias. Colombia, por su parte, se destaca como uno de los principales proveedores de cacao fino y de aroma a nivel mundial, ocupando el quinto lugar en las exportaciones. Esta posición privilegiada le brinda acceso a los mercados más sofisticados y exigentes del mundo (FEDECACAO, 2019).

En el Consejo Nacional de Política Económica y Social 3527 (CONPES, 2008) mostró que en el 2032 Colombia estará entre los tres mercados más competitivo en América Latina, y tendrá un alto ingreso per cápita equivalente a una persona en un país con un ingreso promedio más alto, por medio de economías exportadoras de bienes y servicios de alto valor añadido innovación, con la capacidad de promover la inversión local y extranjera, esta política nacional va de la mano con lo necesario para la investigación del proyecto para determinar si se están mejorando los procesos y la logística para proporcionar un mejor índice de competitividad en la industria de empresas productoras de Cacao especial las cuales se encuentra en el departamento del Cesar.

Esta investigación lograra brindar nuevos aportes sobre la situación actual de las fincas productoras y comercializadoras de cacao, con lo cual se podrán crear nuevos métodos que ayuden a estudios posteriores con temas relacionados a este, además los resultados y recomendaciones obtenidas serán útiles para toda la población en general que desee implementarlos.

Con referencia en la justificación práctica, el resultado de esta investigación trata de generar como resultado estrategias de producción y comercialización que integre a todas las agremiaciones de los productores de Cacao de la región para que de esta forma se fortalezcan los procesos logísticos y se pueda llegar a más destinos internacionales en forma de Clúster o de bloques de empresas, lo cual se traduciría en una serie de posibles soluciones para que se cumpla el objetivo que tiene planteado el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, sobre el desarrollo empresarial de Colombia a nivel internacional. La forma de obtener tal resultado será por medio del análisis de indicadores de gestión, macro procesos y micro procesos logísticos, diagnóstico del nivel competitivo de las asociaciones y la generación de un plan estratégico donde se generen las posibles soluciones a los productores de Cacao.

El referencia en la justificación social, tiene un gran reflejo en este sector productivo, ya que busca acabar con la informalidad y falta de profesionalización de los responsables de las Asociaciones tema de estudio, (unidad de observación), y como la mayoría de los dirigentes y productores de las empresas no poseen un título profesional, y no tienen formalizadas las empresas ante las entidades gubernamentales del departamento, se quiere trabajar en planes estratégicos de comercialización, compras, venta, prestación de servicios, fidelización de clientes, la aplicación de procesos logísticos en la comercialización de los productos para obtener un crecimiento no solo comercial sino social en este gremio.

Además, se evidencian aspectos que resaltan la importancia y necesidad del estudio, a cuyos actores se les debe mejorar el nivel de vida, debido a que se trata de disminuir la actuación de agentes intermediarios en los procesos de distribución física internacional, disminuyendo riesgo de pérdida de utilidades en la aplicación de los procesos logísticos y por ende se generen estrategias que mejoren la competitividad de los productores de cacao.

Asimismo, la información recabada permitirá actualizar las cifras estadísticas de la región en cuanto al sector cacaotero, las cuales no se presentan de manera clara o actualizada en los informes del Departamento Nacional de Planeación y Estadísticas (DANE), cuya última información de estadística se presenta con uno o dos años de atraso.

Desde la justificación metodológica, el proyecto en el paso a paso de su metodología implementada logro crear un plan estratégico novedoso a partir del instrumento de cuestionario con el fin de generar un conocimiento valido y sostenible, el cual pueda ser aplicado en estudios similares en el futuro, brindando así un beneficio no solo al sector cacao cultor sino a la búsqueda de nuevas formas de hacer investigación.

Finalmente, se espera que la presente investigación pueda servir como una sólida referencia para futuras investigaciones, especialmente aquellas enfocadas en el análisis y evaluación de los procesos logísticos de empresas que deseen expandirse a nivel internacional y alcanzar una sólida competitividad en el mercado global.

## **1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

**1.5.1 Delimitación teórica-temática.** El presente estudio se desarrollará en la línea de investigación potencial del programa de Comercio Internacional llamada

“Comercio exterior agroalimentario y seguridad alimentaria”, específicamente en la línea operativa “Análisis del sector agropecuario con relación al comercio internacional”, ya que el propósito de esta línea es realizar investigaciones centradas en estudio del desarrollo local, regional, nacional e internacional para contribuir a los procesos de fortalecimiento y desarrollo del sector agropecuario en busca de dar respuesta a las políticas internacionales de seguridad alimentaria.

**1.5.2 Delimitación espacial.** Esta monografía se va a desarrollar en el Departamento del Cesar, específicamente en cinco fincas ubicadas en el municipio de Medialuna, Cesar.

**1.5.3 Delimitación temporal.** Esta monografía se llevará a cabo como requisito de grado, para obtener el título de profesional en Comercio Internacional, en el periodo comprendido entre julio y diciembre del año 2022.

**1.5.4 Delimitación poblacional.** Esta monografía se desarrollará en 5 fincas ubicadas en el corregimiento de Medialuna, municipio de San Diego, Cesar.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

#### **2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **2.1.1 Antecedentes internacionales**

Guerrón (2018) llevó a cabo la investigación titulada “Proyecto de factibilidad para la producción de cacao con vista a la exportación en la finca “Lesly” ubicada en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas”, el cual tuvo como objetivo contribuir con el desarrollo agrícola y económico del Ecuador al analizar y evaluar aquellos factores que inciden sobre la puesta en marcha de una hacienda exportadora de cacao, de esta manera los emprendedores podrán obtener una idea de la factibilidad de iniciar un negocio de este tipo.

En primera instancia realizaron un estudio de mercado para determinar la oferta y demanda de cultivo de cacao en la provincia Santo Domingo de los Tsáchilas en donde se evidencia que las exportaciones mundiales crecen por lo que hay mercado para todos los productores al igual que las importaciones para el periodo 2012-2016, los precios han ido aumentando en el último año para recuperarse porque existía sobre oferta y esto afectó un poco la dinámica de estos.

También, se desarrolló el estudio técnico que determinó los recursos a utilizarse en el desarrollo del proyecto, se estima inversiones en el área de infraestructura y maquinaria que ascienden a 102.265 USD, a ser financiados con la Corporación Financiera Nacional a una tasa del 7% a 10 años plazo, con pagos trimestrales, siendo el aporte de los accionistas el 30%, para finalizar se elaboró la evaluación financiera del proyecto para determinar su rentabilidad, se obtiene una tasa interna

de retorno del 13%, con un van positivo de 45.284 ,74 USD y un margen neto del 15%, con un índice de rentabilidad de 1.44.

La presente investigación aporta información de las exportaciones de cacao que se están realizando al exterior en las cuales se generan grandes aumentos en las ganancias para los países que se enfocan en estas actividades las cuales están directamente relacionadas a las características que poseen para ser considerado como cacao fino y de aroma por excelencia gracias a aspectos tales como tierras aptas para el cultivo de cacao de diferentes variedades.

Esta investigación es de suma relevancia para el presente estudio, ya que permite analizar la importancia de determinar tanto la oferta como la demanda del país objetivo al cual se desea expandir. Además, proporciona herramientas para anticipar posibles incidentes y asegurar la viabilidad de la exportación. Asimismo, este proyecto ha sido fundamental para prevenir errores y garantizar que se realicen las actividades de marketing necesarias antes de realizar la inversión.

Por otro lado, López (2019) en su investigación titulada “Propuesta para la creación de un consorcio orientado a la exportación de pasta de cacao a la República de Argentina”, tuvo como objetivo proponer la creación de un consorcio orientado a la exportación de pasta de cacao con el fin de optimizar su internacionalización a la República de Argentina.

En primer lugar, se llevó a cabo la creación de un consorcio de exportación con el objetivo de facilitar la internacionalización de las empresas participantes. Este enfoque estratégico permitió el acceso exitoso a nuevos mercados y amplió las oportunidades de negocio para dichas empresas. En segundo lugar, a través de estudios exhaustivos, se determinó que Argentina posee un gran potencial de desarrollo como mercado para productos elaborados y semielaborados de cacao. Se identificó una alta demanda de dulces, bombones, biscochos y otros productos

que contienen chocolate. Además, se descubrió que en esta región existe una festividad de invierno específica en la cual el chocolate desempeña un papel central. Esto representa una excelente oportunidad para presentar la pasta de cacao y sus derivados al mercado argentino.

Por último, la investigación reveló la emergencia de una amplia variedad de productos elaborados a base de cacao y sus derivados, como el té, licor y hasta plastilina hecha con manteca de cacao. Este descubrimiento resalta la versatilidad y el potencial de innovación en la industria del cacao, lo que brinda oportunidades adicionales para diversificar la oferta y captar diferentes segmentos de mercado.

La investigación mencionada proporcionó información sobre los procesos de producción del cacao, incluyendo la producción de pasta de cacao. La pasta de cacao es un producto semielaborado utilizado tanto en la industria del chocolate como en la fabricación de mascarillas faciales. Este último aspecto representa un mercado potencial en el cual las empresas del departamento del Cesar pueden enfocarse.

Este estudio resulta de gran importancia para el crecimiento y el auge en los mercados internacionales, que es precisamente el objetivo principal de este proyecto. Se destaca la relevancia de comprender cómo proceder en estos mercados y determinar los medios adecuados para lograrlo. El enfoque estratégico en los mercados internacionales puede generar importantes beneficios y contribuir al posicionamiento de Colombia como un referente en la producción y comercialización de la semilla de cacao.

Rivadeneira (2021) en su investigación titulada “Proyecto para la creación de un centro de acopio de cacao, para la comercialización en la asociación de Agro cacaoteros Unión Milagreña, Cantón Joya de los Sachas, provincia de Orellana período 2020”, tuvo como objetivos específicos desarrollar el diagnóstico situacional de la Asociación de Agrocacaoteros Unión Milagreña, para la determinación de la situación actual de los procesos de comercialización y desarrollar el proyecto de

factibilidad para la creación de un centro de acopio que beneficie a los productores de cacao de la Asociación de Agrocacaoteros Unión Milagreña.

Se pudo evidenciar como principal ventaja de la Asociación su experiencia en la producción de cacao y la capacidad de trabajar de forma conjunta. Sin embargo, la comercialización del cacao en la parroquia Unión Milagreña está controlada por intermediarios, lo que afecta el precio de venta actual del quintal de cacao, que se estima en 85 dólares. El estudio realizado en la Asociación demuestra que es un lugar estratégico y adecuado para establecer un centro de acopio, ya que la agricultura, especialmente la producción de cacao, es la principal fuente de ingresos en la zona.

En igual sentido, como resultado se obtuvo que el proyecto requiere una inversión de 166.876,29 dólares, de los cuales el Gobierno Provincial de Orellana aportará 116.813,40 dólares (70% del capital necesario) y se obtendrá un crédito financiero de 50.062,89 dólares del BanEcuador. Estos fondos permitirán poner en marcha el proyecto y beneficiar a los socios cacaoteros.

El aporte teórico que se desprende del antecedente mencionado es de gran relevancia para el presente proyecto. Al considerar la reducción de intermediarios en el proceso de comercialización, se establece una conexión directa entre el productor y el consumidor final. Al adoptar el modelo de almacenamiento directo al consumidor final, se logra una mayor relevancia y se asegura una mayor cantidad de exportaciones. Este enfoque directo permite optimizar los costos, obtener mayores beneficios y establecer una conexión más sólida con los consumidores. Además, se incrementa la visibilidad en el mercado y se posiciona como una opción preferida para los consumidores.

Rifin (2020) en su artículo de investigación titulado “Which farmers ferment their cocoa beans in Indonesia?” tuvo como objetivo analizar los determinantes de la decisión de los agricultores de fermentar sus granos de cacao. La fermentación se considera una vía para mejorar la calidad y los ingresos, pero los agricultores

muestran resistencia debido a diversas razones. El análisis de estos determinantes proporcionará información valiosa para abordar los obstáculos y promover la adopción de la fermentación como una práctica beneficiosa para los productores de cacao.

En cuanto a la metodología implementada, esta investigación se llevó a cabo en tres provincias, a saber, West Sumatra, Bali y West Sulawesi, que son las áreas centrales de producción de granos de cacao en Indonesia. Los tres lugares fueron elegidos ya que cuentan con diferentes patrocinadores en el desarrollo del cultivo del cacao. En cada provincia se interrogó a 90 agricultores, por lo que fueron 270 agricultores en total. Los agricultores fueron elegidos intencionalmente. Las entrevistas se realizaron en enero de 2016. Se utilizó el modelo de regresión Logit ya que la variable dependiente es binaria, es decir, si los agricultores fermentaron o no sus granos de cacao.

Se utilizó un modelo de regresión Logit ya que la variable dependiente es binaria, que es si los agricultores fermentaron o no sus granos de cacao. Las variables independientes corresponden al agricultor y a la finca. Los resultados en los tres sitios indicaron que la edad tiene un efecto negativo mientras que los agricultores que han asistido a la

Los resultados obtenidos en los tres sitios de estudio revelaron dos factores significativos en relación a la fermentación de los granos de cacao. En primer lugar, se observó que la edad de los agricultores tiene un efecto negativo en la realización de la fermentación. Por otro lado, se encontró que aquellos agricultores que han recibido entrenamiento en fermentación y producción de granos de cacao muestran una mayor propensión a llevar a cabo este proceso en sus cultivos.

Estos hallazgos indican la importancia de fortalecer el entrenamiento en técnicas de fermentación para fomentar su adopción entre los agricultores. Además, se destaca la necesidad de apoyo para que los agricultores puedan adquirir el equipo de

fermentación necesario, ya que esto contribuirá a aumentar la productividad del cacao y, por ende, la producción en general.

Estos resultados son de suma importancia para el proyecto, ya que proporcionan una guía detallada sobre el proceso de fermentación del cacao y su influencia en la calidad de los granos. Al seguir estas pautas, los agricultores pueden lograr una fermentación efectiva, lo que resulta en granos de cacao de mayor calidad y beneficios positivos para el proyecto, incluyendo mejores oportunidades de venta y una posición competitiva más sólida.

Además de aportar información sobre la fermentación de los granos de cacao, destaca la importancia de la edad de los agricultores, el entrenamiento especializado y el acceso al equipo de fermentación. Estos hallazgos permiten identificar áreas clave para el diseño de estrategias efectivas que promuevan la adopción de la fermentación y mejoren la producción de cacao.

Hattab et al. (2021)” en su artículo de investigación titulado “Mejoramiento de un cultivo de cacao (*Theobroma cacao* L) como alternativa de fomento a la actividad agrícola para los pequeños productores” presenta como objetivo analizar los efectos de las habilidades de los recursos humanos de los pequeños agricultores en el desempeño de la cadena de suministro de cacao en grano en Indonesia, y utiliza modelos de ecuaciones estructurales (SEM) para este propósito.

Se recopilieron datos de 320 granjas en Sigi Regency y Parigi Moutong Regency. Los resultados muestran que las habilidades de los recursos de los pequeños agricultores directa e indirectamente tienen efectos significativos y positivos en la agilidad, la flexibilidad y el desempeño económico en la cadena de suministro del cacao en grano. Por lo tanto, se necesita la colaboración entre las universidades, el gobierno y el sector privado para apoyar a los pequeños agricultores en el desarrollo de la educación, las habilidades y las capacidades. El aumento de la educación y las habilidades permitiría a los pequeños agricultores adoptar las tecnologías recomendadas por las universidades, el gobierno y el sector privado, de modo que

podieran llevar a cabo una producción eficiente con una alta producción de granos de cacao de alta calidad. Los granos de cacao de alta producción y calidad proporcionarían un gran beneficio económico a los pequeños agricultores.

El anterior antecedente tiene un valor importante para el proyecto, ya que resalta la influencia positiva de la cadena de suministro en la comercialización de la semilla y destaca el potencial de desarrollo de habilidades y capacidades. Al establecer una cadena de suministro eficiente y aprovechar al máximo el crecimiento del equipo de trabajo, el proyecto podrá generar un impacto significativo y alcanzar sus metas con éxito.

### **2.1.2 Nacionales**

Vargas (2018) llevó a cabo la investigación titulada “La producción y las exportaciones de cacao colombiano entre 2007 y el 2016: desafíos para lograr mayor competitividad en el mercado internacional”, cual tuvo como objetivo evaluar el comportamiento de la producción y las exportaciones de cacao colombiano entre el 2007 y el 2016 teniendo en cuenta los desafíos para lograr una mayor competitividad en el mercado.

Para alcanzar el objetivo general, se realizaron descripciones detalladas del estado actual del mercado mundial de cacao y del mercado cacaotero nacional. Se recopilaron datos relevantes desde 2007 hasta 2016 de los principales países productores de cacao en grano, para luego comparar la producción y exportación de cacao en grano en Colombia. Además, se analizaron las condiciones de producción a nivel nacional, considerando los factores que favorecían al cacao colombiano en comparación con otros países en el mercado. Por último, se describieron los factores más influyentes en el mercado cacaotero colombiano que impactaron positiva o negativamente en la mejora de la producción de cacao en el país.

Como resultados se pudo evidenciar que después de la apertura económica, el sector cacaotero en Colombia enfrentó dificultades de conectividad, lo que lo obligó a competir en un mercado con precios internacionales más bajos y productos de igual o mejor calidad. Sin embargo, esta situación impulsó cambios en la infraestructura colombiana para mejorar la producción de cacao.

Aunque la actividad agrícola tuvo un buen desempeño, se identificaron obstáculos como la implementación y el manejo efectivo de la tecnología para aumentar la eficiencia en la producción de cacao. En comparación con otros países de la región, como Ecuador y Perú, Colombia aún tiene un nivel de producción cacaotera muy bajo a nivel internacional, a pesar de tener condiciones similares en cuanto a calidad de suelo y clima. Aunque FEDECACAO y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural han implementado planes para mejorar las prácticas cacaoteras, especialmente en términos de tecnología, estos esfuerzos no han sido completamente satisfactorios, ya que los pequeños productores cacaoteros no reciben las mismas oportunidades que los productores con mayor capacidad.

Durante el período comprendido entre 2007 y 2016, se identificaron varios factores que obstaculizaron la productividad del cacao colombiano. Estos incluyeron la volatilidad de los precios internacionales del cacao debido a la producción desequilibrada en el continente africano, el conflicto armado y la violencia que generaron inseguridad en el campo y desviaron recursos hacia actividades ilícitas más rentables, la falta de acceso a tecnología agrícola debido a los bajos ingresos y la falta de orientación, y la deficiente infraestructura vial que aumentaba los costos de transporte y dificultaba la competitividad en el mercado internacional. Estos factores limitantes tuvieron un impacto negativo en la productividad del cacao colombiano en ese periodo.

El anterior antecedente que abarcó el estado actual del mercado mundial de cacao, el mercado cacaotero nacional y los factores influyentes en la producción de cacao en Colombia, ofrece un aporte teórico-conceptual a la presente investigación puesto que los datos recopilados proporcionan una visión detallada de la situación global y

nacional del mercado, lo que permite comprender las tendencias, desafíos y oportunidades en el sector cacaotero. Además, al analizar los factores que favorecen o dificultan la mejora en la producción de cacao en Colombia, se generan percepciones relevantes para identificar áreas de enfoque y estrategias que podrían impulsar el crecimiento y la competitividad del sector.

Por otro lado, Cataño (2019) llevó a cabo la investigación titulada “Beneficios del cultivo y comercialización del cacao para el municipio de Remedios - Antioquia” donde describe que:

Actualmente Colombia produce 39.000 toneladas anuales, donde Antioquia tiene varias opciones para comercializar el cacao en el exterior, entre ellas están: vender el grano de cacao a grandes moliendas, venderlo a empresas nacionales para así sustituir o disminuir un poco las importaciones que se realizan del producto para cubrir la demandad interna que se tiene, o vender dicho grano a los grandes procesadores en el mundo, tal como lo están haciendo los peruanos a la empresa Hershey's. Cualquiera de estas opciones es válido afirmando la enorme posibilidad comercial que tiene el cacao tanto a nivel nacional como mundial. (p. 7)

Con el fin de satisfacer la creciente demanda mundial de chocolate, es necesario incrementar la producción de cacao mediante una mayor siembra. Los mercados clave para las exportaciones de cacao en grano son Estados Unidos y Holanda, mientras que, para los productos procesados, como los chocolates, los mercados destacados son Estados Unidos, la Unión Europea y Latinoamérica.

Este hallazgo proporciona un valioso aporte a la presente investigación, ya que destaca la necesidad de aumentar la producción de cacao para hacer frente a la creciente demanda mundial de chocolate. Además, identifica los principales mercados para la exportación tanto del cacao en grano como de los productos procesados, lo que brinda información relevante para el diseño de estrategias de comercialización y expansión en el sector.

Estos datos permiten comprender la importancia de fortalecer la producción de cacao y establecer relaciones comerciales sólidas con países como Estados Unidos, Holanda, la Unión Europea y Latinoamérica, para aprovechar las oportunidades de mercado y maximizar el impacto de la industria del cacao en el ámbito internacional.

### **2.1.3 Regionales**

Charris (2021) en su trabajo de pregrado titulado “Manejo agronómico de un sistema productivo de cacao *Theobroma cacao* L. en el corregimiento de Villa Germania municipio de Valledupar - Cesar” tuvo como objetivo dar a conocer mediante la implementación de herramientas tecnológicas y manejo agronómico la rentabilidad del cultivo de cacao, como respuesta a la preocupación que han mostrado los productores por la baja rentabilidad de este cultivo.

El proyecto se implementó como una alternativa productiva para los agricultores, incluyendo un plan de manejo técnico adaptado a las condiciones de la zona. Se realizaron análisis de suelo, se diseñó un plan de fertilización y se elaboró compost para mejorar el contenido de materia orgánica. También se implementaron planes de manejo de plagas, enfermedades y arvenses, junto con un sistema de riego por goteo para satisfacer las necesidades hídricas del cultivo de cacao.

En igual sentido, se investigaron las creencias locales de los productores y se brindó apoyo técnico, gestión de créditos y cadenas de valor para aumentar los ingresos económicos. Además, se fortalecieron las capacidades técnicas y asociativas de la región, con el objetivo de mejorar la producción, comercialización y servicios en el sector del cacao, tanto a nivel nacional como internacional. El proyecto ha logrado un impacto positivo gracias a la planificación y ejecución de estas acciones.

El anterior antecedente ha brindado un valioso aporte al presente estudio, al presentar una alternativa productiva y sostenible para los agricultores. A través de un plan de manejo técnico adaptado a las condiciones locales, se ha abordado de manera integral la mejora de la calidad del suelo, el manejo de plagas y enfermedades, así como el suministro adecuado de agua mediante sistemas de riego eficientes. Además, se ha llevado a cabo una investigación que ha permitido comprender las barreras y creencias locales que obstaculizan la adopción de prácticas agronómicas.

Este enfoque holístico se complementa con el fortalecimiento de capacidades técnicas y asociativas, promoviendo la inserción y comercialización en los mercados internos y externos. En definitiva, este proyecto ha generado un impacto positivo al impulsar el desarrollo sostenible del sector del cacao, mejorando la productividad, ingresos económicos y calidad de vida de los productores, aspectos fundamentales abordados en el trabajo monográfico.

#### **2.1.4 Locales**

Ramos (2014) llevó a cabo la investigación que lleva por título “Consideraciones ambientales y viabilidad socioeconómica del sistema productivo del cacao. El caso de los agricultores de Pueblo Bello, departamento del Cesar”, la cual tuvo como objetivo contribuir en la protección de los recursos de suelo, fuentes de agua y conservar la biodiversidad como estrategias de salida de la pobreza y desarrollo sostenible mediante el mejoramiento de las prácticas de cultivo de cacao.

La metodología, a nivel general, se realiza a través de un estudio descriptivo, que incorpora información cuantitativa y cualitativa a través de la observación directa en el terreno de la población definida como unidad de análisis, la cual permitió identificar como se están incorporando los 3 grandes eslabones de un adecuado modelo agroforestal y los efectos causados por el sistema productivo *per se*: conservación de las fuentes de agua, clasificación de los residuos, y adecuado

manejo ambiental de los cultivos. El método utilizado es el de estudio de caso. Se realizaron visita en campo al municipio de Pueblo Bello (Cesar) con cobertura de 39 predios de cultivadores de cacao de las asociaciones Asocit (20), Alianza por la vida (8) y Acapapb (11). Como instrumentos de recolección de información se utilizaron tablas y matrices de registro.

Se llevaron a cabo diversas acciones para caracterizar los sistemas productivos del cacao, abordando el manejo de residuos, la conservación de fuentes de agua y el manejo ambiental del cultivo. Además, se propusieron prácticas específicas orientadas a mejorar significativamente estas áreas. Este estudio ofrece aportes concretos en términos de prácticas que generan beneficios ambientales en los cultivos de cacao, los cuales a menudo se ven afectados por problemas como residuos plásticos y quema de vegetación. Es importante destacar la relevancia de esta investigación, ya que resalta la necesidad de considerar el aspecto medioambiental en los cultivos y la implementación de prácticas que promuevan su equilibrio y preservación.

Por otra parte, Triana (2017) llevó a cabo la investigación titulada “Creación de una empresa productora de cacao en un sistema de producción limpia”, la cual tuvo como objetivo principal crear una empresa productora de cacao en sistema de producción limpio. Para lograr este objetivo se plantea identificar el tipo de empresa o sociedad que se va a crear, investigar el entorno donde se va a crear la empresa, realizar un análisis de la gestión administrativa del proyecto, estudiar la gestión de mercado del proyecto, investigar sobre la gestión tecnológica que necesita el proyecto y analizar la gestión humana de la empresa.

La investigación resalta dos aspectos principales. En primer lugar, plantea que la falta de tecnificación en los cultivos de cacao trae como consecuencia una reducción de la competitividad, ya que no cumplen con los requisitos de los mercados potenciales. En segundo lugar, se realiza un análisis de la gestión tecnológica necesaria para las empresas dedicadas a la producción de cacao, incluyendo aspectos como la verificación topológica y las condiciones climáticas adecuadas.

Los resultados de la investigación revelan que la creación de empresas en el sector agropecuario tiene múltiples beneficios, tanto para los empresarios como para la economía local. Estas empresas generan empleo y pueden establecer procesos productivos mediante alianzas estratégicas. Por otro lado, en el municipio de Curumaní, se observa una baja competencia en la producción de cacao con sistemas de producción limpia debido a la falta de tecnificación en la producción. Se evidencia que la demanda interna de cacao supera la producción actual, lo que indica que el cultivo tiene un potencial productivo a largo plazo.

En la región, se cuenta con la Compañía Nacional De Chocolates como un aliado comercial dispuesto a fortalecer el sector cacaotero. Además, se encontró que la producción de cacao orgánico o en sistemas de producción limpia tiene un precio superior al cacao convencional. Por último, se destaca que el establecimiento de cultivos de cacao en la zona genera empleo en la comunidad local.

Los hallazgos obtenidos respaldan la necesidad de promover y fortalecer el sector cacaotero en la región, considerando de manera integral los aspectos económicos, sociales y ambientales. Estos resultados son de gran relevancia para fomentar la producción limpia de cacao, que tiene como objetivo aumentar la eficiencia de los cultivos y reducir los riesgos tanto para el medio ambiente como para las personas involucradas en la producción. Estos aportes contribuyen a impulsar prácticas sostenibles y responsables en el sector cacaotero, en beneficio de los productores, el entorno natural y los consumidores.

## **2.2 MARCO TEÓRICO**

**2.2.1 Planeación estratégica.** David (2013) la define como “el arte y la ciencia de formular, implementar, y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos” (p. 5). También expresa que “se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción

y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización” (p. 5).

Por su lado, Sainz (2017) menciona que “la planeación estratégica es el proceso de definición (hoy) de lo que queremos ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico” (p. 52). “El proceso de planeación estratégica es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización” (Chiavenato, 2017, p. 22).

*2.2.1.1 Características de la planeación estratégica.* Chiavenato (2017) expone que la planeación tiene tres niveles: el estratégico, el táctico y el operacional. Respecto a la planeación estratégica, afirma que “es la más amplia y abarca a la organización entera” (p. 49). Sus características son:

- Horizonte de tiempo: proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.
- Alcance: comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.
- Contenido: genérico, sintético y comprensivo.
- Definición: está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes.

2.2.1.2 *Etapas del proceso de planeación estratégica.* Acorde a Sainz (2017), el proceso de elaboración de un plan estratégico está conformado por las siguientes etapas (p. 91-92):

- **Etapa 1:** análisis de la situación externa e interna de la unidad objeto de planificación, la cual puede ser una corporación, toda la empresa, una unidad de negocio, entre otros.
- **Etapa 2:** un diagnóstico situacional elaborado a partir de la DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, y Oportunidades) y la matriz de posición competitiva.
- **Etapa 3:** Definición de objetivos corporativos donde se recojan decisiones estratégicas, misión, visión, valores corporativos, y los objetivos estratégicos para los próximos tres años.
- **Etapa 4.** Definición de estrategias corporativas, competitivas y funcionales.
- **Etapa 5.** Decisiones operativas a partir de planes de acción (priorización de estos), cuenta de explotación provisional y sistema de seguimiento y control (CMI: cuadro de mando integral).

Por su parte, el autor Chiavenato (2017) propone que el modelo de la planeación estratégica debe estar constituido por los siguientes elementos:

**1. Misión organizacional.** La misión de una organización se refleja en la manera en que cumple con sus responsabilidades y metas dentro de su entorno. Esta se define a través de la identificación de su "negocio" y la delimitación de su ámbito de acción. La misión de la organización representa su propósito fundamental y el papel que desempeña en la sociedad.

**2. Visión organizacional.** “Muestra una imagen de la organización en cuanto a la realización de sus propósitos en el futuro. Trata de predecir el futuro, pero sin asegurarlo en el presente” (p. 39).

**3. Diagnóstico estratégico externo.** “Busca anticipar oportunidades y amenazas a efecto de concretar la visión, la misión y los objetivos de la organización. Analiza las diferentes dimensiones del entorno que influyen en las organizaciones de una manera general” (p. 39).

**4. Diagnóstico estratégico interno.** Evalúa el estado actual de la organización en relación con las dinámicas del entorno, estableciendo conexiones entre sus puntos fuertes y áreas de mejora para crear un contexto propicio para la formulación de estrategias que permitan a la organización adaptarse de manera óptima al entorno en el que opera.

**5. Determinantes del éxito.** “Buscan evidenciar cuestiones realmente críticas para la organización, las cuales emergen de los elementos del análisis que se ha realizado, aplicando el modelo SWOT” (p. 40).

**6. Definición de objetivos.** Son declaraciones claras y específicas que describen los resultados o logros que una organización busca alcanzar en un período determinado. Estos objetivos proporcionan dirección y orientación, estableciendo metas concretas y medibles que guían las acciones y decisiones en el camino hacia el cumplimiento de un propósito o meta más amplia. Los objetivos pueden ser a corto, mediano o largo plazo, y suelen ser formulados de manera SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con un Tiempo definido).

**7. Formulación de estrategias.** Es el proceso de identificar y desarrollar planes de acción integrales y coherentes para alcanzar los objetivos establecidos por una organización. Implica analizar la situación actual, evaluar las fortalezas y

debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas, y luego diseñar un plan estratégico que guíe las decisiones y acciones futuras.

**8. Formalización del plan estratégico.** El plan estratégico no se limita únicamente a la formulación de estrategias, sino que implica llevar a cabo un plan de acción completo. Esto requiere la implementación de programas y proyectos específicos, lo cual demanda un esfuerzo significativo por parte del personal y la utilización de modelos analíticos para evaluar, asignar y supervisar los recursos disponibles.

**9. Auditoría del desempeño y resultados (revaluación estratégica).** “Se trata de revisar lo que se ha implementado para decidir cuáles serán las nuevas direcciones del proceso, y de mantener las estrategias que han tenido éxito y enmendar las que han fracasado” (p. 40).

**2.2.2 Supply chain (cadena de suministros).** De acuerdo con Chopra y Meindl (2008), la supply chain:

Está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de una solicitud de un cliente. La cadena de suministro incluye no solamente al fabricante y al proveedor, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle (o menudeo) e incluso a los mismos clientes. Dentro de cada organización, como la del fabricante, abarca todas las funciones que participan en la recepción y el cumplimiento de una petición del cliente. Estas funciones incluyen, pero no están limitadas al desarrollo de nuevos productos, la mercadotecnia, las operaciones, la distribución, las finanzas y el servicio al cliente. (p. 3)

En palabras de Carreño (2017), la cadena de suministros está “formada por empresas que coordinan y colaboran con el objetivo de explotar una oportunidad de mercado, satisfaciendo las necesidades de los clientes. Dichas empresas, que

conforman la cadena de suministro, son proveedores, fabricantes, distribuidores, minoristas y el mismo cliente final” (p. 12). El propósito de una cadena de suministro consiste en optimizar la generación de valor total. El valor generado por una cadena de suministro se define como la disparidad entre el valor del producto final para el cliente y los gastos en los que la cadena incurre para satisfacer su solicitud (Chopra y Meindl, 2008).

*2.2.2.1 Fases de decisión en una cadena de suministro.* En la gestión de una cadena de suministro eficiente y efectiva, es fundamental comprender las diferentes fases de decisión que se presentan a lo largo de su funcionamiento. Estas fases representan momentos clave en los que se toman decisiones estratégicas, tácticas y operativas que impactan directamente en el rendimiento y la eficiencia de toda la cadena. Desde el diseño inicial hasta la entrega final al cliente, cada fase requiere una cuidadosa planificación y ejecución para lograr una gestión integrada y coordinada. En este sentido, es crucial comprender en detalle cada una de estas fases, desde la planificación de la demanda hasta el servicio al cliente, para optimizar los procesos y garantizar el éxito de la cadena de suministro.

Los autores Chopra y Meindl (2008) plantean tres fases para la cadena de suministros, a saber:

**Fase 1. Estrategia o diseño de la cadena de suministro:** “la organización decide cómo será la configuración de la cadena, cómo serán distribuidos los recursos y qué procesos se llevarán a cabo en cada etapa” (p. 9).

**Fase 2. Planeación de la cadena de suministro:** esta etapa de la cadena de suministro se enfoca en la toma de decisiones a mediano plazo, abarcando un período que va desde trimestres hasta un año. La planificación implica una serie de decisiones cruciales, como determinar los mercados a los que se abastecerá y desde qué ubicaciones, evaluar la posibilidad de subcontratar la fabricación,

establecer políticas de inventario y definir la oportunidad y el alcance de las promociones de marketing y los precios.

Estas decisiones estratégicas son fundamentales para garantizar un flujo eficiente de productos y servicios, así como para satisfacer las demandas y expectativas de los clientes de manera rentable. Durante esta fase, se busca encontrar un equilibrio entre la oferta y la demanda, optimizando los recursos y maximizando la satisfacción tanto de los clientes como de la organización.

**Fase 3. Operación de la cadena de suministro:** en esta etapa operativa, las empresas gestionan la distribución del inventario o la producción en función de cada pedido individual. Se establece una fecha límite para la finalización del pedido, se generan listas de surtido en el almacén, se asigna un método de transporte y envío específico para cada pedido, se planifican los horarios de entrega de los camiones y se realizan pedidos de reposición de existencias. En esencia, se llevan a cabo una serie de actividades para garantizar la correcta entrega de los productos a los clientes de manera eficiente y oportuna. Durante esta fase, se busca optimizar la logística y la cadena de suministro para cumplir con los requisitos de los clientes y lograr la satisfacción en la entrega de los pedidos.

En una cadena de suministro, se pueden identificar varias fases de decisión que influyen en la gestión y el rendimiento de la cadena, entre las cuales se pueden mencionar:

- **Diseño de la cadena de suministro:** En esta fase, se definen los elementos clave de la cadena, como la ubicación de las instalaciones, el diseño de la red de distribución, las relaciones con proveedores y clientes, y la selección de los modos de transporte. Se toman decisiones estratégicas para configurar la estructura de la cadena de suministro.

- **Planificación de la demanda:** En esta fase, se pronostica la demanda futura de los productos o servicios y se desarrollan planes para satisfacer esa demanda. Se determina la cantidad de productos a producir o adquirir, así como los niveles de inventario y la programación de la producción.
- **Adquisición y aprovisionamiento:** En esta fase, se toman decisiones relacionadas con la selección y gestión de proveedores, negociación de contratos, seguimiento de los niveles de inventario y la gestión de la cadena de suministro en términos de adquisición y aprovisionamiento de materias primas, componentes o productos terminados.
- **Producción y operaciones:** En esta fase, se gestionan las actividades de producción y operaciones, incluyendo la planificación y programación de la producción, la gestión de la capacidad, el control de calidad y la mejora continua de los procesos.
- **Almacenamiento y distribución:** En esta fase, se toman decisiones sobre el almacenamiento de los productos, la gestión de inventarios, el diseño de almacenes, la gestión de centros de distribución y la selección de modos de transporte para asegurar la entrega eficiente y oportuna de los productos a los clientes.
- **Servicio al cliente:** En esta fase, se toman decisiones relacionadas con la gestión de las expectativas y necesidades de los clientes, la atención al cliente, el servicio postventa, la gestión de devoluciones y la satisfacción del cliente.

## 2.3 MARCO CONCEPTUAL

**2.3.1 Diagnóstico organizacional.** En palabras de Bravo et al. (2019), “es un estudio especializado que requiere toda organización y se encarga básicamente de

evaluar la situación estratégica actual de la empresa, sus debilidades reflejadas en sus problemas; así como, sus potencialidades y su alcance, incluyendo su crecimiento” (p. 1317). Un análisis integral y sistemático de la organización, que abarca todos sus elementos constitutivos, se convierte en una estrategia esencial para alcanzar los objetivos empresariales, evitando decisiones improvisadas y garantizando la rentabilidad, posición competitiva y éxito de la empresa.

*2.3.1.1 Estrategia.* “La estrategia empresarial explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socioeconómico” (Menguzzato y Renau, como se citó en Domingo, 2017, p. 9). Por su parte, Chiavenato (2017) afirma que:

La estrategia es, básicamente, un poderoso y amplio curso de acción que la empresa elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual. Al mismo tiempo, la estrategia es un arte y una ciencia; es reflexión y acción, o bien, es pensar para actuar y no tan solo pensar antes de actuar. (p. 4)

- **A corto plazo.** Acorde a Gómez (2021), el corto plazo es la medida más baja, se refiere a un espacio de tiempo que se extiende como máximo hasta un año. Convencionalmente, el corto plazo aplica para los objetivos menores a un año; mediano plazo hasta 5 años y el largo plazo de 10 años en adelante.

Las estrategias a corto plazo suelen tener una duración de hasta un año. Estas estrategias se enfocan en metas y acciones específicas que pueden ser implementadas rápidamente para obtener resultados a corto plazo. Por ejemplo, optimizar procesos internos, mejorar la eficiencia operativa, lanzar una campaña de marketing puntual, entre otros.

- **A mediano plazo.** El mediano plazo es el término utilizado para describir el periodo intermedio entre el corto plazo y el largo plazo. Se refiere a un lapso de tiempo que va desde dieciocho meses hasta menos de cinco años. En el contexto del mercado financiero, se aplica a todas las transacciones con vencimientos de más de un año. (Advanz Logistics, 2021).

Las estrategias a mediano plazo abarcan un periodo de uno a tres años. En este horizonte temporal, las organizaciones establecen objetivos que requieren más tiempo para su cumplimiento. Estas estrategias se enfocan en aspectos como el crecimiento del mercado, la expansión geográfica, el desarrollo de nuevos productos o servicios, la adquisición de nuevas tecnologías, entre otros.

- **A largo plazo.** Es un periodo de tiempo considerablemente prolongado. Se refiere a algo que se desarrolla, concreta o finaliza mucho después de su inicio o creación. En el ámbito financiero, este término se utiliza para referirse a cualquier activo o producto financiero que sobrepasa el ciclo promedio de explotación. En el contexto de la inversión, implica llevar a cabo operaciones que se resolverán en un plazo extenso. Se considera que se trata de largo plazo cuando la explotación o inversión se extiende más allá de los 12 meses, aunque en condiciones habituales abarca períodos superiores a los 5 años. (De Concepto, 2016)

Las estrategias a largo plazo tienen una visión a largo plazo de tres años o más. Estas estrategias están relacionadas con la visión y misión de la organización, y se centran en metas de largo alcance que requieren una planificación exhaustiva y una ejecución a largo plazo. Algunos ejemplos de estrategias a largo plazo pueden ser la diversificación del negocio, la expansión global, la inversión en investigación y desarrollo, la sostenibilidad ambiental, entre otros.

- **Análisis ambiental.** Acorde con Christiansen (2020), es una herramienta de análisis estratégico para identificar todos los factores externos e internos que

pueden afectar el desempeño de una empresa. El objetivo es evaluar el nivel de riesgo que plantean diversos factores ambientales, así como las oportunidades de negocio que presentan. El análisis considera las fortalezas y debilidades de la empresa y como afectan la capacidad de manejar amenazas/oportunidades externas.

*2.3.1.2 Finanzas.* Para la Universidad de Negocios (IESEC, 2021), la función de las finanzas empresariales es orientar la gestión de las organizaciones y la toma de decisiones en relación con su capital. Así mismo, se encargan de diseñar planes que tienen como objetivo disminuir las pérdidas de una empresa y utilizar el dinero de manera inteligente y estratégica.

- **Planificación financiera.** Según Gómez (2021), la planeación financiera es la organización de la manera en que las empresas administrarán sus recursos financieros para lograr sus objetivos empresariales; en general, el resultado de dicha planeación será un plan financiero en donde se detalla la táctica financiera empresarial y se hacen previsiones dados los diferentes estados contables y financieros.

Planear financieramente implica proyectar en términos monetarios los resultados a futuro que quiera alcanzar la empresa identificando los recursos necesarios para lograrlo, el Plan Financiero tratará de analizar el impacto de las diversas estrategias posibles de la empresa y las posibles contingencias que se puedan presentar.

- **Controles financieros.** Teruel (2021) lo define como el estudio y análisis de los resultados reales de una empresa, enfocados desde distintas perspectivas y momentos, comparados con los objetivos, planes y programas empresariales, tanto a corto como en el mediano y largo plazo. Dichos análisis requieren de unos procesos de control y ajustes para comprobar y garantizar que se están siguiendo

los planes de negocio. De esta forma, será posible modificarlos de la forma correcta en caso de desviaciones, irregularidades o cambios imprevistos.

- **Margen de contribución y rentabilidad.** El margen de contribución es el resultado obtenido al restar los costos variables al precio de venta. También se puede entender como el excedente de ingresos sobre los costos variables. Este excedente debe ser suficiente para cubrir tanto los costos fijos como la ganancia o utilidad esperada. El propósito de calcular esta medida, como su nombre sugiere, es comprender cuánto aporta la producción de un servicio o producto específico a la estabilidad económica de una empresa. (Lean Finance, 2023).

El margen de contribución y la rentabilidad son dos conceptos estrechamente relacionados en el ámbito empresarial. El margen de contribución se refiere al porcentaje o monto de ingresos que queda después de restar los costos variables de un producto o servicio. Es una medida que indica cuánto contribuye cada unidad vendida a cubrir los costos fijos y generar utilidades. Por otro lado, la rentabilidad es la capacidad de una empresa para generar ganancias en relación con la inversión realizada. Representa la eficiencia y el éxito financiero de la organización. La rentabilidad se calcula dividiendo las utilidades obtenidas por la inversión total o el capital invertido.

Ambos conceptos son fundamentales para evaluar la viabilidad y el desempeño económico de una empresa. Un margen de contribución saludable y una rentabilidad positiva indican que la empresa está generando beneficios y es capaz de cubrir sus costos y obtener ganancias. Estas métricas son utilizadas por los empresarios y analistas financieros para tomar decisiones estratégicas y evaluar la salud financiera de la organización.

- **Indicadores financieros.** Los indicadores financieros son recursos empleados por los propietarios de empresas para examinar la condición financiera de la organización en un periodo determinado. Estos indicadores también funcionan como un medio de administración para evaluar los resultados económicos obtenidos por la empresa, al tiempo que brindan una perspectiva sobre el rendimiento de los distintos departamentos y la efectividad de su labor. En síntesis, los indicadores financieros permiten a los inversores y accionistas formarse una opinión acerca de la gestión y el desempeño de la empresa en el mercado, ofreciendo una visión integral de su estado financiero (Economía 3, 2022).

Los indicadores financieros son herramientas que permiten evaluar la salud financiera y el desempeño económico de una empresa. Estos indicadores se basan en información contable y financiera, y proporcionan una medida objetiva de la situación financiera y el rendimiento de la organización. Algunos ejemplos de indicadores financieros comunes incluyen: liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia.

2.3.1.3 *Mercado.* El autor Moya (2015), plantea la siguiente definición de mercado:

Es un conjunto de transacciones y acuerdos de intercambio de bienes o servicios entre personas naturales o jurídicas. Es el acuerdo mutuo de las transacciones entre individuos e instituciones. Se concibe como el ambiente social que facilita las condiciones para el intercambio de satisfacciones; el ambiente social lo integran los oferentes y demandantes de los bienes y servicios que entran en una relación comercial con el fin de buscar la satisfacción de las necesidades. Se puede decir que el mercado es el lugar o espacio físico o virtual en donde confluyen la oferta y la demanda en un proceso transacción comercial que busca la satisfacción bidireccional de necesidades. (p. 43)

En otras palabras, el término mercado hace referencia al ámbito donde se lleva a cabo el intercambio de bienes y servicios entre compradores y vendedores. Es un concepto económico que engloba tanto el conjunto de consumidores o demandantes como los productores u oferentes. En el mercado, se establece la relación entre la oferta y la demanda, determinando los precios y las cantidades de los productos o servicios que se intercambian. Además, el mercado puede ser local, nacional o internacional, y puede estar influenciado por diversos factores como la competencia, la oferta y la demanda, los gustos y preferencias de los consumidores, entre otros.

- **Planificación de marketing.** Según (Miñarro, 2022) El plan de marketing es un documento en formato texto o presentación donde se recogen todos los estudios de mercado realizados por la empresa, los objetivos de marketing a conseguir, las estrategias a implementar y la planificación para llevarlo a cabo.

Un plan de marketing es, por tanto, la guía que orienta a la empresa a la hora de determinar los pasos a seguir en cada momento. En este documento, con una investigación desarrollada, el despliegue de su viabilidad económica, la delimitación de objetivos a corto y largo plazo y la timina de acciones a realizar, etc.; la empresa sabrá cuál es la mejor forma de atraer a los clientes potenciales y qué KPI medir.

- **Medios en línea.** Son los entornos donde se produce la interacción y el intercambio de información entre creadores de contenido digital y usuarios de medios digitales. Estos medios abarcan todas las plataformas disponibles en Internet. Los medios digitales de comunicación suelen incluir una variedad de elementos como software, imágenes, videos, archivos, bases de datos y sonidos, entre otros. Esto da lugar a un contenido mucho más interactivo en comparación con los formatos tradicionales de comunicación (Southern New Hampshire University, 2022).

- **Medios fuera de línea.** Se conoce como marketing offline, aquellas acciones de comunicación enfocadas y transmitidas desde los medios tradicionales tales como la televisión, la radio, prensa, vallas y demás herramientas que no tienen que ver con los medios digitales, ya que estas últimas hacen parte del marketing on-line (Rock Content, 2017).

- **Relación con los clientes.** La relación cliente-empresa es un término utilizado en el ámbito del marketing para describir la conexión entre una empresa y sus clientes. Esta relación abarca todas las interacciones que ocurren entre ambas partes, no limitándose únicamente a los contactos con el equipo de soporte. El objetivo principal de la gestión de la relación con el cliente es lograr la fidelización del consumidor, estableciendo un vínculo a largo plazo que convierta al cliente en un defensor genuino de la marca. De esta manera, se busca mantener una relación sólida y duradera con el cliente, generando confianza y satisfacción mutua. (Sales Force, 2023).

2.3.1.4 *Operaciones.* La administración de operaciones en una organización es una tarea que implica la planificación, coordinación y supervisión de las actividades en el ámbito operativo. Esto se refiere al equipo encargado de la elaboración de productos o servicios de la empresa. Sin embargo, su objetivo va más allá de simplemente cumplir con las tareas, ya que también se busca alcanzar las metas de producción. De esta manera, se asegura el éxito en las ventas.

- **Procesos.** Un proceso se trata entonces, en general, de una serie de operaciones realizadas en orden específico y con un objetivo. En la cadena de suministro un proceso es el que abarca desde que la compañía se provee de insumos hasta que logra llegar la mercancía hasta el consumidor. Esto, no sin antes quizás haber pasado por un mayorista y/o por un minorista (Economipedia, 2020).

- **Calidad.** La calidad es un aspecto ampliamente considerado en la mayoría de las situaciones. Asimismo, constituye un descriptor que se emplea como una herramienta de comercialización al aplicarlo a cualquier servicio, producto o marca. (Economipedia, 2020). Existen diferentes puntos de vista en lo que a calidad se refiere. Ejemplo de ello, sería ofrecer determinados valores a los clientes a diferencia de otras marcas, ofrecer continuas mejoras en los productos, o servicios, generar procesos de trabajo que tengan una gran aceptación entre todos los trabajadores, valorar las opiniones de los clientes y cumplir sus expectativas, obtener beneficios y gratificaciones sobre la utilización de algún servicio.
- **Logística.** Para Carro y González (2020) “la logística empresarial no solo implica la gestión del transporte, almacenaje, embalaje, y manipulación de materiales para la distribución, sino también el procesamiento de pedidos, la gestión de inventarios, y algunos elementos de la producción y de compras” (p. 12). La logística empresarial implica la coordinación y supervisión de las actividades internas de una empresa que están relacionadas con la adquisición, almacenamiento y transporte de materiales. Estas tareas abarcan desde la gestión de las materias primas hasta la distribución de los productos finales al cliente (Advanz Logisctics, 2021).

Partiendo de lo anterior, se puede decir que la logística empresarial se refiere a la gestión y coordinación de todas las actividades relacionadas con el flujo de productos, información y recursos dentro de una empresa. Su objetivo principal es asegurar que los productos o servicios estén disponibles en el lugar correcto, en el momento adecuado y en las condiciones requeridas, al menor costo posible.

La logística empresarial abarca diversas funciones, como la planificación de la cadena de suministro, la adquisición y gestión de materiales, el almacenamiento y manejo de inventarios, el transporte y distribución de productos, así como el procesamiento y seguimiento de la información relacionada. Además, busca

optimizar la eficiencia de los procesos logísticos, reducir los costos operativos, minimizar los tiempos de entrega, mejorar la calidad del servicio al cliente y garantizar la satisfacción del mismo.

*2.3.1.5 Gestión del personal.* El autor Chiavenato (como se citó en Jara et al., 2018) afirma que la gestión del talento humano se refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

- **Reclutamiento y selección.** “Proceso en el cual las empresas contratan al talento adecuado para ocupar un puesto, por ello es de vital importancia tener una estrategia y planeación de reclutamiento, ya que, sin el capital humano necesario, ninguna compañía puede ser competitiva” (Adecco, 2018, párr. 1).
- **Entrenamiento y desarrollo.** La capacitación del personal comprende una serie de actividades que se llevan a cabo dentro de un enfoque integral de formación en la organización, con el objetivo de mejorar de manera sistemática las habilidades y competencias del personal. Estas acciones contribuyen de manera positiva a elevar el nivel de calificación y productividad de los empleados en todos los niveles jerárquicos, atendiendo tanto a las necesidades individuales de capacitación como a las necesidades de la organización de contar con un personal capacitado (CEUPE, 2023).

El desarrollo de personal es un sistema de acciones interrelacionadas, que incluye el desarrollo de estrategias, la previsión y la planificación de los requisitos del personal, la gestión del crecimiento profesional, la organización del proceso de adaptación, el entrenamiento, la capacitación y la formación de una cultura organizacional.

- **Retención del talento.** La retención de talento se refiere a una estrategia que abarca diversas premisas con el objetivo de retener a individuos que destacan por su excelencia laboral, rendimiento y actitud positiva. Es fundamental para cualquier estrategia empresarial contar con personas de estas características que aporten valor a la organización. Por otro lado, los empleados tienen necesidades específicas que deben ser satisfechas, y cuanto mejor las cumpla y satisfaga la empresa, más duradera será la experiencia del empleado en la organización (APD, 2022).

**2.3.2 Evaluación de operaciones.** Para la Cámara de Comercio de Bogotá (2021), es una herramienta que permite determinar el grado de madurez o evolución del proyecto empresarial, empresa o negocio. Cada respuesta tiene una valoración que da un puntaje, el cual permite identificar las fortalezas y necesidades de su empresa o proyecto empresarial. En otras palabras, la evaluación de operaciones se refiere al proceso de analizar y medir el desempeño de las actividades y procesos operativos de una empresa. Consiste en recopilar datos, realizar análisis comparativos, identificar áreas de mejora y tomar decisiones basadas en los resultados obtenidos.

El objetivo de la evaluación de operaciones es mejorar la eficiencia, la calidad, la productividad y la rentabilidad de las operaciones de la empresa. Esto se logra mediante la identificación de problemas, la implementación de mejoras, el seguimiento de indicadores clave de rendimiento y la optimización de los recursos utilizados en las operaciones.

*2.3.2.1 Operaciones del cultivo.* Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2023), las operaciones de cultivo son, entre las numerosas labores que determinan el rendimiento de un cultivo, la siembra y escarda, unas de las principales. Unas dosis de siembra adecuadas, con marcos de siembra correctos son cruciales para el desarrollo de la planta. Esto también está

relacionado con las condiciones del suelo y el sistema de cultivo. De la siembra a voleo hasta la siembra de precisión neumática, hay toda una gama de herramientas y equipos que pueden mejorar las operaciones de siembra a la vez que se adaptan al contexto económico, social y ambiental del agricultor.

- **Siembra.** La siembra se refiere a la acción de colocar semillas en el suelo con el fin de que estas comiencen a germinar y dar lugar al crecimiento y desarrollo de nuevas plantas. Este fenómeno biológico tiene lugar gracias a que las semillas contienen un embrión que dará origen a la futura planta (Red de árboles, 2023). En el mismo orden de ideas, se puede afirmar que la siembra consiste en la acción de sembrar semillas en la tierra con el objetivo de iniciar el crecimiento y desarrollo de plantas. Durante la siembra, las semillas se colocan en surcos, hoyos o áreas adecuadas del suelo, brindándoles las condiciones necesarias para que germinen y se conviertan en plantas.

- **Revisión de la maduración.** Acorde a lo expuesto por Doria (2010), “una semilla se vuelve madura cuando ha llegado a un estado en el que se puede separar de la planta sin perjudicar su germinación” (p. 80). En tal sentido, se puede decir que la revisión de la maduración es el proceso mediante el cual se verifica el estado de madurez de ciertos productos o elementos, evaluando su nivel de desarrollo y preparación para su siguiente etapa o uso. Esta revisión busca asegurarse de que los productos han alcanzado el grado de madurez deseado antes de proceder con acciones adicionales, como la recolección, procesamiento o consumo.

- **Recolección.** “Consiste en recoger las semillas y frutos de árboles en altura. La recolecta abarca también las acciones posteriores a la recolección de las semillas, como la limpieza, clasificación y embalado de las semillas y de los frutos en altura” (EuroInnova, 2023, párr. 1). En el mismo sentido, se puede decir que esta etapa consiste en la recopilación de los productos agrícolas maduros y listos para ser cosechados. Durante este proceso, se recolectan los frutos, vegetales, granos

u otras partes de las plantas que han alcanzado su punto óptimo de madurez y calidad.

La recolección se lleva a cabo de manera cuidadosa para evitar dañar los productos y garantizar su preservación y aprovechamiento adecuado. Es importante realizar la recolección en el momento adecuado, ya que la sobre maduración o el retraso en la recolección pueden afectar la calidad y el valor nutritivo de los cultivos. Esta etapa puede ser realizada manualmente o con la ayuda de maquinaria y herramientas específicas, dependiendo del tipo de cultivo y la escala de producción.

*2.3.2.2 Beneficios.* Cuando se menciona el término "beneficio", se está haciendo referencia a una medida económica, es decir, una cantidad de dinero. Esta cantidad de dinero se obtiene al realizar la siguiente operación:  $\text{Beneficio} = \text{Ingresos} - \text{Costes}$ . A partir de esta premisa, es importante tener en cuenta que una inversión conlleva ciertos costes, tanto variables como fijos, en términos de recursos. Estos recursos pueden ser tiempo, trabajo o capital. La razón por la cual se asumen estos costes es porque se tiene la expectativa de obtener ingresos monetarios que sean iguales o mayores a los recursos empleados.

- **Fermentación.** Puerta (2010) afirma que “las fermentaciones son procesos metabólicos de las levaduras y de varias bacterias que transforman compuestos químicos orgánicos, principalmente azúcares, en otras sustancias orgánicas más simples como etanol, ácido láctico y ácido butírico” (p. 1).
- **Secado.** Sánchez-González y González-Ledesma (2018) plantean que:

Para el secado, los ejemplares se extienden sobre o dentro de las envolturas. El secado es crucial; los ejemplares pueden pudrirse o volverse quebradizos si no se secan adecuadamente. El uso de un pequeño marco de madera,

inserto dentro de la envoltura, ayuda a proteger ejemplares delicados y a mantener su forma tridimensional. (p. 1)

En tal sentido, se puede agregar que el secado es el proceso de eliminar la humedad o el contenido de agua de un material o sustancia, mediante la aplicación de calor, circulación de aire o técnicas especiales de deshidratación. El secado puede realizarse de diferentes formas, como al aire libre, mediante el uso de maquinaria especializada, como secadores o deshidratadores, o mediante técnicas de liofilización, que implican congelar el producto y luego someterlo a vacío para eliminar el agua en forma de vapor.

- **Limpieza y selección.** La limpieza es el acto de eliminar la suciedad y la contaminación de los objetos, y generalmente se realiza utilizando agua, con o sin detergentes. El objetivo principal de la limpieza no es destruir microorganismos, sino eliminarlos por completo. Por otro lado, la selección es el proceso de escoger a la persona más idónea entre un grupo de candidatos para ocupar un puesto específico en una organización. El éxito del reclutamiento de una empresa tiene un impacto significativo en la calidad de la decisión de selección realizada.

*2.3.2.3 Comercialización.* La Secretaría de Economía (2010) afirma que la comercialización es el conjunto de acciones y procedimientos para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución. Considera planear y organizar las actividades necesarias para posicionar una mercancía o servicio logrando que los consumidores lo conozcan y lo consuman. En otras palabras, comercializar un producto consiste en encontrar para él la presentación y el acondicionamiento que lo vuelvan atractivo en el mercado; propiciar la red más apropiada de distribución y generar las condiciones de venta que habrán de dinamizar a los distribuidores sobre cada canal.

- **Almacenamiento.** Mora (2015), lo define como la “retención de partes o productos para futuro uso o envío” (p. 105). Y, de acuerdo con Castellanos (2015), el almacenamiento se define como:

La acción de dar una ubicación específica a cualquier material –materias primas, semielaborados, terminados–, con el fin de ubicarlo oportunamente cuando sea requerido; lo que en logística se traduce como la utilización óptima de un espacio asignado para colocar una determinada cantidad de elementos o referencias. (p. 33)

- **Empacado.** Implica la acción de envolver o embalar materias primas o productos con diversos propósitos. En los establecimientos comerciales, suele haber una sección dedicada al empaque donde se envuelven las compras para facilitar su transporte o para presentarlas de manera adecuada, especialmente cuando se trata de regalos (DeConceptos, 2016).

En otras palabras, se puede afirmar que el empackado se refiere al proceso de embalar o envolver productos o materiales en un paquete o contenedor adecuado. Es una actividad que se realiza con el fin de proteger los productos durante su transporte, almacenamiento o distribución. El empackado también puede incluir el etiquetado y la identificación de los paquetes para una mejor gestión y trazabilidad.

- **Distribución.** Según Economipedia (2021), la distribución es un aspecto determinante y a tener en cuenta en el mundo de la empresa y del marketing. Así, la distribución forma parte de la estrategia adoptada en el marketing mix, de la misma manera que forma parte de las conocidas 4 P’s del marketing. Y es que, con distribución, se está haciendo referencia a aquellas actividades que realiza la empresa desde que el producto se fabrica, hasta que el producto llega a la estantería de la que lo coge un cliente final para consumirlo.

**2.3.3 Estructuración de un plan estratégico de la supply chain.** Un plan estratégico de la cadena de suministro (supply chain) es un enfoque integral y a largo plazo que busca optimizar el flujo de productos, información y capital a lo largo de toda la cadena de suministro de una organización. Este plan tiene como objetivo principal alinear los objetivos estratégicos de la empresa con las actividades y decisiones relacionadas con la gestión de la cadena de suministro. Un plan estratégico de la supply chain incluye las siguientes etapas clave:

1. Análisis de la situación actual: Se evalúa la situación actual de la cadena de suministro, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto implica analizar los procesos, las relaciones con proveedores y clientes, los costos, los tiempos de entrega, la calidad y otros aspectos relevantes.
2. Definición de objetivos: Se establecen los objetivos estratégicos que se desean lograr a largo plazo. Estos objetivos deben estar alineados con la estrategia general de la organización y pueden incluir mejoras en la eficiencia, reducción de costos, aumento de la satisfacción del cliente, expansión a nuevos mercados, entre otros.
3. Diseño de la cadena de suministro futura: Se desarrolla una visión de cómo se desea que sea la cadena de suministro en el futuro, considerando los objetivos establecidos. Esto implica tomar decisiones sobre la red de distribución, los niveles de inventario, los sistemas de información, la colaboración con socios comerciales, entre otros aspectos.
4. Desarrollo de estrategias y tácticas: Se definen las estrategias y tácticas necesarias para alcanzar los objetivos establecidos. Esto puede incluir la implementación de tecnologías de la información, la mejora de los procesos de producción, la optimización de la gestión de inventarios, la selección de proveedores estratégicos, entre otras acciones.

5. Implementación y seguimiento: Se lleva a cabo la implementación de las estrategias y tácticas definidas, y se realiza un seguimiento constante de los resultados. Esto implica medir y analizar indicadores clave de desempeño, identificar desviaciones y tomar acciones correctivas si es necesario.

*2.3.3.1 Perfil de oportunidades y amenazas (POAM).* Serna (2010) define el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) como la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.

El Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) es una herramienta analítica utilizada en el ámbito empresarial para evaluar el entorno externo de una organización e identificar las oportunidades y amenazas que pueden afectar su desempeño y resultados. Se centra en el análisis de factores externos, es decir, aquellos que están fuera del control de la empresa pero que tienen el potencial de influir en su funcionamiento. Estos factores pueden incluir cambios económicos, políticos, sociales, tecnológicos, legales o ambientales, así como la competencia en el mercado y las tendencias del consumidor. El proceso de elaboración del POAM implica las siguientes etapas:

1. Identificación de oportunidades. Se busca identificar tendencias, cambios o situaciones en el entorno externo que puedan generar oportunidades favorables para la organización. Estas oportunidades pueden incluir el lanzamiento de nuevos productos o servicios, el ingreso a nuevos mercados, cambios en las regulaciones que favorezcan la industria, entre otros aspectos.

2. Identificación de amenazas. Se analizan los factores externos que pueden representar riesgos o amenazas para la organización. Estas amenazas pueden

incluir cambios en la demanda del mercado, avances tecnológicos que afecten la competitividad, cambios regulatorios desfavorables, presión de la competencia, entre otros aspectos.

3. Evaluación de impacto. Se evalúa el impacto que cada oportunidad y amenaza identificada puede tener en la organización. Se considera la probabilidad de que ocurran y la magnitud de su impacto en los resultados y desempeño de la empresa.

4. Priorización y estrategias. Se priorizan las oportunidades y amenazas identificadas en función de su impacto y se desarrollan estrategias para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas. Estas estrategias pueden incluir acciones como el desarrollo de alianzas estratégicas, la inversión en investigación y desarrollo, la adaptación de productos o servicios, la mejora de la eficiencia operativa, entre otras.

*2.3.3.2 Perfil de capacidad institucional (PCI).* Medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa (Serna, 2010).

El Perfil de Capacidad Institucional (PCI) es una herramienta utilizada para evaluar y analizar la capacidad de una institución u organización para cumplir con sus funciones y responsabilidades de manera efectiva. El PCI se centra en la evaluación de los recursos, las habilidades y los procesos internos de la institución, con el objetivo de identificar fortalezas y áreas de mejora. El proceso de elaboración del PCI implica las siguientes etapas:

1. Identificación de las funciones y responsabilidades clave de la institución. Se definen las funciones y responsabilidades esenciales que la institución debe cumplir

en su ámbito de acción. Esto puede incluir la formulación de políticas, la implementación de programas, la prestación de servicios, la coordinación de acciones, entre otros.

2. Evaluación de los recursos. Se analizan los recursos disponibles para la institución, tanto en términos de personal, presupuesto, infraestructura y tecnología. Se evalúa si estos recursos son suficientes y adecuados para cumplir con las funciones y responsabilidades establecidas.

3. Evaluación de las habilidades y capacidades del personal. Se analiza el perfil de habilidades y capacidades del personal de la institución. Esto implica evaluar su formación, experiencia, competencias técnicas y habilidades gerenciales. También se pueden considerar aspectos como la motivación y el compromiso del personal.

4. Evaluación de los procesos internos. Se analizan los procesos y procedimientos internos de la institución, evaluando su eficiencia, eficacia y adecuación. Se busca identificar posibles brechas o áreas de mejora en términos de gestión, toma de decisiones, comunicación interna, coordinación interdepartamental, entre otros aspectos.

5. Identificación de fortalezas y áreas de mejora. Se identifican las fortalezas y capacidades existentes en la institución, así como las áreas de mejora que requieren atención y acciones específicas. Esto permite establecer prioridades y desarrollar estrategias para fortalecer la capacidad institucional.

6. Desarrollo de un plan de fortalecimiento. Con base en los resultados del PCI, se desarrolla un plan de fortalecimiento que incluye acciones concretas y realistas para mejorar la capacidad institucional. Estas acciones pueden estar relacionadas con la formación del personal, la optimización de procesos, la asignación de recursos, la mejora de la coordinación interna, entre otros aspectos.

2.3.3.3 *DOFA*. La matriz DOFA es la agrupación, en una matriz, de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una organización (David, 2003). Con referencia a lo que debe contener un análisis FODA, Serna (2008) plantea que:

En el análisis FODA se deben incluir factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas, y variables de competitividad. (p. 186)

Citando al autor David (2003), la matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA):

Es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). (p. 200)

- **Estrategias FO:** “utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas” (David, 2003, p. 200).
- **Estrategias DO:** “tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas” (David, 2003, p. 200).
- **Estrategias FA:** “usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas” (David, 2003, p. 201).
- **Estrategias DA:** “son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas” (David, 2003, p. 201).

## 2.4 MARCO LEGAL

En primera instancia, en Colombia a través del Artículo 65 de la Constitución Política, se plasmó el trato especial por parte del Estado a la producción de alimentos, por lo tanto, tendrán prioridad para el desarrollo de sus actividades tanto agrícola como agroindustriales, forestales y pecuarias además de la adecuación de tierras para la producción (Federación Nacional de Cacaoteros, 2021). A continuación, se lista la serie de normas que reglamentan las actividades relacionadas con el cacao como producto agrícola:

Cuadro 1. Marco legal

<b>NORMATIVA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Constitución política de Colombia de 1991.	La producción de alimentos gozará de la especial protección del Estado. Para tal efecto, se otorgará prioridad al desarrollo integral de las actividades agrícolas, pecuarias, forestales y agroindustriales, así como también a la construcción de obras de infraestructura física y adecuación de tierras.
Ley 101 de 1993.	Para los efectos de esta Ley, son contribuciones parafiscales, agropecuarias y pesqueras las que, en casos y condiciones especiales, por razones de interés general, impone la ley a un subsector agropecuario o pesquero determinado para beneficio de este.
Decreto 502 de 1998.	Los compradores, comerciantes, exportadores o fábricas procesadoras de cacao, en su condición de recaudadores de la Cuota de Fomento Cacaotero, están obligados a hacer uso de la factura única numerada que, para efectos del recaudo de la cuota, diseñe y elabore la entidad administradora del Fondo Nacional del Cacao.
Decreto 392 de 2001.	La Auditoría Interna de los Fondos Parafiscales, Agropecuarios y Pesqueros será designada por el órgano máximo de dirección de dichos Fondos, con el voto favorable del ministro de Agricultura y Desarrollo Rural o de su delegado.
Decreto 2255 de 1996.	En la Asamblea General y en el Órgano Directivo de la entidad privada que administre la Cuota de Fomento Cacaotero, deberán tener representación los departamentos productores de cacao en proporción a la producción nacional.
Decreto 2025 de 1996.	La Auditoría Interna de los Fondos constituidos con las contribuciones parafiscales del sector agropecuario y pesquero será el mecanismo a

	través del cual los entes administradores de los mismos efectuarán el seguimiento sobre el manejo de tales recursos.
Ley 321 de 1996.	Ministerio de Agricultura sólo podrá contratar la administración de la cuota de Fomento Cacaotero de que tratan las Leyes 31 de 1965 y 67 de 1983, con entidades privadas que cumplan con el siguiente requisito: En la Asamblea General y en los Órganos Directivos de la entidad contratista, deberán tener representación los departamentos en proporción a su participación en la producción nacional del grano.
Decreto 1000 de 1984.	Están obligadas al recaudo de las Cuotas de Fomento Arrocerero, Cacaotero y Cerealista de que trata la Ley 67 del 30 de diciembre de 1983, todas las personas naturales o jurídicas que adquieran o reciban a cualquier título, beneficien o transformen arroz Paddy, cacao, o trigo, cebada, maíz, sorgo y avena de producción nacional, bien sea que se destinen al mercado interno o al de exportación, o se utilicen como semillas, materias primas o componentes de productos industriales para el consumo humano o animal.
Ley 67 de 1983.	A partir de la vigencia de la presente Ley, la Cuota de Fomento Cacaotero establecida por la Ley 31 de 1965, será del tres por ciento (3%) sobre el precio de venta de cada kilogramo de cacao de producción nacional.
Ley 31 de 1965.	Con destino a la Federación Nacional de Cacaoteros, establece una cuota de dos por ciento (2%) sobre el valor del cacao de producción nacional, como retribución de servicios que contratará el Gobierno Nacional, por conducto del Ministerio de Agricultura, para desarrollar programas de fomento y protección del cultivo del cacao, regularización de su comercio y prestación de servicios a los agricultores.
Ley 811 de 2003.	Por medio de la cual se modifica la Ley 101 de 1993, se crean las organizaciones de cadenas en el sector agropecuario, pesquero, forestal, acuícola, las Sociedades Agrarias de Transformación, SAT, y se dictan otras disposiciones.

Nota: Tomado de la Federación Nacional de Cacaoteros; Marco jurídico (2021)

## 2.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

Cuadro 2. Operacionalización de la variable

<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Diseñar un plan estratégico de la supply chain para el mejoramiento de la Comercialización de la almendra de Cacao en los cultivos en 5 fincas ubicadas el corregimiento de Medialuna Cesar, municipio de San Diego, Departamento del Cesar.				
<b>VARIABLE</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>SUBDIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
Plan estratégico de la supply chain	1. Diagnosticar la situación actual de los cultivadores de Cacao en 5 fincas ubicadas en el corregimiento de Medialuna Cesar municipio de San Diego, Departamento del Cesar.	Diagnóstico	Estrategia	A corto plazo A mediano plazo A largo plazo Análisis ambiental
			Finanzas	Planificación financiera Control financiero Margen de contribución y rentabilidad Indicadores financieros
			Mercado	Planificación de marketing Medios en línea Medios fuera de línea Relación con los clientes
			Operaciones	Procesos Calidad Logística
			Gestión del personal	Reclutamiento y selección Entrenamiento y desarrollo Retención del talento
	2. Evaluar las operaciones del cultivo, beneficio y comercialización que influyen en la calidad de la almendra de cacao.	Evaluación de operaciones	Operaciones del cultivo	Siembra Revisión de la maduración Recolección
			Beneficio	Fermentación Secado Limpieza y Selección
			Comercialización	Almacenamiento Empacado Distribución
	3. Estructurar un plan estratégico de la supply chain para el mejoramiento en la comercialización de la almendra de Cacao en los cultivos en fincas.	Estructuración de un plan estratégico de la supply chain	Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)	Amenazas Oportunidades
			Perfil de capacidad interna (PCI)	Debilidades Fortalezas
			Matriz FODA	Matriz ponderación fortalezas  Matriz ponderación debilidades  Matriz ponderación amenazas  Matriz ponderación oportunidades

Fuente: elaboración propia (2022)

## **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN**

Acorde al planteamiento de Sánchez (2019), la presente investigación adopta un enfoque cuantitativo, el cual se caracteriza por el uso de técnicas estadísticas en el análisis de los datos recopilados. El propósito principal de este enfoque radica en la descripción, explicación, predicción y control objetivo de las causas de un fenómeno, así como la predicción de su ocurrencia a partir del análisis de dichas causas. Además, se fundamenta en el uso riguroso de la métrica o cuantificación tanto en la recolección de los datos como en su procesamiento, análisis e interpretación.

En el marco de este estudio, se llevará a cabo la recopilación de datos numéricos provenientes de estadísticas elaboradas a partir de información relevante sobre las fincas productoras de cacao en el corregimiento de Medialuna. Estos datos cuantitativos desempeñarán un papel fundamental al respaldar las conclusiones obtenidas a lo largo de la investigación.

#### **3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se clasifica como tipo descriptiva, de campo y de nivel transversal o transeccional, según los criterios establecidos por Palella y Martins (2012). Esta clasificación se debe a que se recolectarán datos y se observarán detalladamente todas las actividades y operaciones llevadas a cabo en cada finca objeto de estudio. El objetivo es formular un plan estratégico que contribuya a mejorar la comercialización del cacao, así como evaluar la calidad del producto final obtenido. A partir de estos resultados, se plantearán nuevas estrategias y procesos

en la cadena de suministro que fortalezcan el conocimiento de los cacaoteros y, como resultado, mejoren parcialmente la forma en que se comercializa el cacao en los corregimientos objeto de estudio.

### **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Según los planteamientos de Palella y Martins (2012), la investigación adopta un enfoque no experimental al describir el origen de los resultados obtenidos, anticipándose así a los acontecimientos que surgirán siempre y cuando se cumplan las condiciones establecidas. Para evaluar la relación causa-efecto, se llevarán a cabo evaluaciones en el terreno, es decir, se analizarán las situaciones que se desarrollan en cada finca y que influyen en la forma actual de comercialización de las almendras de cacao. Se tendrán en cuenta las condiciones presentes en las operaciones de cultivo, gestión administrativa, marketing, finanzas, entre otros aspectos, con el objetivo de determinar tanto el rendimiento del producto como su calidad para su posterior comercialización en el mercado.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN**

Según Condori-Ojeda (2020), la población son elementos accesibles o unidad de análisis que pertenecen al ámbito especial donde se desarrolla el estudio, mientras que la muestra es la parte representativa de la población, con las mismas características generales de la población. En esta investigación, se define como población a las fincas cacaoteras del departamento del Cesar, siguiendo los conceptos establecidos por Condori-Ojeda (2020). De esta población, se seleccionaron cinco fincas de Medialuna como muestra, a partir de las cuales se recopiló la información necesaria para alcanzar los objetivos propuestos en este estudio.

### 3.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Conforme a lo expuesto por Arias (2006), las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. En esta investigación la recolección de datos se utilizarán las técnicas de observación, cuestionario y entrevista. Para lo anterior, se realizará un diseño de campo con el fin de definir cada una de las variables y asimismo analizar los procesos de comercialización en el momento dado, en ese orden de ideas, para la evaluación de la calidad se tendrán en cuenta los estándares ya estipulados por la federación nacional de Cacaoteros.

### 3.6 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

De acuerdo con Palella y Martins (2012), los instrumentos de recolección de información “son cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (p. 125). En la presente investigación para obtener los resultados de manera acertada se utilizaron:

Cuadro 3. Instrumentos de recolección de datos y sus funciones

OBJETIVOS	TÉCNICA	INSTRUMENTO	FUNCIÓN
Diagnosticar la situación actual de los cultivadores de Cacao en 5 fincas ubicadas en el corregimiento de Medialuna Cesar municipio de San Diego, Departamento del Cesar.	Entrevista y recorrido de verificación de campo en cada finca. encuesta	Cuestionario de preguntas. Planilla y cuaderno de anotaciones. Aplicativo de Excel	Anotación de datos. Evidencia fotográfica. Videos
Evaluar las operaciones del cultivo, beneficio y comercialización que influyen en la calidad de la almendra de cacao.	Observación de las operaciones realizadas en el campo de estudio.	Planilla de anotaciones. Formatos. Cámara fotográfica.	Anotación de datos. Evidencia fotográfica.

Estructurar un plan estratégico de la supply chain para el mejoramiento en la comercialización de la almendra de Cacao en los cultivos de las cinco fincas ubicadas en el corregimiento de Medialuna Cesar, municipio de San Diego, Departamento del Cesar.	Se desarrolla acorde a la información sistematizada en los objetivos anteriores.	Aplicativo de Excel Para desarrollo de plan estratégico	Diseño de plan estratégico para su implementación en cada una de las fincas
---	--	---	---

Fuente: elaboración propia (2023)

En la encuesta realizada a las 5 fincas ubicadas en el corregimiento de Medialuna Cesar se les evaluó las diferentes áreas, entre esas las estrategias, preguntando por la implementación de estrategias a corto, mediano y largo plazo además del análisis ambiental aplicado en estas. (ver Anexo 1). Luego se evaluó el área de Finanzas, preguntando por la planificación y control financiero, margen de contribución, rentabilidad e indicadores financieros existentes en las fincas estudio. (ver Anexo 2).

Otra de las áreas evaluadas fue la de Mercadeo, en la cual se preguntó sobre la planificación de marketing, medios en línea y fuera de línea y la relación que mantienen con los clientes. (ver Anexo 3). En el área de operaciones se encuestó acerca de los procesos, la calidad y la logística llevada a cabo en cada finca. (ver Anexo 4). Y, por último, en el área de gestión del personal, se preguntó sobre el reclutamiento y selección, entrenamiento y desarrollo y la retención de talento. (ver Anexo 5)

### 3.7 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

ETAPAS	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Diagnosticar la situación actual de los cultivadores de Cacao en 5 fincas ubicadas en el corregimiento de Medialuna Cesar municipio de San Diego, Departamento del Cesar.	Recolección de información a partir de la entrevista a administradores en cada finca	Se realizó una visita a cada una de las 5 fincas que están ubicadas en el corregimiento de Medialuna, para identificar la situación actual de los procesos de comercialización de las almendras de Cacao que posee cada finca.
	Organización y sistematización de la información.	Con toda la información tomada tanto de los administradores como la comprobada por los autores, se procedió a comprobar la información con fuentes teóricas y antecedentes con el fin de organizar y sistematizar toda la información recolectada.
	Organización y sistematización de la información.	Con toda la información tomada tanto de los productores como la comprobada por los autores, se procedió a comprobar la información con fuentes teóricas y antecedentes con el fin de organizar y sistematizar toda la información recolectada.
Evaluar las operaciones del cultivo, beneficio y comercialización que influyen en la calidad de la almendra de cacao.	Recolección de las muestras de almendras de cacao.	Se obtuvieron de cada una de las fincas una muestra de 2 Kg de la producción de las almendras de Cacao secas para una posterior evaluación física y sensorial de cada una.
	Valorar la calidad física.	Una vez se obtuvieron cada una de las muestras de todas las fincas participantes en el desarrollo del proyecto, se procedió a valorar el exceso de Granos sin Fermentar, Granos sobre fermentados, Granos dañados por insectos, Granos germinados, Granos mohosos, Granos pizarrosos, Granos con manchas blancas, Granos completamente fermentados y Granos parcialmente fermentados.

Estructuración de cadena de comercialización. Luego de evaluar las operaciones de cultivo y beneficio de todas las fincas participes en la investigación, se realizó un flujograma donde se desglosa cada paso de la cadena de comercialización de la almendra de cacao partiendo de su producción hasta la llegada al almacenamiento en la ciudad de Valledupar.

---

Estructurar un plan estratégico de la supply chain para el mejoramiento en la comercialización de la almendra de Cacao en los cultivos de las cinco fincas ubicadas en el corregimiento de Medialuna Cesar, municipio de San Diego, Departamento del Cesar.	Perfil de oportunidades y amenazas (POAM).  Perfil de capacidad interna de la compañía (PCI).  Análisis DOFA.	Se realizó un análisis donde se identificaron las oportunidades y amenazas evidenciadas en el diagnóstico de cada una de las 5 fincas estudio.  Se evaluó las fortalezas y debilidades de cada finca en relación con las oportunidades y amenazas de la actividad anterior. teniendo en cuenta el análisis externo POAM y el interno PCI, se realizó una agrupación de los factores claves para cada uno de estos análisis.
Creación del plan estratégico.	Con base al análisis DOFA se crea el plan estratégico adecuado para que pueda ser implementado por las 5 fincas estudio.	

---

Fuente: elaboración propia (2023)

## CAPÍTULO IV

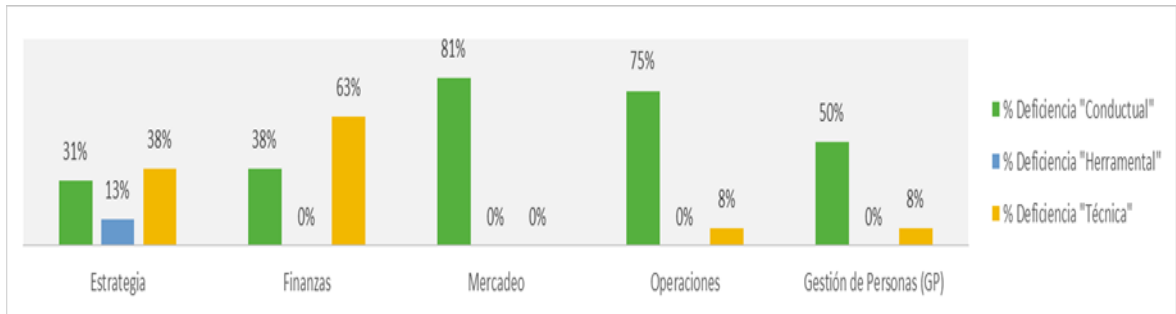
### 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 4.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Para obtener los resultados de este objetivo, se empleó un cuestionario que abordaba diversas áreas, como estrategias, finanzas, marketing, operaciones y gestión de personas. Este cuestionario se utilizó como una herramienta fundamental para recopilar datos de cada finca, permitiendo así obtener información clara y precisa que se utilizó para generar diagramas estadísticos.

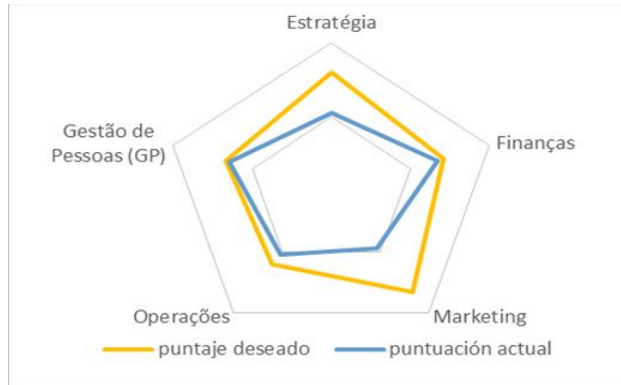
##### Finca 1: La Huaca

Ilustración 1. Deficiencias presentadas en la finca La Huaca



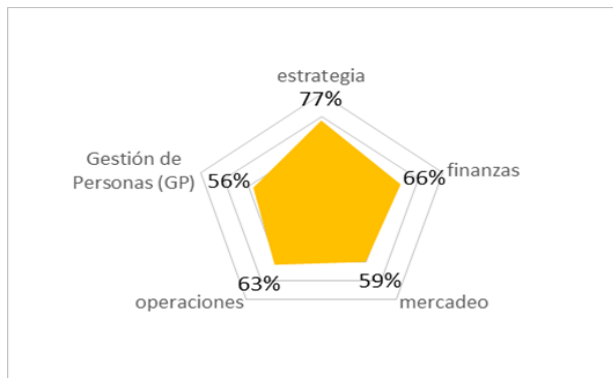
Fuente: elaboración propia (2023)

Ilustración 2. Puntuación actual y deseada en la finca La Huaca



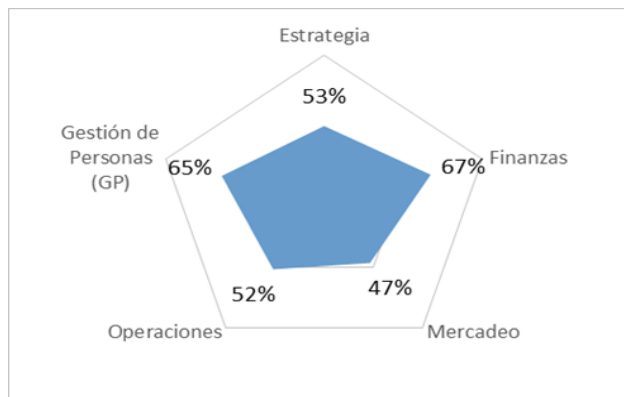
Fuente: elaboración propia (2023)

Ilustración 3. Se busca marcar en la finca La Huaca



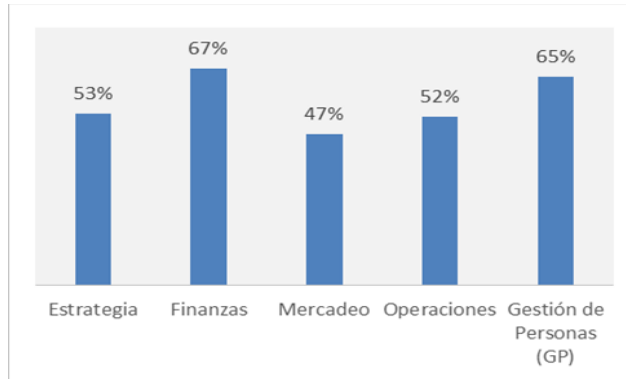
Fuente: elaboración propia (2023)

Ilustración 4. Puntuación actual de la finca La Huaca



Fuente: elaboración propia (2023)

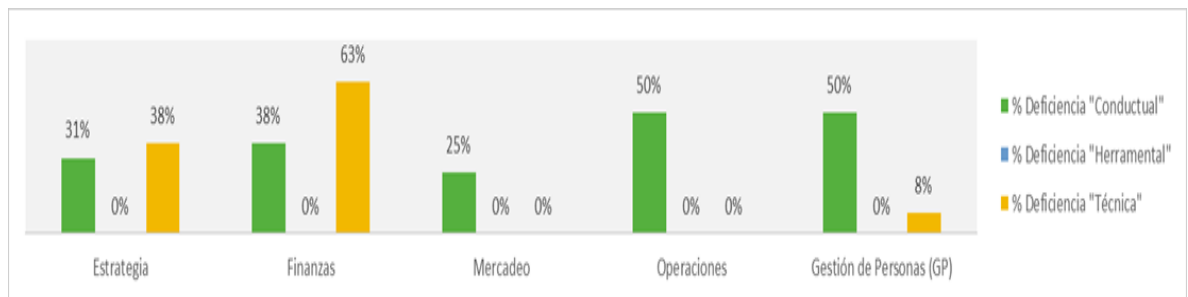
Ilustración 5. Puntuación entre las áreas en la finca La Huaca



Fuente: elaboración propia (2023)

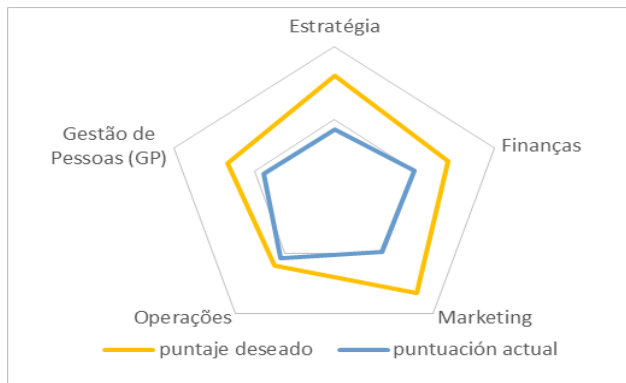
## Finca 2: Costa Rica

Ilustración 6. Deficiencias presentadas en la finca Costa Rica



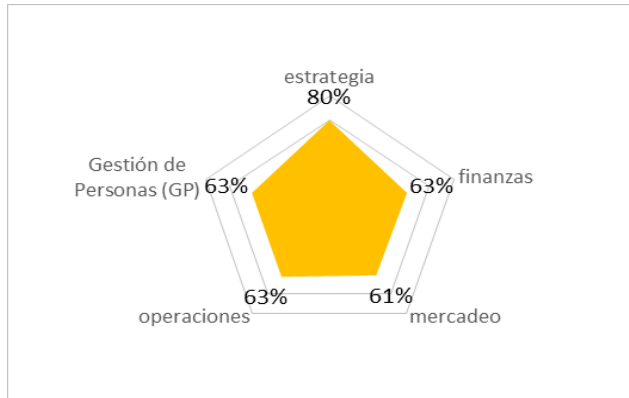
Fuente: elaboración propia (2023)

Ilustración 7. Se busca marcar en la finca Costa Rica



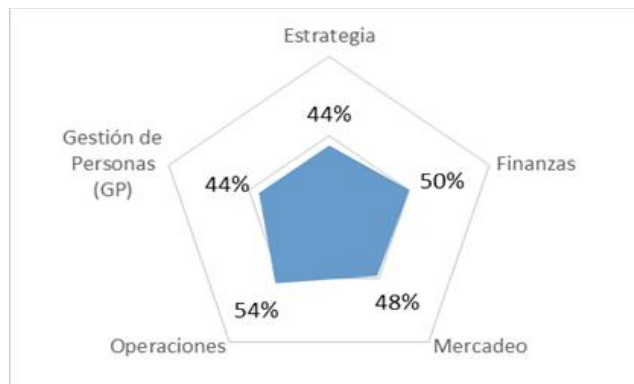
Fuente: elaboración propia (2023)

Ilustración 8. Puntuación actual y deseada en la finca Costa Rica



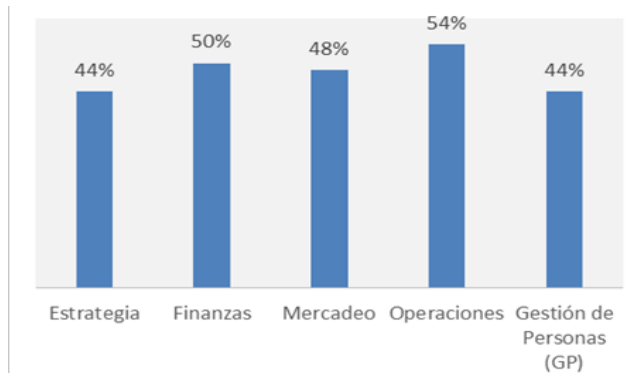
Fuente: elaboración propia (2023)

Ilustración 9. Puntuación actual de la finca Costa Rica



Fuente: elaboración propia (2023)

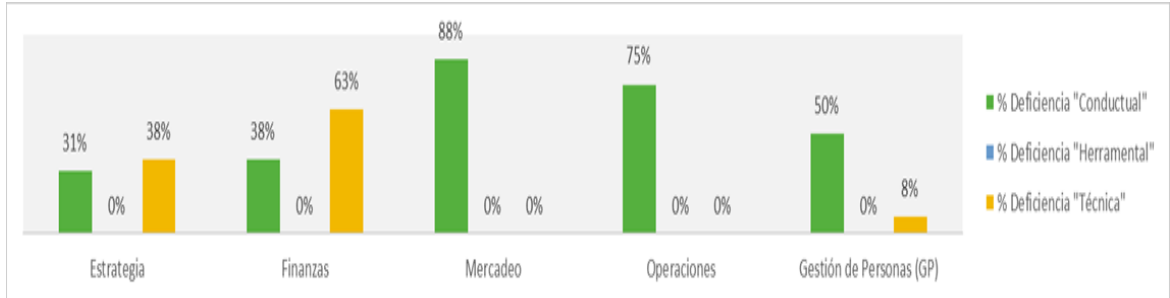
Ilustración 10. Puntuación entre las áreas en la finca Costa Rica



Fuente: elaboración propia (2023)

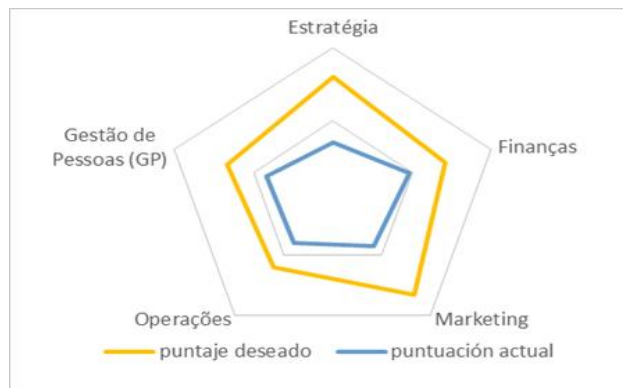
### Finca 3: Unión tres

Ilustración 11. Deficiencias presentadas en la finca Unión tres



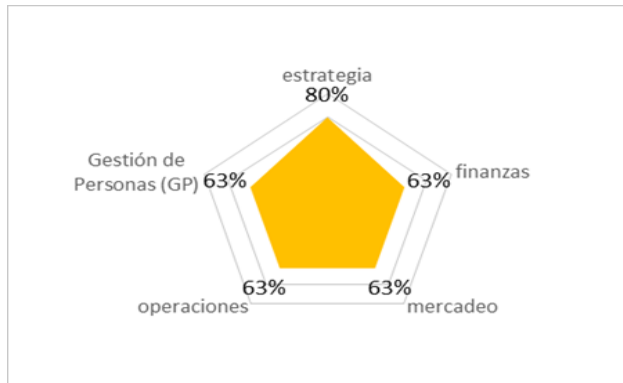
Fuente: elaboración propia (2023)

Ilustración 12. Se busca marcar en la finca Unión tres



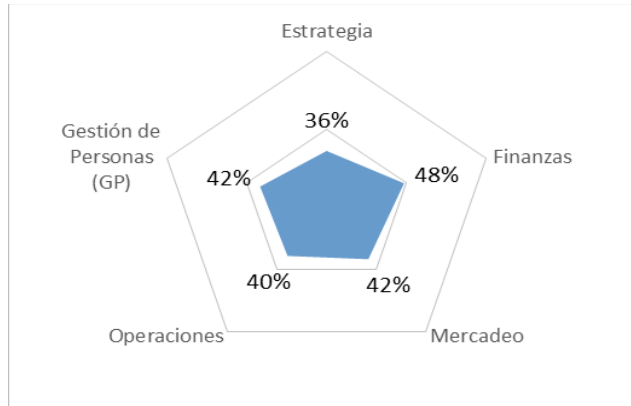
Fuente: elaboración propia (2023)

Ilustración 13. Puntuación actual y deseada en la finca Unión tres



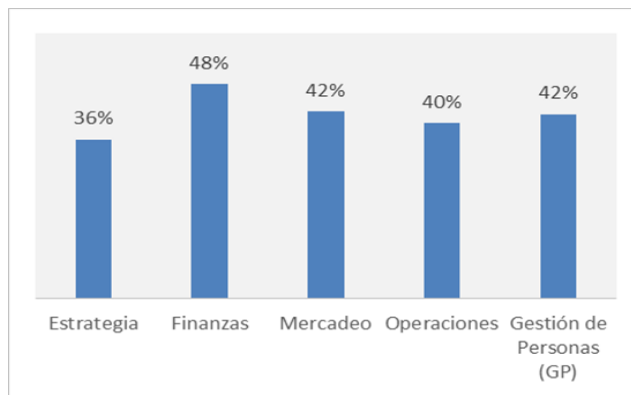
Fuente: elaboración propia (2023)

Ilustración 14. Puntuación actual de la finca Unión tres



Fuente: elaboración propia (2023)

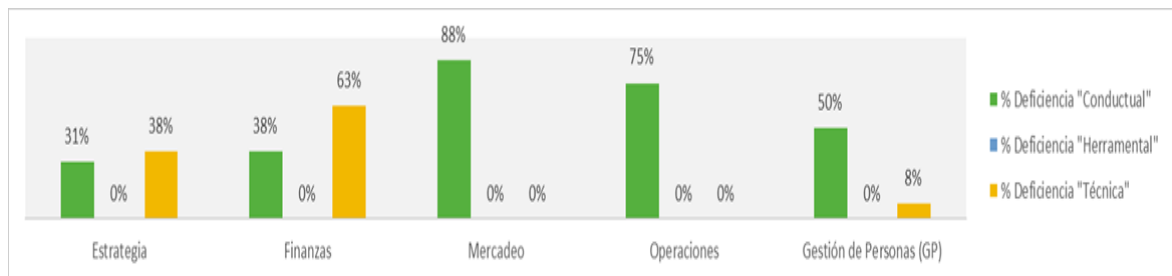
Ilustración 15. Puntuación entre las áreas en la finca Unión tres



Fuente: elaboración propia (2023)

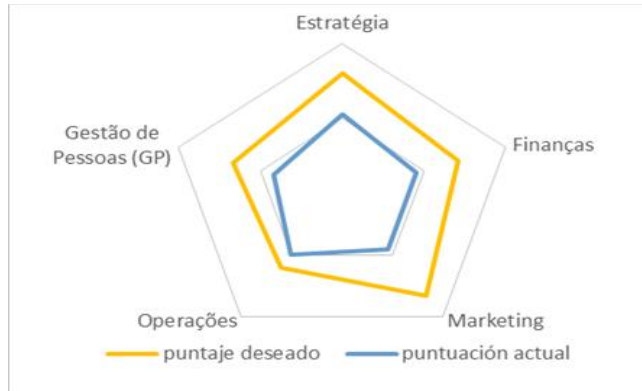
#### Finca 4: Unión dos

Ilustración 16. Deficiencias presentadas en la finca Unión dos



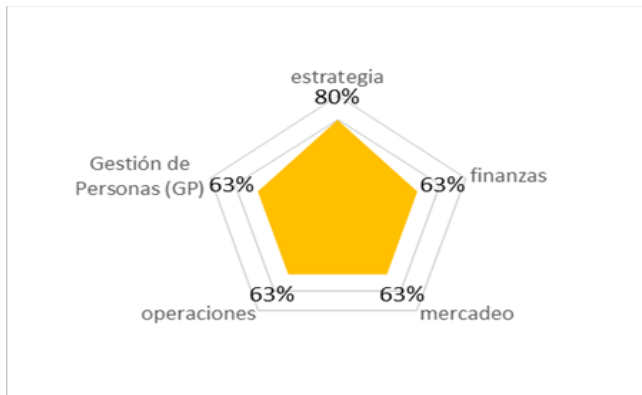
Fuente: elaboración propia (2023)

Ilustración 17. Se busca marcar en la finca Unión dos



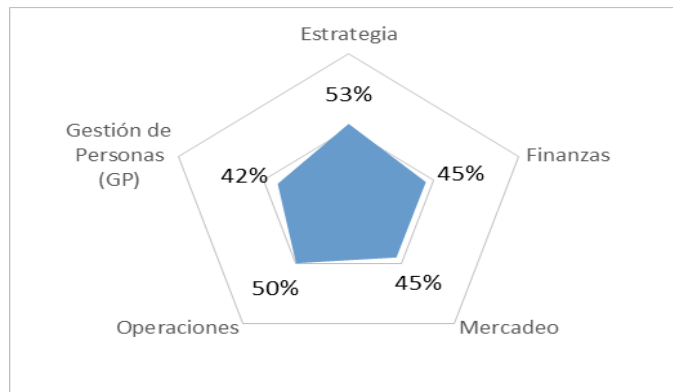
Fuente: elaboración propia (2023)

Ilustración 18. Puntuación actual y deseada en la finca Unión dos



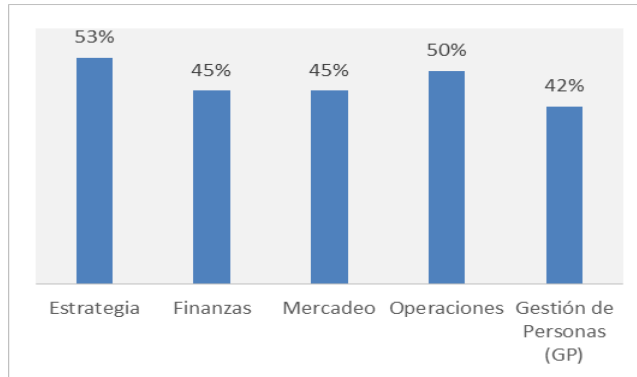
Fuente: elaboración propia (2023)

Ilustración 19. Puntuación actual de la finca Unión dos



Fuente: elaboración propia (2023)

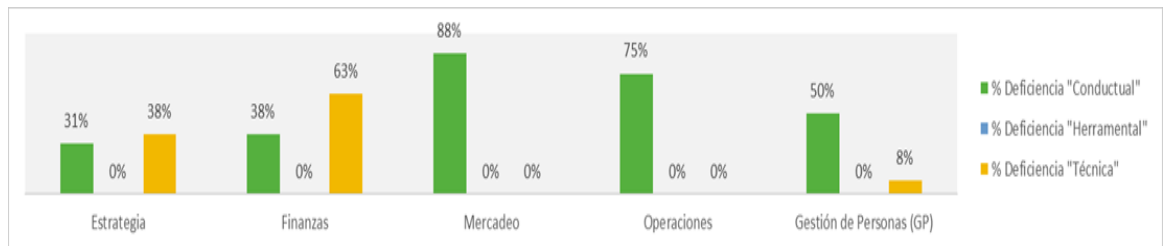
Ilustración 20. Puntuación entre las áreas en la finca Unión dos



Fuente: elaboración propia (2023)

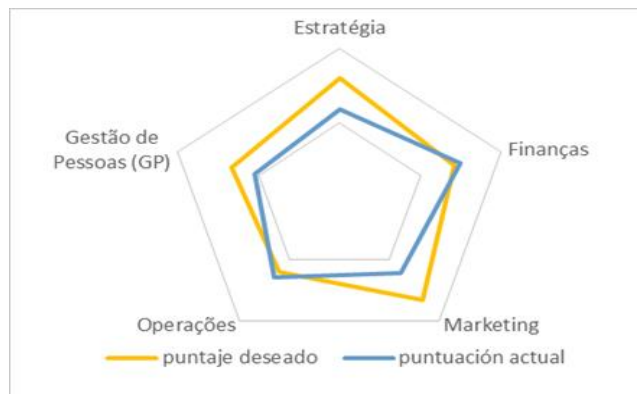
### Finca 5: Unión uno

Ilustración 21. Deficiencias presentadas en la finca Unión uno



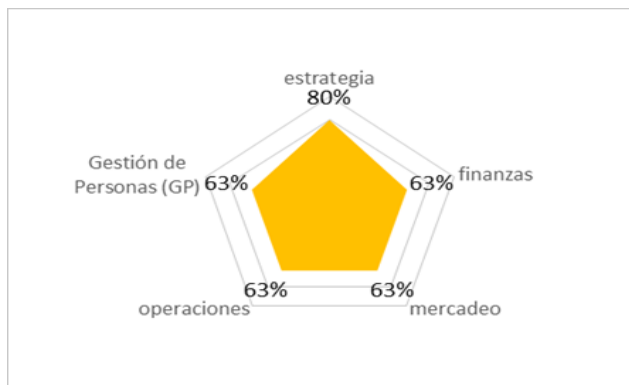
Fuente: elaboración propia (2023)

Ilustración 22. Se busca marcar en la finca Unión uno



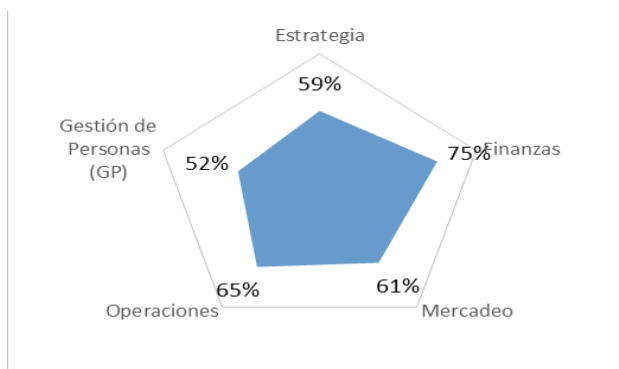
Fuente: elaboración propia (2023)

Ilustración 23. Puntuación actual y deseada en la finca Unión uno



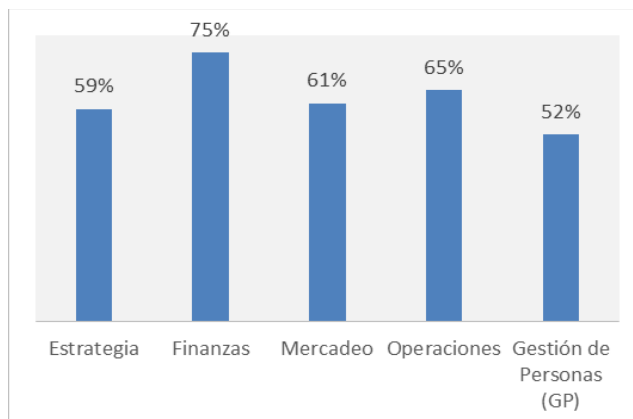
Fuente: elaboración propia (2023)

Ilustración 24. Puntuación actual de la finca Unión uno



Fuente: elaboración propia (2023)

Ilustración 25. Puntuación entre las áreas en la finca Unión uno



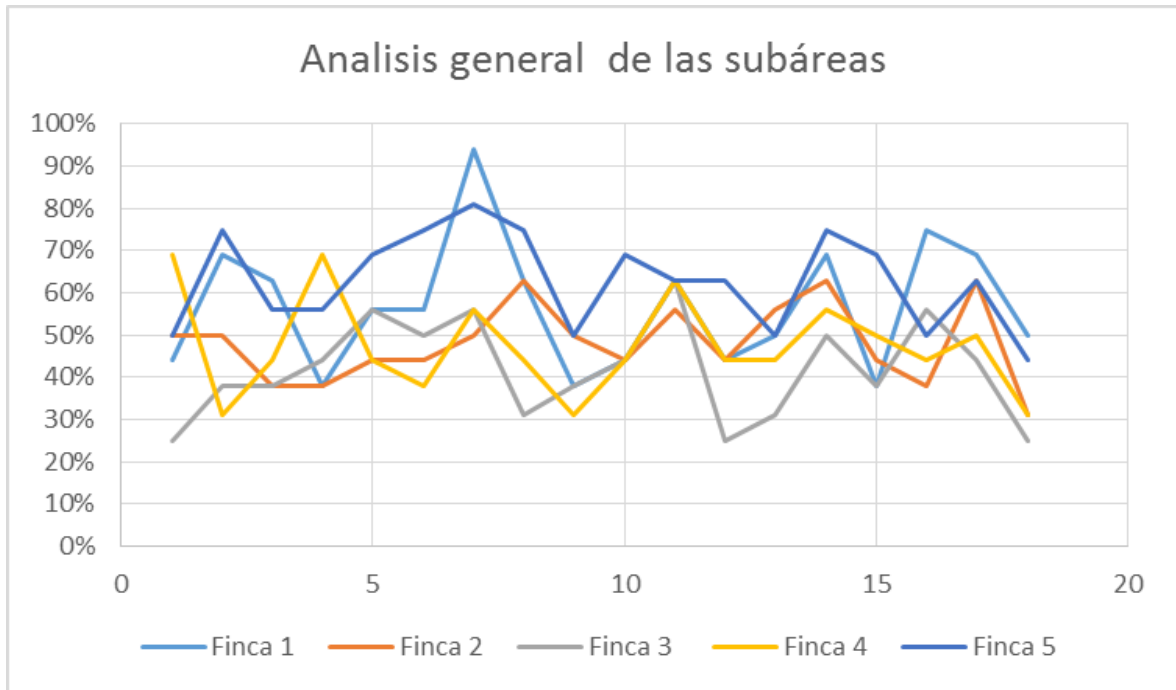
Fuente: elaboración propia (2023)

Tabla 1. Resultados generales de las fincas encuestadas

		Finca 1	Finca 2	Finca 3	Finca 4	Finca 5	Analisis general
<b>ESTRATEGIA</b>	Estrategia a corto plazo	44%	50%	25%	69%	50%	La mayoría de las fincas no llevan a cabo de manera adecuada este tipo de estrategia
	Estrategia a mediano plazo	69%	50%	38%	31%	75%	Solo dos de las cinco fincas encuestadas trabajan con este tipo de estrategia
	Estrategia a largo plazo	63%	38%	38%	44%	56%	Ninguna de las fincas maneja este tipo de estrategia
	Análisis ambiental	38%	38%	44%	69%	56%	La mayoría de las fincas no tiene en cuenta esta subárea
<b>FINANZAS</b>	Planificación financiera	56%	44%	56%	44%	69%	Tres de las cinco fincas encuestadas trabajan en mejorar su rendimiento en esta subárea
	Control financiero	56%	44%	50%	38%	75%	La mayoría de las fincas no lleva a cabo un control financiero de la manera correcta presentando falencias en ciertos aspectos.
	Margen de Contribución y Rentabilidad	94%	50%	56%	56%	81%	Solo dos de las cinco fincas manejan de forma eficiente esta subárea
	Indicadores Financieros	63%	63%	31%	44%	75%	La mayoría de las fincas presenta fallas en el desempeño de estos indicadores
<b>MERCADEO</b>	Planificación de Marketing	38%	50%	38%	31%	50%	Se evidencia una gran falta de planificación de marketing en todas las fincas encuestadas
	Medios en línea	44%	44%	44%	44%	69%	Solo una finca maneja un poco de los medios en línea para su crecimiento empresarial
	Medios fuera de línea	63%	56%	63%	63%	63%	La mayoría de las fincas utilizan esta subárea mas que la anterior
	Relación con los Clientes	44%	44%	25%	44%	63%	La mayoría de las fincas presenta grandes falencias en la relación con sus clientes
<b>OPERACIONES</b>	Procesos	50%	56%	31%	44%	50%	Las fincas no llevan a cabo los procesos necesarios que deberían manejar
	Calidad	69%	63%	50%	56%	75%	El proceso de calidad es deficiente para la mayoría de las fincas
	Logística	38%	44%	38%	50%	69%	El proceso de logística es casi inexistente en las fincas estudio
<b>GESTIÓN DE PERSONAS</b>	Reclutamiento y selección	75%	38%	56%	44%	50%	La mayoría de las fincas no maneja de manera formal esta subárea
	Entrenamiento y desarrollo	69%	63%	44%	50%	63%	El entrenamiento y desarrollo brindado por las fincas es demasiado básico
	Retención de talento	50%	31%	25%	31%	44%	ninguna de las fincas cuenta con el manejo adecuado de esta subárea

Fuente: elaboración propia (2023)

Ilustración 26. Análisis general de las subáreas



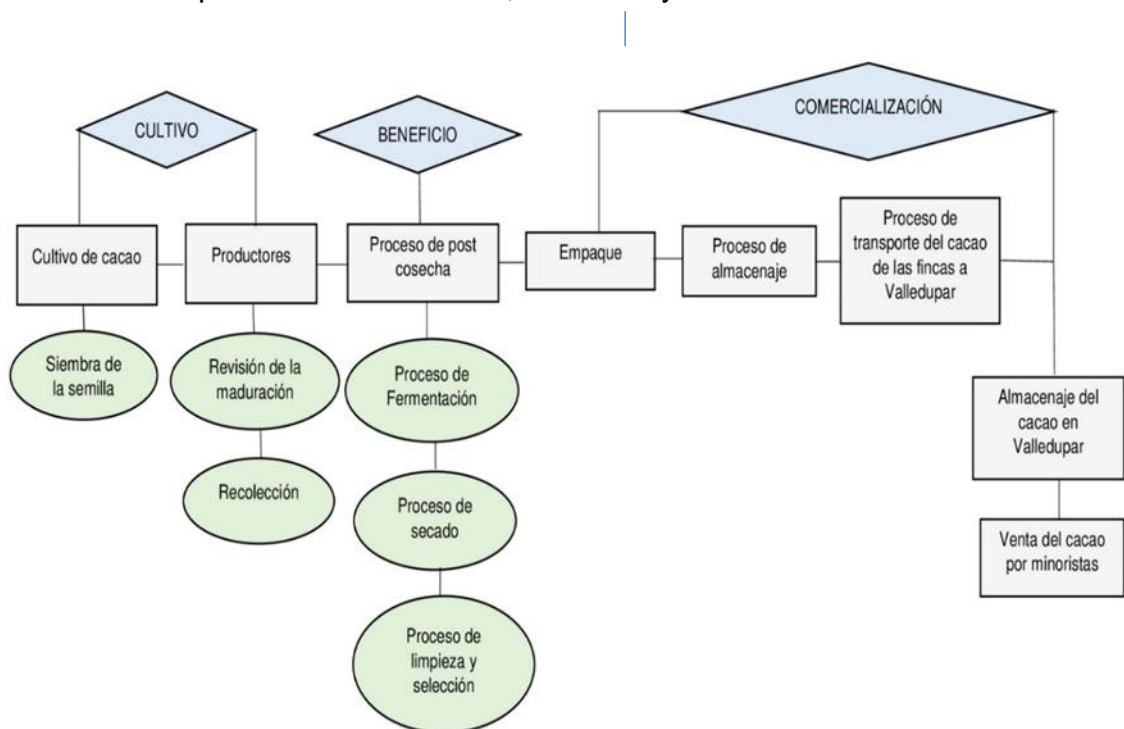
Fuente: elaboración propia (2023)

La Ilustración 26 muestra visualmente los porcentajes relacionados con cada subárea evaluada, proporcionando una comprensión clara del comportamiento de las fincas en términos de estrategias, finanzas, marketing, operaciones y gestión de personas. Permite identificar patrones, fortalezas y debilidades, así como comparar y contrastar los porcentajes entre las fincas para encontrar áreas de mejora y oportunidades en la gestión de la supply chain.

## 4.2 EVALUACIÓN DE LAS OPERACIONES DEL CULTIVO, BENEFICIO Y COMERCIALIZACIÓN QUE INFLUYEN EN LA CALIDAD DE LA ALMENDRA DE CACAO.

La Ilustración 27 muestra de manera evidente las operaciones principales que tienen un impacto significativo en la calidad de la almendra de cacao.

Ilustración 27. Operaciones del cultivo, beneficio y comercialización del cacao.



Fuente: elaboración propia (2023)

**4.2.1 Operaciones del cultivo.** Las operaciones del cultivo se refieren a las actividades y procesos involucrados en el manejo y desarrollo de un cultivo agrícola. Estas operaciones son fundamentales para asegurar un crecimiento saludable de las plantas y maximizar la producción de cosechas.

#### *4.2.1.1 Cultivo de cacao.*

- **Siembra de la semilla.** Se da llenando de tierra cada bolsa y colocando una semilla dentro, para lo cual se hace un hueco en el centro de la boca de la bolsa, de 3 centímetros de profundidad por 2 centímetros de ancho, colocando la semilla con la parte más ancha hacia abajo, pues de esta parte sale la radícula que posteriormente se convierte en la raíz principal del árbol.

Las bolsas se llenan hasta rebosar, y como control de aparición de malezas se pueden cubrir con aserrín, cascarilla de arroz, o cascarilla de café, práctica que ayuda a mantener la humedad dentro de la bolsa. De todas formas, en caso de brotación de malezas, estas se deben eliminar en forma manual.

Para que la siembra de la semilla se pueda dar de manera exitosa se tiene que realizar la preparación del sustrato para llenado de bolsas, es decir, la tierra a utilizar debe tener una apariencia negra, tomada de la primera capa del suelo, y se puede utilizar la siguiente fórmula de mezcla: se mezcla tres partes de tierra negra (3 bultos), una parte de arena (un bulto), una parte de materia orgánica (un bulto), un kilo de cal.

Preferiblemente debe realizarse un análisis de suelos a la tierra del sustrato con el fin de suplir las deficiencias que se presenten durante la etapa de desarrollo de los árboles de cacao en el vivero.

#### *4.2.1.2 Productores.*

- **Revisión de la maduración.** Los productores del cacao, al igual que con el café, realizan una tarea delicada al momento de recolectar las mazorcas debido a que se tienen que fijar muy bien en que tengan la maduración necesaria, ya que un cacao sin madurar no tendrá desarrollado las características específicas que se

necesitan, para esto es fundamental la poda del cacao debido a que esta labor de poda permite una mejor entrada de luz solar que ayuda a la maduración de las mazorcas, mayor aireación, y se induce a la disminución de aparición de enfermedades y aparición de plagas.

Mediante la poda se favorece la influencia de los factores de la productividad, propiciando la presencia de gran cantidad de leños sobre los cuales se forman los cojines florales, se incrementa la fecundación de las flores, se promueve la formación de nuevas hojas ampliando el área foliar, y en general contribuye a la obtención de buenas cosechas. Todo el material proveniente de las podas y las ramas gruesas se repican y se deja sobre el suelo como cobertura.

- **Recolección.** La frecuencia de la recolección está en función de la condición sanitaria de las mazorcas, sin embargo, es preferible evitar intervalos muy largos entre las recolecciones, pues se corre el riesgo de cosechar mazorcas con diferentes estados de maduración. En todo caso, se deben desechar las mazorcas sobre maduras, ya que pueden contener granos en proceso de germinación en las cuales durante el proceso de fermentación o el proceso de secado se puede desprender el embrión, permitiendo la entrada de mohos o insectos. Tampoco se deben utilizar las mazorcas no maduras, pues en este caso los granos contenidos son difíciles de separar y sacar durante los procesos de clasificación y limpieza debido a su estado de compactación.

## **4.2.2 Beneficio**

*4.2.2.1 Proceso de post cosecha.* El proceso de postcosecha se refiere a las actividades realizadas después de la recolección de los productos agrícolas, con el objetivo de garantizar su calidad, conservación y comercialización adecuada. Este proceso es crucial para mantener la frescura, el valor nutricional y la vida útil de los

productos agrícolas. Algunas de las etapas comunes en el proceso de postcosecha son:

- **Proceso de fermentación.** Es el principal paso del beneficio de cacao, porque es en el que se desarrolla el sabor y el aroma del producto. Es un proceso en donde ocurren una serie de cambios bioquímicos y físicos sobre el grano de cacao. Esta actividad debe realizarse en un lugar encerrado, para evitar corrientes de aire que puedan influir sobre el normal desarrollo del proceso de fermentación.
- **Proceso de secado.** Terminado el proceso de fermentación del grano de cacao, es necesario someterlo al proceso de secado, el cual consiste en reducir la humedad con que sale el grano de cacao una vez finalizada la etapa de fermentación (55% aproximadamente) hasta un contenido de humedad final máxima del 71% que es la aceptada durante la fase de comercialización del grano de cacao seco, la cual permite conservar la calidad del grano durante el almacenamiento y sin riesgo de deterioro por aparición de hongos.
- **Proceso de limpieza y selección.** Se someten los granos a una minuciosa limpieza eliminando todos los materiales extraños mezclados con ellos (pedazos de corteza, placenta, etc.), granos negros, mohosos, dañados por insectos, quebrados, arrugados, pegados, pedazos de cascarilla y polvo. Normalmente, se emplean tamices que permiten hacer la separación y ventiladores para soplar el polvo y pedazos de cascarilla.

### 4.2.3 Comercialización

*4.2.3.1 Empaque y almacenaje en finca.* El empaque y almacenaje en la finca son aspectos clave para asegurar la calidad y conservación de los productos agrícolas antes de su distribución y comercialización. Estas actividades se llevan a cabo en la misma finca donde se realiza la producción y pueden implicar los siguientes aspectos:

1. El grano seco se debe colocar en un sitio destinado únicamente para el almacenamiento de cacao, el cual debe ser techado y ventilado para evitar que se deteriore por la humedad.
2. Una vez seco y limpio, el grano de cacao y la pasilla se deben guardar en empaques de fique limpio.
3. Se debe colocar tablas o cartones de guadua y sobre ellos se colocan los bultos de cacao para su almacenamiento, mientras se lleva al centro de acopio para su comercialización.
4. Nunca se debe colocar los bultos de cacao directamente sobre el piso porque se pierde la calidad por causa de la humedad que puede absorber el grano seco.
5. Los bultos se arruman de tal forma que no queden en contacto con las paredes, es recomendable dejar un espacio de 50 centímetros aproximadamente entre el arrume de los bultos y la pared.
6. El sitio de almacenamiento debe ser seguro y que no permita la entrada de animales.

*4.2.3.2 Proceso de transporte a centro de acopio para su comercialización.* Es una etapa fundamental para su posterior comercialización. Este proceso implica una serie de actividades y consideraciones para garantizar un transporte seguro, eficiente y que preserve la calidad de los productos. A continuación, se describe el proceso general de transporte a al centro de acopio:

1. El vehículo que se utilice debe ofrecer la garantía de estar libre de materias extrañas o contaminantes.
2. Debe contar con carpas para proteger los bultos de los efectos del sol, la lluvia, el polvo, o cualquier otra actividad que ponga en riesgo el producto.
3. La labor de cargue y descargue de los bultos debe realizarse de manera adecuada para minimizar los riesgos sanitarios.

#### **4.3 ESTRUCTURA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE LA SUPPLY CHAIN PARA EL MEJORAMIENTO EN LA COMERCIALIZACIÓN DE LA ALMENDRA DE CACAO**

El cacao es un producto de gran importancia en la industria alimentaria y su demanda a nivel mundial continúa en constante crecimiento. Sin embargo, la comercialización eficiente y efectiva de la almendra de cacao enfrenta diversos desafíos que limitan su posicionamiento en el mercado y su rentabilidad.

En este contexto, resulta fundamental contar con un plan estratégico de la supply chain que permita optimizar los procesos involucrados en la comercialización de la almendra de cacao. Dicho plan se basará en el análisis exhaustivo de la cadena de suministro, identificando los puntos críticos y las oportunidades de mejora en cada etapa del proceso. Se tomarán los postulados teóricos de Sainz (2017), Chiavenato (2017), Serna (2003) y David (2013).

**4.3.1 Análisis externo.** Con el fin de estructurar el plan estratégico de la supply chain, se procedió a realizar un análisis exhaustivo en el que se identificaron tanto las oportunidades como las amenazas. Para lo anterior, se realizó el Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM) el cual se puede evidenciar en la Tabla 2.

Tabla 2. Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

No	FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>AMENAZAS</b>				
A1	Aumento de la temperatura y largas sequías.	0.13	1	0.13
A2	Empresas que produzcan en laboratorios.	0.10	1	0.10
A3	Competencia desleal.	0.06	2	0.12
A4	Nuevas fincas productoras.	0.10	1	0.10
A5	Apertura de programas estrictos de control de calidad.	0.09	2	0.18
<b>OPORTUNIDADES</b>				
O1	Crecimiento en las exportaciones de cacao.	0.13	4	0.52
O2	Bajos estándares en productos ofrecidos por la competencia.	0.11	3	0.33
O3	Importación de insumos agrícolas.	0.10	4	0.4
O4	Características únicas en la calidad sensorial presentadas en la producción.	0.09	3	0.27
O5	Presentaciones colombianas de cacao en expos a nivel internacional.	0.09	3	0.27
		1		<b>2.42</b>
<b>EQUIVALENCIA</b>				
Amenaza mayor				1
Amenaza menor				2
Oportunidad menor				3
Oportunidad mayor				4

Fuente: elaboración propia (2023)

Después de calcular la suma ponderada de los resultados para cada factor, se estableció el resultado total ponderado para las fincas en estudio, el cual fue de 2.42. El rango del resultado total ponderado varía entre 1.0 y 5.0, siendo 2.5 el promedio. Resultados por encima de 2.5 indican una sólida posición interna de la organización, mientras que resultados por debajo de 2.5 revelan debilidades internas.

En el caso específico de este estudio, al observar el resultado obtenido de 2.42, se puede inferir que las estrategias de las empresas evaluadas no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. Por tanto, se deben desarrollar estrategias para aprovechar las oportunidades y mitigar o superar las amenazas, entre las cuales se pueden incluir acciones como la expansión del mercado, el desarrollo de nuevos productos, alianzas estratégicas, mejoras en la eficiencia operativa o la gestión de riesgos.

**4.3.2 Análisis interno.** Se realizó una evaluación exhaustiva de las fortalezas y debilidades de las fincas cacaoteras en relación con las oportunidades y amenazas presentes en el entorno. Esta evaluación se llevó a cabo utilizando el enfoque del Perfil de Capacidad Institucional (PCI), que según Serna (2010), es una metodología que permite realizar un diagnóstico estratégico integral de una empresa, ya que abarca todos los factores que afectan su funcionamiento corporativo.

Los resultados de este análisis basado en el Perfil de Capacidad Institucional (PCI) se pueden apreciar en la Tabla 3. Esta herramienta proporciona una visión detallada de cómo las fincas en estudio están posicionadas en relación con las oportunidades y amenazas externas, permitiendo identificar las áreas en las que se destacan y aquellas en las que se requiere mejorar para lograr una mayor competitividad en el mercado.

Tabla 3. Perfil de Capacidad Institucional (PCI)

No	FACTORES INTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>DEBILIDADES</b>				
D1	Deficiencia en estrategias a corto, mediano y largo plazo.	0.13	1	0.13
D2	Mal manejo del control financiero.	0.09	1	0.09
D3	Falencias en la implementación del mercadeo.	0.08	1	0.08
D4	Déficit en el manejo adecuado de las diferentes operaciones.	0.07	1	0.07
D5	Poco entrenamiento y desarrollo en la gestión de personas.	0.06	2	0.12
<b>FORTALEZAS</b>				
F1	Buenas condiciones agroecológicas para el cultivo.	0.13	4	0.52
F2	Buena calidad del servicio ofrecido.	0.10	4	0.4
F3	Alto consumo interno y externo del cacao.	0.11	3	0.33
F4	Altos niveles de productividad.	0.07	3	0.21
F5	Fácil acceso a los puntos de acopio.	0.06	3	0.18
F6	Producto ofrecido a costo razonable para los clientes.	0.10	3	0.3
		1		<b>2.43</b>
<b>EQUIVALENCIA</b>				
Debilidad mayor				1
Debilidad menor				2
Fortaleza mayor				3
Fortaleza menor				4

Fuente: elaboración propia (2023)

Después de calcular la suma ponderada de los resultados para cada factor, se estableció el resultado total ponderado para las fincas en estudio, el cual fue de 2.43. El rango del resultado total ponderado varía entre 1.0 y 5.0, siendo 2.5 el promedio. Resultados por encima de 2.5 indican una sólida posición interna de la

organización, mientras que resultados por debajo de 2.5 revelan debilidades internas.

En el caso específico de este estudio, al observar el resultado obtenido de 2.43, se evidencia la presencia de debilidades internas en las fincas evaluadas. Para superar estas debilidades y fortalecer la capacidad institucional de las fincas, es necesario desarrollar estrategias y planes de acción específicos. Estas medidas pueden abarcar diversas acciones, como la formación y capacitación del personal, la adquisición de recursos adicionales, la optimización de procesos y la mejora de la comunicación interna. Mediante la implementación de estas estrategias, se busca mejorar el desempeño y fortalecer el funcionamiento interno de las organizaciones, impulsando así su crecimiento y desarrollo sostenible.

A continuación, en la Tabla 4, se resumen los resultados obtenidos de la evaluación de los factores externos e internos.

Tabla 4. Ponderación de POAM Y PCI de las fincas

<b>MATRICES FACTOR POAM- PCI</b>	<b>VALORES</b>
Resultados ponderados totales de evaluación del perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)	<b>2.42</b>
Resultados ponderados totales de evaluación del perfil de capacidad institucional (PCI)	<b>2.43</b>

Fuente: elaboración propia (2023)

El resultado ponderado total de la evaluación del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) es igual a 2.42, está por debajo del valor promedio, el cual es 2,5, esto quiere decir que las fincas objeto de estudio no responde bien a las amenazas y oportunidades del entorno. El resultado ponderado total de la evaluación del Perfil de Capacidad Institucional (PCI) corresponde a 2.43, está por

debajo de la media, la cual es 2.5, por lo tanto, las fincas del estudio se encuentran actualmente con debilidades internas.

Durante esta primera fase, además de identificar y evaluar los factores externos e internos, debe valorarse el impacto de estas en la gestión de logística, esto genera las matrices de ponderación de impactos. En los Cuadros 4, 5, 6 y 7 se muestran la valoración de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de las empresas cacaoteras con el fin de conocer su impacto en la competitividad.

Cuadro 4. Matriz ponderación fortalezas

FORTALEZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Buenas condiciones agroecológicas para el cultivo.	X		
Buena calidad del servicio ofrecido.		X	
Alto consumo interno y externo del cacao.		X	
Altos niveles de productividad.	X		
Fácil acceso a los puntos de acopio.	X		
Producto ofrecido a costo razonable para los clientes.	X		

Fuente: elaboración propia (2023)

Cuadro 5. Matriz ponderación debilidades

DEBILIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Deficiencia en estrategias a corto, mediano y largo plazo.	X		
Mal manejo del control financiero.	X		
Falencias en la implementación del marketing.	X		
Déficit en el manejo adecuado de las diferentes operaciones.		X	
Poco entrenamiento y desarrollo en la gestión de personas.		X	

Fuente: elaboración propia (2023)

Cuadro 6. Matriz ponderación amenazas

AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Aumento de la temperatura y largas sequías.	X		
Empresas que produzcan en laboratorios.	X		
Competencia desleal.		X	
Nuevas fincas productoras.	X		
Apertura de programas estrictos de control de calidad.		X	

Fuente: elaboración propia (2023)

Cuadro 7. Matriz ponderación oportunidades

OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Crecimiento en las exportaciones de cacao.	X		
Bajos estándares en productos ofrecidos por la competencia.		X	
Importación de insumos agrícolas.	X		
Características únicas en la calidad sensorial presentadas en la producción.	X		
Presentaciones colombianas de cacao en expos a nivel internacional.		X	

Fuente: elaboración propia (2023)

**4.3.3 Análisis FODA.** El análisis FODA es importante porque proporciona una visión completa de la situación actual de una organización, ayuda en la toma de decisiones estratégicas, establece objetivos realistas, identifica ventajas competitivas y facilita la gestión de riesgos. Al utilizar esta herramienta, una organización puede obtener una comprensión más clara de su posición y tomar medidas más efectivas para alcanzar el éxito. En el Cuadro 8, se puede evidenciar la matriz FODA que se generó como resultado del análisis interno y externo realizado a las fincas que fueron objeto de estudio.

Cuadro 8. Matriz FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	<p>F1 Buenas condiciones agroecológicas para el cultivo.</p> <p>F2 Buena calidad del servicio ofrecido.</p> <p>F3 Alto consumo interno y externo del cacao.</p> <p>F4 Altos niveles de productividad.</p> <p>F5 Fácil acceso a los puntos de acopio.</p>	<p>D1 Deficiencia en estrategias a corto, mediano y largo plazo.</p> <p>D2 Mal manejo del control financiero.</p> <p>D3 Falencias en la implementación del mercadeo.</p> <p>D4 Déficit en el manejo adecuado de las diferentes operaciones.</p> <p>D5 Poco entrenamiento y desarrollo en la gestión de personas.</p>
OPORTUNIDADES (O)	FO	
<p>O1 Crecimiento en las exportaciones de cacao.</p> <p>O2 Bajos estándares en productos ofrecidos por la competencia.</p> <p>O3 Importación de insumos agrícolas.</p> <p>O4 Características únicas en la calidad sensorial.</p> <p>O5 Presentaciones colombianas de cacao en exposiciones a nivel internacional.</p>	<p>F1O1 Implementar técnicas adecuadas para el cuidado del suelo con el fin de lograr el crecimiento en la productividad para exportar.</p> <p>F2O2 Mantener y garantizar la calidad del grano para tener un valor agregado con respecto a la competencia.</p> <p>F3O5 Aprovechar espacios internacionales para elevar las ventas de la manera interna y externa.</p> <p>F4O3 Adquirir insumos de calidad a bajo costo para generar mayor rentabilidad en la producción.</p> <p>F5O4 Mantener la calidad en todo el proceso de producción del cacao para ofrecer características únicas y de fácil acceso en el mercado.</p>	
AMENAZAS (A)		DA
<p>A1 Aumento de la temperatura y largas sequías.</p> <p>A2 Empresas que produzcan en laboratorios.</p> <p>A3 Competencia desleal.</p> <p>A4 Nuevas fincas productoras.</p> <p>A5 Apertura de programas estrictos de control de calidad.</p>		<p>D1A1 Crear estrategias que ayuden a mitigar los factores externos que se podrían presentar en el cultivo.</p> <p>D2A2 Implementar un control financiero adecuado que permita competir con las demás empresas laboratoristas.</p> <p>D3A4 Crear una marca y trabajar con estrategias de mercadeo para lograr un buen posicionamiento en el mercado.</p> <p>D4A3 Llevar a cabo estrategias en las diferentes operaciones que permita competir de forma adecuada.</p> <p>D5A5 Implementar un entrenamiento adecuado para todos los trabajadores para que la calidad del producto se mantenga.</p>

Fuente: elaboración propia (2023)

Es importante destacar que en el marco de esta investigación se aplicó una estrategia FO (Fortalezas-Oportunidades) y DA (Debilidades-Amenazas). Estas estrategias son fundamentales para lograr un enfoque integral en la optimización de recursos y la mitigación de riesgos.

La estrategia FO se enfoca en aprovechar las fortalezas internas de la organización y las oportunidades externas del entorno. Al identificar y potenciar las fortalezas de la empresa, se busca maximizar las oportunidades que se presentan en el mercado. Esto implica utilizar los recursos, capacidades y ventajas competitivas existentes para capitalizar las oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Por otro lado, la estrategia DA se centra en contrarrestar las debilidades internas de la organización y las amenazas externas del entorno. Al reconocer y abordar las debilidades, se busca minimizar el impacto negativo de las amenazas en el desempeño de la empresa. Esto implica desarrollar estrategias defensivas para superar las debilidades y hacer frente a las amenazas, fortaleciendo así la posición competitiva de la organización.

Al aplicar tanto la estrategia FO como la estrategia DA, se logra un enfoque equilibrado y completo en la gestión estratégica de la organización. Se aprovechan las fortalezas internas para capitalizar las oportunidades externas, al mismo tiempo que se trabajan en la mejora de las debilidades internas y la mitigación de las amenazas externas. Esto permite construir una base sólida para el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

En conclusión, la aplicación de las estrategias FO y DA en esta investigación se fundamenta en la necesidad de optimizar las fortalezas, maximizar las oportunidades, contrarrestar las debilidades y mitigar las amenazas. Estas estrategias permiten un enfoque estratégico integral que impulsa el desarrollo de la organización y mejora su capacidad de enfrentar los desafíos del entorno empresarial.

#### 4.3.4 Plan estratégico para la supply chain de las fincas de cacao

Cuadro 9. Plan estratégico para las fincas de cacao

N°	Perspectiva	Estrategia	Objetivo asociado	Responsable	Indicador	Plazo
1	Estrategia	(D1A1) Implementación de estrategias adecuadas que permitan frenar factores externos e internos que afecten al grano.	Trazar nuevos métodos en la cadena de producción que permita inhibir los factores externos e internos para lograr mejores resultados.	Administrador	Mejorar la calidad del cacao.	1 año
2	Finanzas	(F4O3) Mejorar los procesos productivos del cacao para lograr una mayor rentabilidad, productividad y calidad en el grano.	Lograr el reconocimiento y posicionamiento de las fincas productoras y comercializadoras de cacao en el territorio nacional e internacional.	Administrador y equipo de venta	Por lo menos una alianza establecida.	1 año
3	Mercadeo	(D3A4) Crear una marca y trabajar con estrategias de mercadeo para lograr un buen posicionamiento en el mercado.	Lograr reconocimiento y posicionamiento de la marca en el territorio nacional e internacional.	Administrador y equipo de mercadeo	Obtener un cliente nuevo.	1 año
4	Operaciones	(D4A3) Llevar a cabo estrategias en las diferentes operaciones que permitan competir de forma adecuada.	Mejorar los procesos productivos del cacao para lograr una mayor productividad y calidad en el grano.	Administrador y equipo productivo	Centro de almacenamiento y procesamiento del cacao.	1 año
5	Gestión de personas	(D5A5) Implementar un entrenamiento adecuado para todos los trabajadores para que la calidad del producto se mantenga.	Crear relaciones transparentes y eficientes con los clientes, productores, comercializadores y demás partes interesadas.	Equipo de trabajo	Aumento en las ventas debido al buen entrenamiento del personal de trabajo.	6 meses

Fuente: elaboración propia (2023)

## CONCLUSIONES

Con la obtención de análisis y resultados finales, se puede concluir que el desarrollo del plan estratégico en la supply chain para mejorar la comercialización de almendra de cacao en 5 fincas ubicadas en el corregimiento de Medialuna cumplió con los objetivos trazados contribuyendo así con la optimización de la competitividad y productividad de todo el proceso interno y externo de las fincas.

Al realizar el diagnóstico de las fincas se pudo evidenciar que la mayoría de las actividades se llevaban a cabo de manera errada, por lo cual se generaron las respectivas estrategias para el mejoramiento de dicha situación en las fincas objeto de estudio, estableciendo así la posición estratégica que se debía tomar según los análisis del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) y el Perfil de Capacidad Institucional (PCI).

La cadena de producción y comercialización requiere atención urgente en algunas áreas específicas tales como estrategia y mercadeo, evidenciando que la mayoría de las fincas no sobrepasa el promedio de su implementación, ya que los productores no manejan estrategias a ningún tipo de plazo, ni aprovechan la herramienta de mercadeo para entrar en nuevos mercados y conseguir un mejor posicionamiento. Así mismo, las finanzas y la gestión de personas son áreas que logran sobrepasar el promedio de manera muy baja, probando así que los productores no tienen en cuenta los controles financieros ni una retención adecuada de personal.

Con la evaluación de las operaciones del cultivo, beneficio y comercialización que influyen en la calidad de la almendra de cacao se mostró todas las fases que se llevan a cabo dentro de la cadena, dejando en evidencia la importancia de implementar estrategias en cada una de ellas para que el proceso se lleve a cabo con total éxito, debido a que actualmente se presentan muchas falencias permitiendo que el producto final no sea entregado con los más altos estándares de calidad.

El diseño del plan estratégico enmarca propuestas basadas en las necesidades presentadas en las diferentes fincas con la intención de mejorar los procesos, puesto que cada estrategia planteada abarca las falencias detectadas dentro de la matriz FODA en cada área. Este plan propone acciones que ayuden a superar dichas falencias estableciendo como estrategias principales el mejoramiento de los procesos, desarrollo de nuevos entrenamientos al personal de trabajo, implementación del control financiero, y ampliación a nuevos mercados.

## RECOMENDACIONES

Luego de diagnosticar las 5 fincas ubicadas en el corregimiento de Medialuna Cesar, se recomienda implementar en un comienzo el direccionamiento estratégico realizado en esta investigación para lograr enfocarse en las inexactitudes encontradas y poder realizar el cumplimiento de las estrategias dadas para el mejoramiento de sus procesos.

En segundo lugar, se recomienda dar principio a las estrategias propuestas según análisis FODA para reconocer a través de la evaluación las fortalezas y oportunidades y saberlas potenciar para tener una buena calidad en el grano de cacao y ser referencia en mercados internacionales para su comercialización con la semilla, a través de la referencia calidad-precio para futuros compradores.

Y, por último, es muy importante que por medio del plan estratégico entregado a los cacao cultores puedan lograr ser punto de referencia en la comercialización del grano impactando así en el mercado, además puedan optimizar los procesos propuestos para lograr mayores beneficios en la calidad, distribución y venta del sector.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adecco. (2018, noviembre 30). ¿Qué es el reclutamiento y selección de personal? <https://blog.adecco.com.mx/2018/11/30/que-es-reclutamiento-seleccion-personal/>
- Avanz Logistcs. (2021). ¿Qué es la logística empresarial? <https://www.avanz.com.co/que-es-la-logistica-empresarial/>
- APD. (2022, marzo 8). Retención del talento en las empresas, el gran reto. <https://www.apd.es/retencion-talento-empresas/>
- Arias, F. (2006, mayo 2). Capitulo III Marco Metodológico. <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0093312/cap03.pdf>
- Barrios, M. (2020, septiembre 6). Del 'oro blanco' a la palma de aceite y al cacao. El Heraldó. <https://www.elheraldo.co/cesar/del-oro-blanco-la-palma-de-aceite-y-al-cacao-756383>
- Bravo Rojas, L. M., Valenzuela Muñoz, A., Ramos Vera, P. M., y Tejada Arana, A. A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. Revista Venezolana de Gerencia, 24(88), 1316-1328. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062051021>
- Cámara de Comercio de Bogotá (2021). Preguntas frecuentes. <https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes-CCB/Fortalecimiento-Empresarial/Registro-en-el-sistema-y-evaluacion-empresarial/Que-es-la-evaluacion-o-diagnostico-de-mi-proyecto-o-empresa#:~:text=Es%20una%20herramienta%20que%20permite,su%20em presa%20o%20proye>
- Cardona Velásquez, L. M., Rodríguez-Sandoval, E., y Cadena Chamorro, E. M. (2016). Diagnóstico de las prácticas de beneficio del cacao en el departamento de Arauca. Revista Lasallista de Investigación, 13(1), 94-104. <https://www.redalyc.org/pdf/695/69545978009.pdf>
- Carreño, A. (2017). Cadena de suministro y logística. Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo Editorial.
- Carro, R. y González, D. (2020). Logística empresarial. Apunte de estudio. [http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1831/1/logistica\\_empresarial.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1831/1/logistica_empresarial.pdf)
- Castellanos, A. (2015). *Logística Comercial Internacional* (2a ed.). ECOE Ediciones.

- Cataño, H. (2019). Beneficios del cultivo y comercialización del cacao para el municipio de Remedios Antioquia [Trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional UCC. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/dd1640da-0422-491d-845a-d4607532a33e/content>
- CEUPE Magazine. (2022, abril 10). El desarrollo de personal en la empresa. <https://www.ceupe.com/blog/el-desarrollo-de-personal-en-la-empresa.html>
- Charris Mindiola, E. (2021). Manejo agronómico de un sistema productivo de cacao Theobroma cacao L. en el corregimiento de Villa Germania municipio de Valledupar Cesar [Trabajo de pregrado, Universidad De La Salle]. [https://ciencia.lasalle.edu.co/ingenieria\\_agronomica/204](https://ciencia.lasalle.edu.co/ingenieria_agronomica/204)
- Chiavenato, I. (2017). Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones (3ra Ed.). MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. <https://www.remex-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Chopra, S. y Meindl, P. (2008). Administración de la cadena de suministro. Estrategia, planeación y operación (3ra Ed.). Pearson Educación.
- Condori-Ojeda, P. (2020). *Población y Muestra*. <https://www.aacademica.org/cporfirio/18.pdf>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social. Documento CONPES 3527. <https://www.ica.gov.co/getattachment/9ead52fd-f432-4175-b42a-484ea0662194/2008cn3527.aspx>
- Christiansen, L. (2020, septiembre 2). ¿Qué es un Análisis Ambiental? Todas sus preguntas respondidas. Zipreporting. <https://zipreporting.com/es/business-analysis/business-environment-analysis.html#:~:text=Un%20 analisis%20 ambiental%20 es%20 una,oportunidades%20 de%20 negocio%20 que%20 presentan.>
- David, F. (2017, julio 18). Conceptos de Administración Estratégica. Matriz PC. [https://issuu.com/gunnarzapata/docs/fred\\_david\\_ua\\_2\\_matriz\\_pc#:~:text=la%20matriz%20de%20perfil%20competitivo,de%20una%20empresa%20en%20estudio.](https://issuu.com/gunnarzapata/docs/fred_david_ua_2_matriz_pc#:~:text=la%20matriz%20de%20perfil%20competitivo,de%20una%20empresa%20en%20estudio.)
- DeConceptos. (2016, julio 25). Concepto de Empacar. <https://deconceptos.com/ciencias-sociales/empacar>
- David, F. (2003). Conceptos de Planeación Estratégica. Pearson Prentice Hall.

- David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica. Editorial Pearson Education.
- Domingo, C. (2017). Análisis de las estrategias corporativas de dos empresas multinacionales. El caso de Unilever y Henkel [Tesis de Maestría, Universidad de León]. [https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/6612/071532378D\\_%20G ADE\\_julio17.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/6612/071532378D_%20G ADE_julio17.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Doria, J. (2010). Generalidades sobre las semillas: su producción, conservación y almacenamiento. *Cultivos tropicales*, 31(1), p.p 74-85. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0258-59362010000100011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0258-59362010000100011)
- Economía 3. (2022, septiembre 7). ¿Qué son los indicadores financieros y cómo analizarlos? <https://economia3.com/que-son-los-indicadores-financieros-como-analizarlos/>
- Economipedia. (2021, mayo 1). *Distribución*. <https://economipedia.com/definiciones/distribucion.html>
- Economipedia. (2020, abril 6). *Calidad*. <https://economipedia.com/definiciones/calidad-2.html>
- Economipedia. (2020, julio 15). *Almacenamiento*. <https://economipedia.com/definiciones/almacenamiento.html#:~:text=El%20almacenamiento%20es%20el%20proceso,informaci%C3%B3n%2C%20en%20un%20espacio%20determinado.>
- Economipedia. (2020, agosto 1). *Proceso*. <https://economipedia.com/definiciones/proceso.html>
- EuroInnova. (2023, marzo 14). Encargado de recolección de semillas y frutos en altura. <https://www.euroinnova.edu.es/profesion/encargado-de-recoleccion-de-semillas-y-frutos-en-altura>
- Federación Nacional de Cacaoteros. (2021, julio 22 de). Marco Jurídico. <http://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/fondo-nacional-del-cacao-4/marco-juridico>
- Federación Nacional de Cacaoteros (2020, marzo 18). Así quedó el ranking de producción de cacao en Colombia. Agricultura y ganadería. <https://agriculturayganaderia.com/asi-queda-el-ranking-de-produccion-de-cacao-en-colombia/>

- Federación Nacional de Cacaoteros (2019, 11 de junio). Lo que dejó la primera visita oficial de la ICCO a Colombia. Sociedad de agricultores de Colombia. <https://sac.org.co/lo-que-dejo-la-primera-visita-oficial-de-la-icco-a-colombia/>
- Gómez, G. (2021, 11 de octubre). La planeación financiera. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/la-planificacion-financiera/>
- Guerrón, R. (2018). Proyecto de factibilidad para la producción de cacao con vista a la exportación en la finca “Lesly” ubicada en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas [Tesis de Maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Repositorio Digital UCSG. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/11750/1/T-UCSG-POS-MFEE-135.pdf>
- Hattab, S., Daswati, Effendy, Antara, M., Hanani, N., Darmawan, D. P., . . . Muhandi. (2021). El papel de los recursos humanos de los pequeños agricultores en el desempeño de la cadena de suministro de granos de cacao en sulawesi central, indonesia: un análisis de modelado de ecuaciones estructurales. *Songklanakarin Journal of Science and Technology*, 847-854.
- Jara, A.; Asmat, N.; Alberca, N. y Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), pp. 740-760. [https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/#:~:text=En%20este%20sentido%2C%20Chiavenato%20\(2009,recompensas%20y%20evaluaci%C3%B3n%20de%20desempe%C3%B1o%E2%80%9D](https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/#:~:text=En%20este%20sentido%2C%20Chiavenato%20(2009,recompensas%20y%20evaluaci%C3%B3n%20de%20desempe%C3%B1o%E2%80%9D)
- López, A. (2019). Propuesta para la creación de concorcio orientado a la exportación de Cacao [Tesis de Maestría, Universidad Internacional del Ecuador]. Repositorio Digital UIDE. <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3084/1/T-UIDE-1126.pdf>
- Miñarro, M. (2022, marzo 01). Plan de marketing: qué es y cómo hacer uno paso a paso. Inboundcycle. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-plan-de-marketing-y-como-hacer-uno>
- Mora, L. A. (2015). *Diccionario de logística y SCM. High Logistics*. [https://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e\\_libros/logistica/dic\\_logistica.pdf](https://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/dic_logistica.pdf)
- Moya, P. (2015). Introducción a la mercadotecnia. Un acercamiento a la satisfacción de necesidades. Editorial UPTC. <https://librosaccesoabierto.uptc.edu.co/index.php/editorial-uptc/catalog/view/48/78/2859>

- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO (2023). *Mecanización Agrícola Sostenible. Producción de cultivos.* <https://www.fao.org/sustainable-agricultural-mechanization/guidelinesoperations/cropproduction/es/#:~:text=Operaciones%20de%20cultivo,el%20desarrollo%20de%20la%20planta.>
- Parella, S. y Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa.* Editorial FEDEUPEL.
- Puerta, G. (2010). *Fundamentos del proceso de fermentación en el beneficio del café.* Fondo Nacional del Café. <https://www.cenicafe.org/es/publications/avt0402.pdf>
- Ramos, D. (2014). *Consideraciones ambientales y viabilidad socioeconómica del sistema productivo del cacao el caso de los agricultores de Pueblo Bello, departamento del Cesar [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Javeriana].* Repositorio Institucional Javeriano. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/15004/RamosPer ezDaniloFernando2014.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Rifin, A. (2020). Which farmers ferment their cocoa beans in Indonesia? *Journal of ISSAAS (International Society for Southeast Asian Agricultural Sciences)*, 26(1), pp.123-131. <http://issaasphil.org/wp-content/uploads/2020/06/12.-Rifin-2020-Cocoa-Farmer-Indonesia-FINAL.pdf>
- Rock Content. (2017, julio 27). *Adentro o afuera de la línea.* <https://rockcontent.com/es/blog/marketing-offline/>
- Sainz, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica (5ta ed.).* Editorial ESIC. [https://books.google.com.co/books/about/El\\_plan\\_estrat%C3%A9gico\\_en\\_la\\_pr%C3%A1ctica.html?id=VLZiDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&hl=es&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books/about/El_plan_estrat%C3%A9gico_en_la_pr%C3%A1ctica.html?id=VLZiDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&hl=es&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Sales Force. (2023, enero 9). *Relación con el Cliente: ¿Cómo debe ser?* <https://www.salesforce.com/mx/blog/2023/01/relacion-con-el-cliente.html>
- Sánchez Flores, F. A. (2019). *Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consensos y disensos.* *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122. Doi: <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Sánchez-González, A. y González-Ledesma, M. (2018). *Técnicas de recolecta de plantas y herborización (Capítulo 12).* <https://uaeh.edu.mx/investigacion/productos/6082/Capitulo12.pdf>

- Sánchez, A., Castellanos, O., y Domínguez, K. (2008). Mejoramiento de la postcosecha del cacao a partir del roadmapping. *Ingeniería e Investigación*, 28(3). [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-56092008000300022](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-56092008000300022)
- Secretaría de Economía. (2010). *Comercialización*. [Economia.gov.mx. http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/productos-servicios/comercializacion](http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/productos-servicios/comercializacion)
- Serna, H. (2010). *Gerencia estratégica*. [file:///C:/Users/casa/Downloads/Libro\\_gerencia\\_estragetica\\_humberto\\_sern%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/casa/Downloads/Libro_gerencia_estragetica_humberto_sern%20(1).pdf)
- Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica* (10ª ed.). 3R Editores.
- Southern New Hampshire University. (2022, marzo 11). ¿Cuáles son los tipos de medios digitales? <https://es.snhu.edu/noticias/cuales-son-los-tipos-de-medios-digitales>
- Teruel, S. (2021, noviembre 4). Control financiero. Definición, objetivos e implementación. *Captio*. <https://www.captio.net/blog/control-financiero-definicion-objetivos-utilidades-y-estrategias-de-implementacion>
- Triana, C. (2017). Creación de una empresa productora de cacao en un sistema de producción limpia [Trabajo de pregrado, Universidad Santo Tomás]. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/4864/2017Guerreroclaudia1.pdf?sequence=3>
- Universidad de Negocios IESEC. (2021, 24 de agosto). Finanzas empresariales: claves para lograr una empresa exitosa. <https://uneg.edu.mx/blog/finanzas-empresariales/>
- Vargas, E. (2018). La producción y las exportaciones de cacao colombiano entre 2007 y el 2016: desafíos para lograr mayor competitividad en el mercado internacional [Trabajo de grado de Especialización, Fundación Universidad de América]. Repositorio institucional Universidad de América. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/6929/1/5131561-2018-II-NIIE.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1. Área estratégica

PREGUNTAS Y RESPUESTAS		EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN	EVALUACIÓN DE EXPECTATIVAS	INFORMES	DASHBOARD	INFORME PARA IMPRESIÓN	INSTRUCCIONES
LISTA DE EDICIÓN							
Área	Subárea	Preguntas	Respuestas	Feedback personalizado			
Estrategia		¿El administrador de la Finca tiene la capacidad de retener a los clientes antiguos y mantener a los nuevos clientes?	Sí, crear una buena imagen corporativa para su cliente es esencial para aquellos que quieren obtener resultados a mediano y largo plazo.	¡Felicitaciones! ¡Usted ya tiene el nivel máximo en esa cuestión!			
			No, El administrador de la Finca no logra retener a los clientes antiguos, y mucho menos mantener los nuevos.	Usted está en problemas, de esa manera, quedará siempre preso a conseguir nuevos clientes y eso es una estrategia condenada al fracaso. Es necesario trabajar para que, en un primer momento, el cliente nuevo se vuelva constante y después, trabajar para no perderlo nunca.			
			Sí, El administrador de la Finca logra retener a los clientes antiguos, pero no puede mantener a los nuevos.	Esto debe ocurrir ya que los viejos clientes deben tener algún tipo de vínculo con los responsables de El administrador de la Finca y esa no es una buena estrategia, pues el cliente debe ser fiel al producto o servicio prestado y no a la persona que lo crea.			
			Sí, El administrador de la Finca logra retener los nuevos clientes, pero, después de un tiempo, los clientes antiguos se van perdiendo.	Está bien, podrá hacer lo básico para empezar a llevarse bien. Ahora, su principal esfuerzo será en crear acciones para retener a ese cliente.			
			Sí, El administrador de la Finca logra mantener tanto a los nuevos clientes como retener a los antiguos.	¡Felicitaciones! ¡Usted ya tiene el nivel máximo en esa cuestión!			

### Anexo 2. Área de finanzas

PREGUNTAS Y RESPUESTAS		EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN	EVALUACIÓN DE EXPECTATIVAS	INFORMES	DASHBOARD	INFORME PARA IMPRESIÓN	INSTRUCCIONES
LISTA DE EDICIÓN							
Área	Subárea	Preguntas	Respuestas	Feedback personalizado			
Finanzas		¿El administrador de la Finca mantiene un estricto control de contabilidad?	No, El administrador de la Finca no posee ni siquiera un contador.	Está bien, deje todo lo que estás haciendo y vaya en busca de un contador.			
			A pesar de poseer un contador, El administrador de la Finca no mantiene buenos registros contables.	El primer paso consiste en mejorar la calidad de sus registros. Busque herramientas que le ayuden en esto y trate de controlarlos constantemente.			
			Sí, ella mantiene un buen control de la contabilidad, pero no sabe cómo esto la puede ayudar.	El principal beneficio de mantener un buen control en la contabilidad y tener un buen contador, es que él encontrará medios legales de descargar su empresa a través de leyes de incentivos fiscales y similares.			
			Sí, El administrador de la Finca mantiene un estricto control contable y está siempre buscando las formas de reducir los impuestos legales.	¡Felicitaciones! ¡Usted ya tiene el nivel máximo en esa cuestión!			
			El administrador de la Finca no se preocupa por los costos, solo por el resultado al fin de mes.	Analice su estructura de costos.			

### Anexo 3. Área de mercadeo

		PREGUNTAS Y RESPUESTAS	EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN	EVALUACIÓN DE EXPECTATIVAS	INFORMES	DASHBOARD	INFORME PARA IMPRESIÓN	INSTRUCCIONES
LISTA DE EDICIÓN								
Área	Subárea	Preguntas	Respuestas		Feedback personalizado			
Mercadeo		¿El administrador monitorea los indicadores de rendimiento?	Sí, El administrador de la Finca utiliza las herramientas de patrones de rendimiento de los mismos sitios web.		Muy bien, ahora el siguiente paso es comenzar a utilizar herramientas más potentes como Google Analytics y otros.			
			Sí, El administrador de la Finca utiliza herramientas de acompañamiento de rendimiento, tales como Google Analytics y otros.		¡Felicitaciones! ¡Usted ya tiene el nivel máximo en esa cuestión!			
		¿El administrador de la Finca logra optimizar el rendimiento de ventas fuera de línea basados en el rendimiento online?	No, El administrador de la Finca no sabe cómo hacer esto.		Utilice las herramientas de análisis para entender el comportamiento de su cliente, por ejemplo, qué tipos de productos le gusta más, cuál es su perfil de consumo y aplique este conocimiento en su realidad.			
			Sí, El administrador de la Finca puede hacer esto.		¡Felicitaciones! ¡Usted ya tiene el nivel máximo en esa cuestión!			
			No, nunca invirtió.		La inversión en medios off-line como vallas publicitarias, anuncios en periódicos y revistas, y carteles. Son las formas más antiguas de la publicidad y aún así continúan dando resultados hasta hoy. Así que no deje de experimentarlo apesar de su empresa ser online.			

### Anexo 4. Área de operaciones

		PREGUNTAS Y RESPUESTAS	EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN	EVALUACIÓN DE EXPECTATIVAS	INFORMES	DASHBOARD	INFORME PARA IMPRESIÓN	INSTRUCCIONES
LISTA DE EDICIÓN								
Área	Subárea	Preguntas	Respuestas		Feedback personalizado			
Operaciones	Calidad	¿El administrador de la Finca sigue reglas o regularización de los órganos especializados?	No, El administrador de la Finca no sigue ningun tipo de regularización.		Esta es una mala señal, porque su empresa puede sufrir acciones punitivas y, por otra parte, su cliente no se sentirá seguro en realizar las compras com usted.			
			No, no hay órganos reguladores.		Está bien, aunque no hayan reglas, estea muy atento a la calidad de su empresa, ya sea en la producción, administración, limpieza etc.			
			Sí, El administrador de la Finca sigue todas las regulaciones.		¡Felicitaciones! ¡Usted ya tiene el nivel máximo en esa cuestión!			
		¿El administrador de la Finca entrega sus productos o servicios dentro del tiempo estipulado?	No, El administrador de la Finca tiene grandes dificultades para cumplir con los plazos.		Esta es una mala señal, y si sigue así, tendrá serios problemas para retener a los clientes.			
			De vez en cuando El administrador de la Finca excede un plazo u otro.		Tome cuidado, pues todo y cualquier cliente se preocupa mucho con los plazos y cualquier cosa que contradiga esto será mal visto.			

## Anexo 5. Área de gestión de personas

PREGUNTAS Y RESPUESTAS		EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN	EVALUACIÓN DE EXPECTATIVAS	INFORMES	DASHBOARD	INFORME PARA IMPRESIÓN	INSTRUCCIONES
LISTA DE EDICIÓN							
Área	Subárea	Preguntas	Respuestas	Feedback personalizado			
Gestión de Personas (GP)	Entrenamiento y desarrollo	¿Cómo es elaborado el plan de desarrollo de los empleados?	El administrador de la Finca no lleva a cabo la formación y la capacitación a los empleados.	Descubra las competencias necesarias de sus empleados. Eso significa identificar todo lo que su empleado necesita para ser capaz de hacer y atender las necesidades de El administrador de la Finca. Es decir, si usted tiene clientes extranjeros, el empleado necesita ser eficiente en Inglés, y así sucesivamente.			
			El administrador de la Finca no realiza capacitaciones formales y tampoco entrenamientos con los empleados.	Defina un plan de capacitación para los empleados cuando entren en El administrador de la Finca. Es muy caro y raro contratar a alguien que ya está listo para desempeñar la función que le fue asignada en El administrador de la Finca.			
			El administrador de la Finca realiza capacitaciones formales solo cuando los empleados entran en El administrador de la Finca.	Realice capacitaciones formales y las monitoree, a través de evaluación de desempeño, la necesidad de nuevas habilidades para el refuerzo. Apégate a las competencias necesarias en cada cargo de la organización.			
			Hay capacitaciones formales y monitoreo, por evaluación de desempeño, de nuevas capacitaciones.	¡Felicitaciones! ¡Usted ya tiene el nivel máximo en esa cuestión!			
			No, El administrador de la Finca nsiquiera descubre las competencias de sus empleados.	De acuerdo, el primer paso ahora es realizar una evaluación de desempeño por habilidades con todos sus empleados y evaluar en cuáles competencias ellos poseen mayor dificultad.			

Anexo 6. Evidencias fotográficas de la finca La Huaca.

*Árbol de cacao criollo*



*Ubicación de la finca La Huaca*



## Anexo 7. Evidencias fotográficas de la finca Costa Rica.

### Árbol de cacao criollo



### Ubicación de la finca Costa Rica

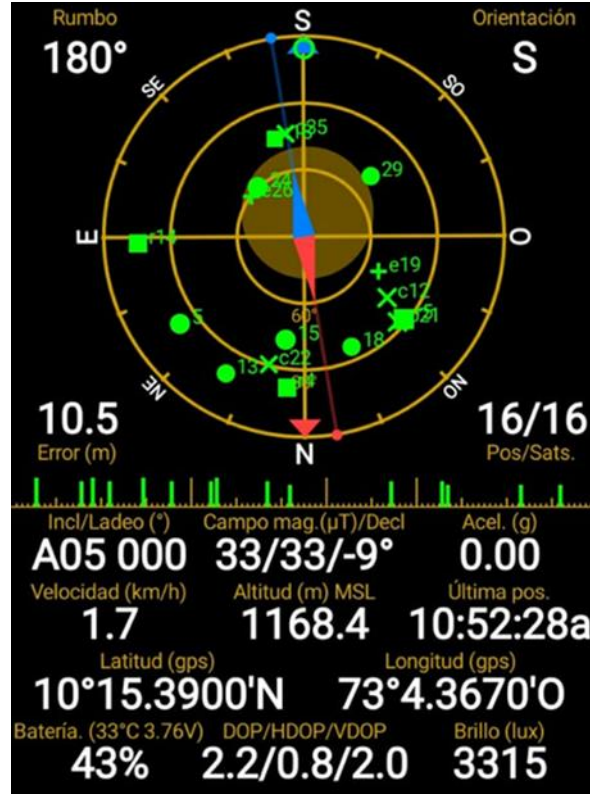


Anexo 8. Evidencias fotográficas de la finca Unión tres.

Árbol de cacao ICS 39



Ubicación de la finca Unión tres



Anexo 9. Evidencias fotográficas de la finca Unión dos.

*Árbol de cacao híbrido*



*Ubicación de la finca Unión dos*



Anexo 10. Evidencias fotográficas de la finca Unión uno

Árbol de cacao CCN51



Ubicación de la finca Unión uno



Anexo 11. Certificado de ponencia internacional en México

