

# Estrategias de optimización para la comercialización de la almendra de cacao

Yimy Gordon Hernández, Carlos Ramón Vidal Tovar,  
Glenda Ramírez Romero y Saramiseth Murillo Quintero



Colección Unión Global



Universidad Nacional Experimental Sur del Lago  
"Jesús María Semprum"  
*La Universidad que Forma y Produce*



RED DE ADMINISTRACIÓN Y  
NEGOCIOS (RedAyN)



LIBRO RESULTADO DE INVESTIGACIONES

# Estrategias de optimización para la comercialización de la almendra de cacao

---



## Yimy Gordon Hernández

**Orcid:** <https://orcid.org/0000-0002-6156-0971>

Doctor en Ciencias Gerenciales. Magíster en Gerencia de Empresas. Especialista en Gerencia de Negocios Internacionales. Ingeniero Mecánico de la Universidad Tecnológica de Bolívar. Docente de Carrera de la Universidad Popular del Cesar – Investigador del Grupo: FACEUPC. Investigador Asociado por Minciencias – Valledupar – Cesar.

**Correo:** [yimygordon@unicesar.edu.co](mailto:yimygordon@unicesar.edu.co)



## Carlos Ramón Vidal Tovar

**Orcid:** <https://orcid.org/0000-0002-2316-7140>

Profesional en Ingeniería de Alimentos. Especialista en Ingeniería de Procesos Industriales. Magíster en Ciencia y Tecnología de Alimentos. Doctor en Ciencias, Mención Gerencia. Doctor en Ciencias de la Educación. Postdoctorado en Gestión de la Ciencia y la Tecnología. Docente Investigador en la Universidad Popular del Cesar y en la Universidad de Santander. Investigador Senior (IS) por Minciencias. Experiencia en consultoría y asesoría en la ideación, formulación y ejecución de proyectos de investigación y socio-productivos. Líder de Programas de Desarrollo Rural con Empresas Asociativas Rurales y Entidades Territoriales en el Fortalecimiento y Mejoramiento Productivo.

**Correos:** [carlosvidal@unicesar.edu.co](mailto:carlosvidal@unicesar.edu.co), [car.vidal@mail.udes.edu.co](mailto:car.vidal@mail.udes.edu.co), [vidal.tovar@gmail.com](mailto:vidal.tovar@gmail.com).



## Glenda Rosa Ramirez Romero

**Orcid:** <https://orcid.org/0009-0002-8399-7864>

Profesional en Comercio Internacional - Universidad Popular del Cesar – Valledupar - Colombia.

**Correo:** [ramirezromeroglenda@gmail.com](mailto:ramirezromeroglenda@gmail.com).



## Saramiseth Murillo Quintero

**Orcid:** <https://orcid.org/0009-0001-8525-5074>

Profesional en Comercio Internacional - Universidad Popular del Cesar – Valledupar - Colombia.

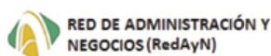
**Correo:** [saramisethm2607@gmail.com](mailto:saramisethm2607@gmail.com).







Universidad Nacional Experimental Sur del Lago  
"Jesús María Semprum"  
La Casa de los Saberes del Pueblo



# Estrategias de optimización para la comercialización de la almendra de cacao



---

Yimy Gordon Hernández  
Carlos Ramón Vidal Tovar  
Glenda Ramírez Romero  
Saramiseth Murillo Quintero

Colección Unión Goblal

Libro resultado de investigaciones

## **Estrategias de optimización para la comercialización de la almendra de cacao**

-  Yimy Gordon Hernández, Carlos Ramón Vidal Tovar, Glenda Ramírez Romero y Saramiseth Murillo Quintero
-  Colección Unión Gobl



### **Usted es libre de:**

**Compartir** – copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato.

**Adaptar** – remezclar, transformar y construir a partir del material.

La licenciente no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia.  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

### **Como citar:**

Gordon Hernández, Y; et. al. (2023). Estrategias de optimización para la comercialización de la almendra de cacao. Universidad Nacional Experimental Sur del Lago, Jesús María Semprum (UNESUR). <https://doi.org/10.59899/Estr-opti>

### **Producción editorial:**

Fondo Editorial Universitario de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago Jesús María Semprum (UNESUR)

**Director:** M.SC. Álvaro González.

Santa Bárbara de Zulia - Estado Zulia - Venezuela

**Página WEB:** <http://www.unesur.edu.ve/>

**Editor:** Victor Hugo Meriño Córdoba

**Editor técnico:** Carlos Alfredo Mora Fernández

**Diagramación:** Fondo Editorial Universitario del Centro de Investigaciones Internacionales -FEUCEDINTER)

### **HECHO EL DEPÓSITO DE LEY**

**Depósito legal:** ZU2023000373

**ISBN:** 978-980-449-008-8

Versión digital, hecha en Santa Bárbara de Zulia, Venezuela

**LIBRO RESULTADO DE INVESTIGACIONES**

## Catalogación de la fuente

**Título:** Estrategias de optimización para la comercialización de la almendra de cacao

**Autores:** Yimy Gordon Hernández, Carlos Ramón Vidal Tovar, Glenda Ramírez Romero y Saramiseth Murillo Quintero.

**Colección:** Unión Global.

**Publicación:** Santa Bárbara de Zulia (Venezuela) : Fondo Editorial de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago, Jesús María Semprum (UNESUR), 2023.

**Grupos de investigación que dan aval académico:** Universidad Sur del Lago "Jesús María Semprum" (UNESUR) - Zulia - Venezuela; Universidad Politécnica Territorial de Mérida Kleber Ramírez (UPTM) - Mérida - Venezuela; Universidad Guanajuato (UG) - Campus Celaya - Salvatierra - Cuerpo Académico de Biondesarrollo y Bioeconomía en las Organizaciones y Políticas Públicas (CABBOPP) - Guanajuato - México; Cuerpo Académico Consolidado "Administración Aplicada" (CUADAP) - Benemérita Universidad Autónoma de Puebla - Puebla - México; Red de Administración y Negocios (RedAyN) - Universidades Mexicanas - México; Universidad Autónoma de Nayarit (UAN) - Cuerpo Académico Sociedad, Educación y Desarrollo (CASED) - Tepic - Nayarit - México; Centro de Altos Estudios de Venezuela (CEALEVE) - Zulia - Venezuela; Centro Integral de Formación Educativa Especializada del Sur (CIFE - SUR) - Zulia - Venezuela y el Centro de Investigaciones Internacionales SAS (CEDINTER) - Antioquia - Colombia.

**Descripción física:** 80 páginas, 21cm.

**ISBN:** 978-980-449-008-8

**Depósito legal:** ZU2023000373

**Notas:**

Incluye referencias bibliográficas

**Catálogo ISBN CENAL:** <http://isbn.cenal.gob.ve/catalogo.php?mode=detalle&nt=151403>

**Catálogo Gestión del Conocimiento:** <https://gestconocimiento.org/publicaciones/978-980-449-008-8/>

**Clasificación Dewey:** 338.1

**Clasificación LC:** HD9200.C7

**Clasificación THEMA:** KJS (Gestión de la cadena de suministro, logística).

## Proceso de evaluación de los capítulos de libros

El libro Estrategias de optimización para la comercialización de la almendra de cacao, de la Colección Unión Global, es **resultado de investigaciones**. Los capítulos del libro son resultados de investigaciones desarrolladas por sus autores. El libro fue arbitrado por doctores de distintas Universidades del mundo bajo el sistema **dobles ciegos**. El Libro tiene el **Aval Académico de 7 Universidades Públicas Internacionales y de 3 Centros de Investigaciones Internacionales**, mencionados a continuación: Universidad Sur del Lago "Jesús María Semprúm" (UNESUR) - Zulia - Venezuela; Universidad Politécnica Territorial de Mérida Kleber Ramírez (UPTM) - Mérida - Venezuela; Universidad Guanajuato (UG) - Campus Celaya - Salvatierra - Cuerpo Académico de Biondesarrollo y Bioeconomía en las Organizaciones y Políticas Públicas (CABBOPP) - Guanajuato - México; Cuerpo Académico Consolidado "Administración Aplicada" (CUADAP) - Benemérita Universidad Autónoma de Puebla - Puebla - México; Red de Administración y Negocios (RedAyN) - Universidades Mexicanas - México; Universidad Autónoma de Nayarit (UAN) - Cuerpo Académico Sociedad, Educación y Desarrollo (CASED) - Tepic - Nayarit - México; Centro de Altos Estudios de Venezuela (CEALEVE) - Zulia - Venezuela; Centro Integral de Formación Educativa Especializada del Sur (CIFE - SUR) - Zulia - Venezuela y el Centro de Investigaciones Internacionales SAS (CEDINTER) - Antioquia - Colombia. Los conceptos o criterios emitidos en el libro son responsabilidad exclusiva de sus autores.

**Proceso de arbitraje:** doble ciego

**Recepción:** abril de 2023

**Evaluación de propuesta:** junio de 2023

**Evaluación de contenidos:** julio de 2023

**Correcciones de autor:** julio de 2023

**Aprobación:** julio de 2023

**Publicación:** diciembre de 2023

## Repositorios de los libros Unión Global

- 1.- Universidad Sur del Lago "Jesús María Semprúm" - UNESUR - Santa Bárbara - Zulia - Venezuela. Libros. Ver: <https://www.unesur.edu.ve/libros-1>
- 2.- Corporación Universitaria Antonio José de Sucre - CORPOSUCRE - Sincelejo - Sucre - Colombia. Ver: <https://www.uajs.edu.co/investigacion/publicaciones>
- 3.- Corporación Universitaria del Caribe - CECAR - Sincelejo - Sucre - Colombia. Libros digitales. Ver: <https://biblioteca.cecar.edu.co/busqueda/recursos-electronicos/libros-digitales.html>
- 4.- Centro de Investigaciones Internacionales - CEDINTER - Medellín - Antioquia - Colombia. Ver: <https://www.cedinter.com/books/>
- 5.- Gestión del conocimiento - CEDINTER - Medellín - Antioquia - Colombia. Ver: <https://www.gestconocimiento.org/publicaciones>

# Fondo Editorial Universitario de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago Jesús María Semprúm – Santa Bárbara del Zulia – Estado Zulia – Venezuela

## Consejo director

**Director:** Dr. Edgar A. Martínez M. **Editor:** Dr. Jesús Ángel Timaure Eburíola

## Comité editorial

**Director:** M. Sc. Álvaro González

## Pares evaluadores

Dr. Alfredo Pérez Paredes / Benemérita Universidad Autónoma de Puebla / México  
Dr. José Aurelio Cruz De Los Á. / Benemérita Universidad Autónoma de Puebla / México  
Dra. Alba María del Carmen González Vega / Universidad de Guanajuato / México  
Dr. Alonso Pírela Añez / Universidad Metropolitana / Ecuador  
Dr. Alexey Carvalho / Universidade Anhanguera de São Paulo / Brasil  
Dr. Manuel Antonio Pérez Vásquez / Universidad del Sinú / Colombia  
Dra. Mabel Escorcía Muñoz / Universidad del Sinú / Colombia  
Dra. Alicia del S. de la Peña De León / Universidad Autónoma de Coahuila / México.  
Dra. Amira C. Padilla-Jiménez / Universidad de Córdoba / Colombia  
Dr. Aufolgabi Meza Molina / UNERMB / Venezuela  
Dra. Branda Vanessa Molina Medina / Universidad del Atlántico / Colombia  
Dr. Carlos Alberto Severiche S. / Corporación Universitaria Minuto de Dios / Colombia  
Dr. Carlos Ríos-Velásquez / Universidad de Puerto Rico / Puerto Rico  
Dra. Carmen Cecilia Galvis Núñez / Universidad Popular del Cesar / Colombia  
Dra. Cecilia Socorro / Universidad del Zulia / Venezuela  
Dr. Dánae Duana Ávila / Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo / México.  
Dr. Albeiro Andrade Yejas / Universidad Autónoma de Bucaramanga / Colombia  
Dr. Doile Enrique Ríos Parra / Universidad Popular del Cesar / Colombia  
Dr. Edilgardo Loaiza B. / Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid / Colombia  
Dra. Edna Elizabeth Aldana Rivera / Universidad Simón Bolívar / Colombia  
Dr. Elías Alberto Bedoya M. / Centro Agro - empresarial y Minero Sena/ Colombia  
Dr. Elías Gaona Rivera / Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo / México  
Dr. Elías Ramírez Plazas/ Universidad Surcolombiana / Colombia  
Dra. Elizabeth Gálvez Santillán / Universidad Autónoma de Nuevo León / México  
Dra. Eva Lozano Montero / Universidad de Guanajuato / México  
Dra. Gabriela Monforte García / Tecnológico de Monterrey / México  
Dra. Gloria Ramírez Elías / Benemérita Universidad Autónoma de Puebla / México

# **Universidad Nacional Experimental Sur del Lago “Jesús María Semprúm”**

## **UNESUR**

Edgar Alexander Martínez Meza  
Rector

Luz Marvella Sanabria de Salcedo  
Vicerrectora Académica

Ángel Antonio Watts Godin  
Vicerrector de Desarrollo Territorial

Diomer Antonio Galán Rincón  
Secretario General

# **Universidad Politécnica Territorial de Mérida Kléber Ramírez**

## **UPTM**

Ángel Zuley Antúnez Pérez  
Rector

Walter Espinoza  
Vicerrector Académico

Iván López  
Secretario General

Deny Avendaño  
Responsable de Desarrollo Territorial

# **Cuerpo Académico de Bidesarrollo y Bioeconomía en las Organizaciones y Políticas Públicas Campus Celaya - Salvatierra – Guanajuato - México**

## **CABBOPP**

### **Responsable**

Dr. Mario Jesús Aguilar Camacho

### **Miembros**

Dr. José Enrique Luna Correa

Dr. Saúl Manuel Albor Guzmán

Dr. Roberto Godínez López

Dra. Eva Lozano Montero

Dr. Eduardo Barrera Arias

Dra. Alba María del Carmen González Vega

Dr. Julio César Montiel Flores

# **Cuerpo Académico Consolidado “Administración Aplicada”**

## **CUADAP**

## **CA-BUAP-299**

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla – Puebla - México

### **Responsable**

Dr. Alfredo Pérez Paredes

### **Miembros**

Dr. José Aurelio Cruz de los Ángeles

Dr. Amado Torralba Flores

Dr. Emigdio Larios Gómez

# **Cuerpo Académico en Consolidación “Sociedad, Educación y Desarrollo”**

## **CASED UAN-CA-287**

Universidad Autónoma de Nayarit, Tepic, Nayarit, México

### **Responsable**

Dra. Ana Teresa Sifuentes Ocegueda

### **Miembros**

Dra. Rocío Mabeline Valle Escobedo

Dra. Emma Lorena Sifuentes Ocegueda

Mtra. Raquel Castañeda Ibarra

Mtra. Laura Esther García Gómez

## **Red de Administración y Negocios**

### **RedAyN**

## **Universidades Mexicanas - México**

Dra. Luz del Carmen Morán Bravo

Presidenta

## **Centro de Altos Estudios de Venezuela**

### **CEALEVE**

Víctor Hugo Meriño Córdoba  
Director General

## **Centro Integral de Formación Educativa Especializada del Sur**

### **CIFE - SUR**

Edgar Alexander Martínez Meza  
Director General

## **Centro de Investigaciones Internacionales SAS**

### **CEDINTER SAS**

Víctor Hugo Meriño Córdoba  
Director General



# Índice

Introducción.....	17
<b>CAPÍTULO I:</b> Una mirada a las estrategias de optimización para la comercialización de la almendra de cacao.....	19
Objetivos.....	20
General.....	20
Específicos.....	21
<b>CAPÍTULO II:</b> Tendencias de las estrategias de optimización para la comercialización de la almendra de cacao.....	25
<b>CAPÍTULO III:</b> Panorámica de las estrategias de optimización para la comercialización de la almendra de cacao.....	35
Diagnóstico organizacional.....	35
Estrategia.....	35
<b>CAPÍTULO IV:</b> Marco metodológico.....	49
Enfoque de investigación.....	49
Tipo de investigación.....	49
Diseño de la investigación.....	49
Población y muestra de la investigación.....	50
Desarrollo metodológico.....	55
<b>CAPÍTULO V:</b> Resultados y conclusiones y referencias.....	55
Resultados y análisis.....	37
<b>Conclusiones</b> .....	71
<b>Recomendaciones</b> .....	73
<b>Referencias</b> .....	75



## Introducción

Actualmente, en 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 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 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 mejorar la producción y comercialización de almendra de cacao en 5 fincas ubicadas en el corregimiento de Medialuna Cesar, municipio de San Diego, Departamento del Cesar?

El principal objetivo es 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 en el corregimiento de Medialuna Cesar, municipio de San Diego, 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 Cesar municipio de San Diego 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.



# CAPÍTULO I

## **Una mirada a las estrategias de optimización para la comercialización de la almendra de cacao**

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.

De acuerdo con la Federación Nacional de Cacaoteros, 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" (Federación Nacional de Cacaoteros., 2020) 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 actas para su producción (Fedecacao, 2019)

Además, existe un apoyo importante en nueva siembra y renovación del cultivo en el territorio nacional, gracias a la Federación Nacional de Cacaoteros, quien ha tenido acercamientos con entidades como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, para solicitar el apoyo con la renovación inicial de 4.000 hectáreas de cacao envejecido. En el departamento del Cesar desde el punto de vista económico, respecto al cultivo del cacao registra una participación importante en la costa norte del país, con un gran crecimiento en los últimos años, permitiendo beneficiarse a muchas familias que reciben su sustento de esta actividad agrícola (Campo, 2018).

Sin embargo, uno de los factores que más afecta la calidad del producto final y de manera concreta para el desarrollo de sus características organolépticas es la pos cosecha, 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 pos cosecha, 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 (Castellano & otros, 2007), (Sánchez & otros, 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, pero algunas son realizadas en forma muy rudimentarias (Jarrin, 2017). 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 (MADR, 2018).

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 este estudio. Por lo que se requiere la generación de estrategias que puedan mejorar la producción y comercialización de almendra de cacao.

Por lo antes expuesto, surge la siguiente interrogante:

¿Cuál sería el plan estratégico en la Supply Chain para mejorar la producción y comercialización de almendra de cacao en 5 fincas ubicadas en el corregimiento de Medialuna Cesar, municipio de San Diego, Departamento del Cesar?

## **Objetivos**

### **General**

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 en el corregimiento de Medialuna Cesar, municipio de San Diego, Departamento del Cesar.

## Específicos

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
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 fincas ubicadas en el corregimiento de Medialuna Cesar, municipio de San Diego, Departamento del Cesar.

Esta investigación se puede demostrar desde diferentes aspectos y puntos de vista porque incluye diferentes perspectivas: desde el aspecto teórico, el desarrollo de la investigación incluye métodos relacionados, desde la teoría de la logística con una perspectiva sistémica y estratégica con la internacionalización de la pequeña empresa y su bienestar social, donde se trabajará con empresas productoras de la semilla del Cacao, las cuales se ven afianzadas en mayor medida a una integración para todos los acotes del sistema productivo que utilizan diferentes aspectos de la logística para convertir en el eje transversal de la actividad empresarial.

La Información revisada sobre los aspectos relevantes de las operaciones logísticas entre un cierto número de empresas que trabajan en este campo en zonas rurales del distrito de Valledupar, que necesitan ser optimizadas en recursos y comunicación constante para lograr la satisfacción del cliente, o clientes finales en su cadena de suministro.

En el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) de 2008 mostró que "en 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 libro 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 César.

Con referencia al enfoque práctico, 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 enfoque social del libro, tiene un gran reflejo en este sector productivo, aun cuando presenta grandes potencialidades, siempre se ha caracterizado por la informalidad y falta de profesionalización de los responsables de las Asociaciones tema de estudio, (unidad de observación), pues la mayoría de los dirigentes y productores de las empresas no poseen un título profesional, no tienen formalizadas las empresas ante las entidades gubernamentales del departamento, tampoco trabajan basados en planes estratégicos de comercialización, compras, venta, prestación de servicios, fidelización de clientes y mucho menos la aplicación de procesos logísticos en la comercialización de los productos.

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 el enfoque metodológico, el libro corresponde a un proceso de construcción propia, lo cual resulta novedoso en evaluaciones de programas de beneficio social y en este caso donde el sector cacao cultor es uno de los que el gobierno nacional tiene siempre en cuenta en el evento de que ocurra algún hecho adverso que pueda ocasionar problemas en la producción del grano, igualmente el instrumento elaborado podrá ser aplicado para otros programas similares.

Finalmente, este trabajo está contemplado que sirva de referencia para futuras investigaciones, tanto colombianas como venezolanas, que pretendan evaluar procesos logísticos competitivos de empresas cuyo objetivo sea el de internacionalizar sus productos y se logre una competitividad internacional.

En este libro se tomará la línea de investigación de la facultad de FACE, estrategias empresariales, profundizando en el tema de Supply Chain, el cual es área básica para el desarrollo como profesional en Comercio Internacional

Yimy Gordon Hernández, Carlos Ramón Vidal Tovar,  
Glenda Ramírez Romero y Saramiseth Murillo Quintero.

---

en el Departamento del Cesar, específicamente en cinco fincas ubicadas en el municipio de Medialuna y San Diego.



## CAPÍTULO II

### **Tendencias de las estrategias de optimización para la comercialización de la almendra de cacao**

(Contreras, 2022) llevó a cabo la investigación titulada: "La organización es fundamental en el proceso de la comercialización"; la experiencia indica que si no existe asociación no hay posibilidad de tener comercialización directa. Hay que pensar que tanto en Ecuador como en países extranjeros los compradores buscan tres características primordiales: calidad, cantidad y consistencia. calidad: exigencia del mercado y cumplimiento de normas; cantidad: los compradores requieren cantidades 6 suficientes de cacao; y consistencia: a oferta de calidad y volumen deben conservar en el tiempo y estar de acuerdo con lo negociado.

Es importante para este libro porque en este se explica la importancia de la buena calidad de la almendra de cacao para lograr así satisfactoriamente la comercialización de esta para ser consistentes y hacerlo en gran escala relativamente.

Por otra parte (Freire, 2009) afirma que la accesibilidad de los caminos vecinales son parte fundamental en el momento que los agricultores tienen que trasladar su producto hasta los comerciantes, si estos no se encuentran en buen estado es decir sin huecos, muros, etc., los productos que se desean vender no van a ser transportados con facilidad y además van a sufrir daños. Lo cual es desfavorable para los actores de la comercialización porque no se va a obtener la cantidad prevista de dinero y va a existir un gran porcentaje de rechazo en el instante que los comerciantes vayan a exportar el cacao.

Su importancia en esta monografía es conocer bien los centros de acopios para poder comercializar de manera segura es decir que estos se encuentren ubicados en unas zonas donde no sea tan imposible la llegada de la semilla al cliente final, además vemos que es importante prever todo esto para obtener una calidad y cantidad suficiente para la comercialización

(Guerrón, 2018), llevó a cabo la investigación titulada libro 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; para optar al título de magíster en Finanzas y Economía Empresarial de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, con el propósito de 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. En ese orden de ideas se desarrolló el estudio técnico que determinó los recursos a utilizarse en el desarrollo del libro, 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 libro 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.

Dicha investigación es relevante para este trabajo ya que con este se puede analizar la importancia de determinar la oferta y la demanda hacia el país al cual se quiere llegar, además se permite prever para no cometer incidentes para que la exportación pueda ser realizada con mucha factibilidad, en adición esto, este libro ayudó a prevenir sobre las actividades de mercadeo que se tienen que realizar antes de llegar a invertir.

Por otro lado, (Lopez, 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, Universidad Internacional del Ecuador, Quito; para la obtención del título de magíster en negocios internacionales, con el propósito de 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 dará la creación de un consorcio de exportación

que garanticé a las empresas su internacionalización, teniendo como resultado el acceso a nuevos mercados; el mismo que será el principal objetivo de este, en segundo lugar se determinó mediante estudios que Argentina es un mercado con un fuerte potencial de desarrollo para los productos elaborados y semielaborados de cacao ya que; los dulces, bombones, biscochos que sean de chocolate o contengan chocolate son altamente demandados y cuentan con una fiesta específica de invierno donde su actor principal es el chocolate que puede ser una excelente carta de presentación de la pasta de cacao y por último, dentro de la investigación también se pudo constatar la aparición de productos muy diversos a base de cacao y sus derivados, como el té, licor, plastilina a base de manteca de cacao. La mencionada investigación aportó información relacionada con los procesos de producción del cacao, así como también el de la pasta de cacao un producto semielaborado utilizado para la elaboración de chocolate y de mascarillas faciales, mercado potencial en el que se pueden enfocar las empresas del departamento del Cesar.

Dicho estudio resulta sustancial para este libro en la parte de crecimiento y auge en mercados internacionales que es lo que se quiere a través del libro, un hincapié en cómo proceder en estos mercados y a través de que medio hacerlos.

(Espin Moya, 2020) en la investigación titulada libro 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, mostró que al desarrollar el diagnóstico situacional de la Asociación se puede apreciar que la principal ventaja es la experiencia productiva en cacao y la asociatividad que se ha generado, sin embargo, en la parroquia Unión Milagreña la comercialización del rubro cacao está en manos de una gran cadena de intermediación, que de manera referencial se postuló que los productores venden su producto actualmente el quintal de 100 libras en 85 dólares lo cual no es rentable para el productor. Se recomienda la pronta ejecución del libro a las autoridades gubernamentales a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería, Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial que a su vez sería el vínculo con el Gobierno Autónomo Provincial de Orellana que es el nivel que tiene la competencia exclusiva de fomento productivo para un mejor los niveles económicos de la población.

Es de gran consideración para este libro, ya que al tener menos intermediarios en la hora de la comercialización genera mejor impacto en el mercado y se vuelve más relevante en este, lo que nos lleva a pasar de su almacenaje directo al consumidor final para asegurar una gran cantidad de exportación.

Según (Rifin, 2020), los productores de cacao aún enfrentan bajos ingresos causados por la baja calidad de los granos de cacao producidos. Una forma de aumentar la calidad y los ingresos es a través de la fermentación de los granos de cacao. Con el fin de aumentar la calidad del grano, el gobierno de Indonesia

emitió una regulación en mayo de 2016 para que todos los granos de cacao vendidos por los agricultores se fermentaran. Por otro lado, los agricultores todavía se muestran reacios a fermentar sus granos por varias razones. Este estudio buscó analizar los determinantes de la decisión de los agricultores de fermentar sus granos de cacao. El estudio se realizó en tres sitios en tres provincias que son la producción central de granos de cacao en Indonesia, es decir, West Sumatra, Bali y West Sulawesi. La encuesta de campo se realizó en enero de 2016 y se seleccionaron noventa agricultores de cada una de las provincias. Se utiliza la regresión Logit ya que la variable dependiente es binaria, es decir, si los agricultores fermentaron o no sus granos de cacao. Las variables independientes consisten en variables de características del agricultor y de la finca. Los resultados en los tres sitios indicaron que la edad tiene un efecto negativo, mientras que los agricultores que asistieron a la capacitación en fermentación y la producción de granos de cacao tiene un efecto positivo en la realización de la fermentación en sus granos de cacao. Se necesita una capacitación intensiva en fermentación para que los agricultores fermenten sus granos, mientras que se requiere apoyo para adquirir el aparato de fermentación que aumentará la productividad del cacao, lo que conducirá a una mayor producción.

Se ve la importancia ya que se explica detalladamente de qué manera se debe fermentar la semilla para que pueda tener una calidad apta y puedan ser vendidos teniendo efectos positivos.

Según (Hartuti, Bintoro, Karyadi, & Pranoto, 2020), el cacao (*Theobroma cacao* L) es una planta tropical muy utilizada como ingrediente básico en la producción de chocolate. La calidad y el sabor del chocolate están muy influenciados por las etapas y procesos de manejo pos cosecha. Algunos procesos pos cosecha reconocidos por mejorar la calidad del cacao son el almacenamiento, la fermentación y el secado de las mazorcas. La calidad de los granos de cacao se puede conocer en función de varios parámetros físicos y químicos, incluidos el color y el pH de los granos de cacao. Este estudio tuvo como objetivo analizar el efecto del almacenamiento de las vainas antes de la fermentación ( $X_1$ ), la tasa de aireación ( $X_2$ ) y el modo de aireación ( $X_3$ ) durante el proceso de fermentación sobre el pH ( $Y_1$ ), el croma ( $Y_2$ ) y el tono ( $Y_3$ ) de los granos de cacao. Después de la fermentación y secado. Se utilizó la metodología de superficie de respuesta (RSM) para observar las relaciones entre las variables  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  y las variables  $Y_1$ ,  $Y_2$  e  $Y_3$  de los granos de cacao secos, con los siguientes tratamientos:  $X_1 = 1; 5; 9$  días,  $X_2 = 0,2; 0,3; 0,4$  litros/minuto,  $X_3 =$  intermitente 1; intermitente 2; y continuar El pH, croma y tonalidad de los granos de cacao secos fueron: 4,873-6,517, 9,99-32,20 y 28,85-71,53, respectivamente. Además, el análisis de varianza mostró que el almacenamiento de las vainas antes del proceso de fermentación afectó significativamente el tono, pero no afectó significativamente el pH y el croma. La tasa de aireación tuvo un efecto significativo en el pH y el tono, pero no tuvo un efecto

significativo en el cromatismo, mientras que el modo de aireación no tuvo un efecto significativo en el pH, el cromatismo y el tono de los granos de cacao secos.

Dicho estudio es importante porque enseña cuál es el cuidado post-cosecha y como con sus variables entre esas el PH, su tono, cromatismo y etc., para producir un grano de excelente calidad y aroma para que pueda ser acogido en todo el mundo y genere ingresos positivos.

Según (Lambert, Syawaluddin, & McMahon, 2020) Los agricultores de cacao (*Theobroma cacao*) en Sulawesi, Indonesia, generalmente usan fertilizantes de arroz a base de amonio subsidiados que, en combinación con prácticas agrícolas deficientes, han resultado en la acidificación del suelo, pérdida de materia orgánica, toxicidad por aluminio y menor fertilidad del suelo. Como resultado, estos suelos son solo marginalmente apropiados para la replantación de cacao para impulsar la producción. Se realizó un experimento de campo para probar enmiendas de suelo alternativas para la replantación exitosa de cacao en estos suelos deficientes. En un ensayo con un diseño de bloques al azar, plántulas de 6 meses de edad, injertadas con el clon local MCC02, se plantaron bajo sombra ligera de *Gliricidia sepium* y después de 3 meses se trataron trimestralmente con dos opciones de fertilizantes minerales: un fertilizante personalizado, que consiste en de nitrabor (una combinación de nitrato de calcio y boro), dolomita, roca fosfórica y KCl o una mezcla de NPK/urea utilizada por los agricultores, cada uno suministrado con o sin sal de roca de 'micronutrientes', fertilizante orgánico y microorganismos beneficiosos o su medio de cultivo, una mezcla de quitina y aminoácidos (un total de 20 tratamientos). Durante un período de 4 años, las tasas medias marginales de incremento del diámetro del tallo y la puntuación de floración fueron más altas en los tratamientos con fertilizante personalizado que con NPK/urea. La tasa de crecimiento promedio fue más alta en el primer año y se incrementó con el suministro de fertilizante orgánico. Se produjo una correlación significativa ( $r = 0,22$ ,  $p < 0,05$ ) entre el crecimiento y el P disponible, pero las concentraciones de P disponible fueron mayores en las parcelas de NPK/urea, que también tuvieron tasas de crecimiento medias más bajas. El suministro combinado de fertilizante orgánico y microbios aumentó el P disponible, así como las tasas de crecimiento, tanto en los tratamientos personalizados como con NPK/urea. Por el contrario, las parcelas tratadas con NPK/urea sin estas modificaciones demostraron tasas de crecimiento muy bajas. La formulación personalizada fue más efectiva con o sin fertilizante orgánico agregado o microbios inoculados. El suministro de micronutrientes estimuló la floración. Los micronutrientes también promovieron las tasas de crecimiento en los árboles que recibieron NPK/urea. La producción de brotes de hojas se produjo en ciclos regulares y no se vio afectada por las enmiendas de nutrientes. Después de 3 años, la aplicación de fertilizantes personalizados y orgánicos aumentó el pH del suelo y las concentraciones de Ca y Mg intercambiables, aunque per-

manecieron por debajo de los niveles recomendados para la producción de cacao. Estos tratamientos tuvieron poco impacto en el contenido de C del suelo (alrededor de 1,3%), que también fue deficiente. Las concentraciones de Al intercambiable y Zn total fueron mayores en los suelos enmendados con NPK/urea. Los resultados del ensayo proporcionan evidencia de que la utilización de fertilizantes orgánicos en combinación con formulaciones personalizadas a base de nitrato mejora el establecimiento, el crecimiento y las propiedades del suelo del cacao y debe recomendarse como reemplazo de los fertilizantes NPK/urea que tradicionalmente utilizan los agricultores.

Este estudio es significativo porque muestra el valor que tiene el suelo y que se usen componentes a bases de ingredientes naturales para que a la hora de realizar el proceso de siembra para su respectiva comercialización después sea agradable y en óptimas condiciones para el beneficio del productor, vendedor y cliente final.

Según (Amoako, Zakuan, Okyere-Kwakye, & Tetteh, 2021) este estudio se realizó para examinar la sostenibilidad de la cadena de suministro de cacao de Ghana, con un enfoque en el efecto de la capacitación y la recompensa en la sostenibilidad social del cacao de Ghana, y también el papel único de la relación verde entre comprador y proveedor (gobernanza y confianza). Se administraron cuestionarios a trescientos veintiocho (328) productores de cacao de la región occidental de Ghana que generaron los datos primarios para la investigación y se utilizó el Partial Least Square (PLS-SEM) para ayudar en el análisis de los datos recopilados. El resultado mostró que tanto la Capacitación como la Recompensa han afectado directamente la sostenibilidad social de manera significativa y los mismos han afectado indirectamente la sostenibilidad social a través de las relaciones verdes comprador-proveedor (gobernanza y confianza). Además, se observó que la relación verde comprador-proveedor se relacionó positivamente con la sostenibilidad social. El resultado de este estudio proporciona conocimiento contemporáneo sobre cómo una combinación de capacitación y recompensa junto con una relación verde entre comprador y proveedor (gobernanza y confianza) podría mejorar la sostenibilidad social en la industria del cacao. Este estudio es uno de los pocos trabajos académicos que han intentado explorar los impulsores de la sostenibilidad social en el entorno de la cadena de suministro agroalimentario, especialmente en el contexto de las economías en desarrollo. Este estudio se suma a la literatura existente al proporcionar una visión contemporánea del apoyo de la alta dirección y la sostenibilidad social en el contexto de la cadena de suministro agroalimentaria.

Es de extrema estimación para este trabajo ya que muestra la importancia de tener o contar con una cadena de suministro para la sostenibilidad de la venta u comercialización del grano de Cacao, además enseña la importancia de la

sostenibilidad social en la cadena de suministro ya que las relaciones entre compradores-proveedores se verá afianzada.

Según (Hattab, y otros, 2021) este estudio tuvo como objetivo analizar los efectos de las habilidades de los recursos humanos de los pequeños agricultores en el cultivo de cacao 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 recopilaron 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 pudieran 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.

Tiene valor para el libro porque muestra como la cadena de suministro tiene efectos grandes y positivos en la comercialización de la semilla, además resalta las habilidades, capacidades que se podría tener a medida que se vaya desarrollando el libro lo que generará un gran impacto y una gran importancia en las actividades a desarrollar.

A nivel nacional, (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. Para optar al título de especialista en Negocios Internacionales e Integración Económica, Fundación universidad de américa, dicha investigación tiene el objetivo de 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.

En primer lugar, se determinó que el sector cacaotero tuvo serios problemas de conectividad después de la apertura económica, lo cual lo sentenció a competir en un mercado cuyos precios internacionales eran más bajos y de igual o mejor calidad que la nacional. Sin embargo, esto sirvió para que se realizaran cambios inmediatos en toda la infraestructura colombiana, sobre todo en aquellos lugares como en Santander para la mejor producción del cacao.

En ese orden de ideas, en segundo lugar se encontró que a pesar del buen desempeño de la actividad agrícola, todavía hay obstáculos por superar, uno de ellos es la implementación y el buen manejo de la tecnología para hacer más eficiente la producción de cacao ya que a niveles internacionales, Colombia

produce a un nivel muy bajo a comparación de, por ejemplo, Ecuador y Perú que se encuentran en el mismo sector con posibilidades de producción similares en cuanto a la calidad de la tierra y el clima de la región.

(Cataño , 2019) llevó a cabo la investigación titulada: beneficios del cultivo y comercialización del cacao 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 molindas, 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. Según la empresa "4 suiza Barry Callebaut, asegura que la producción mundial del grano de cacao tendrá que aumentar en un millón de toneladas para 2020, para así poder responder a la gran demanda que está cogiendo el chocolate a nivel mundial", lo cual implica que debemos sembrar más, para ser más productores de dicho grano Los principales mercados para realizar las exportaciones del cacao en grano serian: Estados Unidos y Holanda; mientras que el caco procesado (chocolates) son: Estados Unidos, la Unión Europea y Latinoamérica.

(Mindiola, 2021) expone en el libro productivo y exportador se llevó a cabo en el departamento del Cesar, el objetivo del libro consistió en 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. La implementación del libro se presentó como una alternativa productiva a la usada convencionalmente por los agricultores, se formuló un plan de manejo técnico de acuerdo a las condiciones que presenta la zona, se realizó un análisis de suelo donde se observó bajo contenido de materia orgánica y deficiencia en elementos tales como fosforo, azufre, hierro y magnesio, partiendo de estos resultados se realizó un plan de fertilización y se elaboró un compost con el fin de aumentar el contenido de materia orgánica. Por otra parte, se desarrollaron planes de manejo de plagas, enfermedades y arvenses, al igual que la implementación de un sistema de riego por goteo con el fin suplir los requerimientos hídricos del cultivo de cacao. Se realizó una investigación que permitió conocer las creencias locales de la zona y las razones por las cuales los productores de cacao no realizan prácticas agronómicas en sus cultivos. Luego de conocer las razones por la que los productores de cacao de la vereda Montecristo manejan sus cultivos de manera tradicional, se dio inicio al componente social que tuvo como objetivo brindar apoyo técnico, gestión de créditos y cadenas de valor a los productores de cacao y comercializadores con el fin

de aumentar sus ingresos económicos. De esta forma se está logrando un impacto positivo resultado de la planeación y ejecución del libro productivo.

En segundo lugar se pretendió asegurar el fortalecimiento de las capacidades técnicas en la siembra y el cultivo de cacao en las cuales se potenciara una mayor inserción y comercialización en los mercados internos y externos, por último se planteó y coloco en marcha el fortalecimiento de las capacidades asociativas y empresariales de la región con la finalidad que las organizaciones mejoren sus capacidades para producir, beneficiar y acopiar cacao de calidad, ejecutar estrategias de comercialización y prestar servicios a sus miembros.

(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 César, para optar por el título de magíster en gestión ambiental en la Pontificia Universidad Javeriana, la cual tiene el propósito de 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.

En primer lugar, caracterizar en los sistemas productivos de cacao el manejo de los residuos, además de la conservación de las fuentes de agua y el manejo ambiental del cultivo y por último en esta investigación se propusieron diferentes practicas dirigidas las cuales van dirigidas a la conservación de las fuentes de agua, suelo y manejo de los cultivos de cacao para su evidente mejoramiento, en ese orden de ideas esta investigación aporta prácticas que generan beneficios ambientales en los cultivos de cacao los cuales se han visto afectados por residuos tales como; envases plásticos, la quema de vegetación entre otros.

Por otra parte, (Triana, 2017) llevó a cabo la investigación titulada: Creación de una empresa productora de cacao en un sistema de producción limpia, para optar por el título de Administradora de Empresas Agropecuarias de la Universidad Santo Tomas, investigación que tiene como propósito principal producir granos de cacao para el consumo humano, bajo los parámetros de producción limpia, en primer lugar en la investigación se plantea que la baja tecnificación utilizada en la actualidad trae como resultado la reducción en la competitividad de los cultivos de cacao al no presentar las características requeridas por los mercados potenciales y por último se realizó un análisis de la gestión tecnológica que se debe utilizar en cada una de las empresas que se dedican a la producción de cacao como lo es la verificación topológica y el clima apropiado para la producción entre otros aspectos. Esta investigación generó grandes aportes en temas referentes a la producción limpia de cacao, las cuales se definen como aquellas estrategias ambientales que se aplican con la finalidad aumentar la eficiencia de los cultivos y la reducción de los riesgos humanos y ambientales.

Y (Sanchez, 2020) en su plan maestro la iniciativa principal fue conectar los municipios de Aguachica, San Alberto, San Martin y Lebrija, a nivel de infraestructura vial y fluvial, además de ofrecer mejoras a nivel económico, social y educativo. La unión de estos municipios causaría un alto impacto a nivel regional, y causaría un alza económica a nivel nacional, teniendo en cuenta que son municipios ubicados en diferentes pisos térmicos que ayudan a la cosecha de diferentes tipos de cultivos, permitiendo variedad de estos. Conectar poblaciones a través de funiculares, tren de cercanías, y también de manera fluvial por el río Magdalena, se debe tener en cuenta que el plan maestro se basará en el alza de la agroeconómica, basando el sustento principal de los departamentos del Cesar y Santander, y convirtiéndose en la despensa de Colombia, además de esto transformándose en una región potencial para la exportación de diferentes frutos. El plan parcial se ubicará en el municipio de San Martin (Cesar), buscará la reactivación de la agroeconómica del municipio, se aumentarán los niveles productivos del mismo mediante la exploración de nuevas cosechas en el municipio gracias a la variedad de pisos térmicos que permite el sector. La conexión entre municipios y a nivel regional se establecerá mediante la mejora de la infraestructura vial, dándole más relevancia a la Ruta 45 o bien llamada Ruta del Sol, además de eso se dará un impulso a nivel educativo, social y económico desarrollando educación técnica y de trabajo de en las nuevas unidades de actuación que allí se desarrollaran, en donde cada una de ellas se complementaran, creando un proceso de educación, producción y distribución de cultivos de cacao, arroz, entre otros. Existirán 3 principales unidades de actuación o núcleos que se complementarán entre sí, creando un proceso para cada una de las diferentes edades de la población que habita en San Martin Cesar. 1. Educación Tecnificada sobre el desarrollo de cultivo, 2. Producción de dichos cultivos convirtiéndolo en producto final, 3. Distribución de frutos y cosechas del municipio. El segundo núcleo, está basado en el cultivo, acopio y producción del cacao, donde se buscará convertir a nivel regional y nacional al Cesar como productor del cacao, para dejar de ser únicamente exportadores y convertir esto en la principal economía del sector, esta idea nace con el fin de reemplazar cultivos ilícitos en cultivos de cacao, además de esto a nivel social del municipio se permitiría el trabajo únicamente de personas de San Martin Cesar, y Recibiendo igualmente a aquellos 19 jóvenes que deciden manejar su educación de manera tecnificada, y poder desarrollar estas habilidades en esta unidad de Cultivo, acopio y producción del cacao, de esta manera se evidenciará la disminución de deserción en los diferentes colegios, para buscar trabajo, ya que estarían educándose y al mismo tiempo practicando, para así pasar a un trabajo fijo de lo que ya para este momento sabrían realizar, además se desarrollan simultáneamente viviendas a los alrededores de estas unidades asegurando el mínimo gasto en transporte y tiempo que podría utilizar la población en desplazarse de un lugar a otro, viviendas que complementarían cada uno de los núcleos de actuación.

# CAPÍTULO III

## **Panorámica de las estrategias de optimización para la comercialización de la almendra de cacao**

Este capítulo detalla los fundamentos conceptuales del libro, es decir, proporcionar a los lectores definiciones básicas para ayudarlos a comprender el resto del libro, y así lograr visionar aquello que los autores quieren expresar para la comercialización de la almendra de cacao.

### **Diagnóstico organizacional**

Según (Bravo, 2019) el diagnóstico organizacional es un estudio especializado que requiere toda organización y se encarga básicamente de evaluar la situación estratégica actual de la empresa con una visión a futuro, por tal motivo, el objetivo de este trabajo se centra en el estudio del diagnóstico organizacional, sus componentes e importancia, para lo cual se llevó a cabo una investigación documental descriptiva a través de la recolección de datos de fuentes bibliográficas, usando como referentes las propuestas de Francés (2001), Thompson y Strickland (2004), David (2003), Peters y Norhaus (2005), Schroeder (1992), Porter (2000).

### **Estrategia**

Según (Economipedia, 2019) una estrategia empresarial es una metodología que busca alcanzar un objetivo por medio de un plan de acción que se descompone en objetivos estratégicos para cada área funcional de la organización. La forma que tienen las empresas para alcanzar sus objetivos, se les denomina estrategia empresarial y es una especie de carta de navegación. Esta carta o mapa es para un periodo en el cual se delimita el foco de acción y los pilares que lo harán posible.

## **Plan estratégico**

Según (Serna , 2010) la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de obtener los resultados esperados.

## **A corto plazo**

Según (Aguilar, 2019) el tiempo necesario para lograr las metas financieras dependerá de la constancia y en algunos casos de un sacrificio, pero la buena noticia es que la recompensa es mucho más atractiva de lo que te puedas imaginar. El reto es iniciar de una vez por todas.

Cuando se habla de las metas desde financieras hasta personales suele ser común que entremos en la discusión del plazo para cumplirlas, y no porque no tengamos la voluntad y ganas de realizarlas, sino por el tiempo que nos tomará llegar a ellas. Y es que convencionalmente el corto plazo aplica para los objetivos menores a un año.

## **A mediano plazo**

Según (Aguilar, 2019) el tiempo necesario para lograr las metas financieras dependerá de la constancia y en algunos casos de un sacrificio, pero la buena noticia es que la recompensa es mucho más atractiva de lo que te puedas imaginar. El reto es iniciar de una vez por todas.

Cuando se habla de las metas desde financieras hasta personales suele ser común que entremos en la discusión del plazo para cumplirlas, y no porque no tengamos la voluntad y ganas de realizarlas, sino por el tiempo que nos tomará llegar a ellas. El mediano plazo es comprendido de 2 hasta 5 años.

## **A largo plazo**

Según (Aguilar, 2019) el tiempo necesario para lograr las metas financieras dependerá de la constancia y en algunos casos de un sacrificio, pero la buena noticia es que la recompensa es mucho más atractiva de lo que te puedas imaginar. El reto es iniciar de una vez por todas.

Cuando se habla de las metas desde financieras hasta personales suele ser común que entremos en la discusión del plazo para cumplirlas, y no porque no tengamos la voluntad y ganas de realizarlas, sino por el tiempo que nos tomará llegar a ellas. el largo plazo de 10 años en adelante.

## **Análisis ambiental**

Según (Ingeniería y Consultoría ambiental , 2019) El Medio Ambiente tiene que tomarse en cuenta como un factor más en el desarrollo de un libro. En el

caso de diseño de productos, un producto que no considere el factor medioambiental no se puede considerar un producto de calidad. El análisis ambiental ayuda a conocer las consecuencias ambientales del libro en sus primeras etapas, para así poder tomar medidas que eliminen, minimicen o compensen los impactos adversos.

## **Finanzas**

Según (IESEC, Universidad de Negocios, 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 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 provisiones 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**

Según (Becas Santander, 2023), cuando hablamos de control financiero, nos referimos a los sistemas de seguimiento y medición implementados para rastrear los recursos financieros de una organización y así poder mostrar el estado real de sus cuentas. Lo cierto es que todas las empresas deben aplicar controles financieros para asegurar una gestión eficaz de sus finanzas y para garantizar que todas las personas implicadas conocen los procedimientos a seguir y sus responsabilidades.

## **Margen de contribución y rentabilidad**

Según (Lean Finance, 2023) el margen de contribución es el resultado de restar los costes variables al precio de venta. Otra forma de entender este concepto es como el sobrante de los ingresos con relación a los costes variables. Este excedente debe ser suficiente para cubrir tanto los costes fijos como la ganancia o utilidad esperada. En este artículo conocerás la importancia de calcular el margen de contribución y cómo calcularlo, El objetivo de calcular esta variable, tal y como el propio nombre indica, es conocer cuánto contribuye la producción de un servicio o producto determinado a la estabilidad de una empresa en términos económicos.

## **Indicadores financieros**

Según (Economía 3, 2022) los indicadores financieros son herramientas que le permiten a dueños de empresas, realizar un análisis financiero de la situación de esta en un período determinado. Son también un método de gestión de la empresa dentro del ámbito de los resultados económicos obtenidos por ella. Además, ilustran el funcionamiento de los distintos departamentos de la compañía y la eficacia de su trabajo. Los indicadores financieros permiten a inversores y accionistas formarse una opinión sobre cómo se está gestionando la empresa y cómo le va en el mercado.

## **Mercado**

Según (Uptc, 2020) 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

## **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. Así, 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**

Según (Southern New Hampshire University, 2022) son los espacios en los cuales se genera la comunicación y el intercambio de información, entre usuarios y productores de contenido digital. Es decir, todas aquellas plataformas que se encuentran disponibles en internet. Generalmente, los medios digitales de comunicación incluyen software, imágenes, vídeos, archivos, base de datos y sonidos, entre otros. Esto hace que el contenido en este tipo de soportes virtuales sea mucho más interactivo de lo que suele ser en las plataformas tradicionales.

## **Medios fuera de línea**

Según (Rock Content, 2017) 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.

## **Relación con los clientes**

Según (Sales Force, 2023) la relación con el cliente es un concepto de marketing que se utiliza para expresar la conexión entre la empresa y sus consumidores, englobando todas las interacciones que se producen entre ellos, no solo los intercambios con el equipo de soporte. Así, la gestión de la relación con el cliente tiene como objetivo principal fidelizar al consumidor manteniendo con él un vínculo a largo plazo para, de esa forma, convertirlo en un legítimo defensor de la marca.

## **Operaciones**

Según (School, Aicad Business, 2021) la gestión de operaciones en una empresa es una labor que permite planificar, coordinar y monitorear las actividades dentro del área operacional. Es decir, el equipo de trabajo que se encarga de elaborar los productos o servicios de una empresa. Aun así, su propósito va mucho más allá. Porque no solo hay que cumplir con las labores, sino con las metas de producción. De esta forma se garantiza que las ventas sean un éxito.

## **Procesos**

Según (Economipedia, 2020) 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.

## **Calidad**

Según (Economipedia, 2020) la calidad es un atributo muy tenido en cuenta en la mayoría de los casos. Además, también es un adjetivo que se utiliza como un instrumento de venta a la hora de aplicarlo a cualquier servicio, producto, o marca. 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**

Según (Advanz Logistcics, 2021) la logística empresarial se refiere a la organización de procesos internos de una empresa a través de la planificación, gestión y control de todas las diferentes tareas relacionadas con la obtención, el almacenamiento y el traslado de materiales, desde materias primas, hasta productos culminados que serán distribuidos directamente hacia el cliente final.

## **Gestión del personal**

Según (Ortega) la gestión del personal es la parte de la gestión de recursos humanos que se centra en el reclutamiento, la selección y la formación del personal de manera que te ayude a llevar a tu organización a un nivel superior. También se ocupa retener a los mejores talentos dentro de tu organización. El apoyo al personal es uno de los aspectos clave de la gestión de empleados, ya que el personal es el activo más valioso de tu organización. Por eso es importante que estén satisfechos y tengan acceso a todas las herramientas y recursos que necesitan para rendir al máximo.

## **Reclutamiento y selección**

Según (Adecco, 2018) el reclutamiento y selección de personal es el 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.

## **Entrenamiento y desarrollo**

Según (CEUPE) la capacitación del personal es un conjunto de acciones desarrolladas en el marco de un concepto único de entrenamiento organizacional y enfocado en la capacitación sistemática del personal. Además, estas acciones tienen un impacto positivo en el cambio del nivel de calificación y productividad de los empleados de todos los niveles jerárquicos, satisfaciendo la necesidad individual de capacitación y la necesidad de la organización de empleados capacitados. Así, 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**

Según (APD, 2022) la retención de talento es una estrategia que engloba un conjunto de premisas por las cuales la empresa trata de conservar a personas que demuestran calidad en su trabajo, buen desempeño y actitud. Contar con personas así y que además aporten valor a la empresa resulta clave para

cualquier estrategia de negocio. Como contrapartida, las personas tienen una serie de necesidades que cubrir y cuanto mejor lo haga y las cubra una organización, más duradera será la experiencia del empleado.

## **Evaluación de operaciones**

### **Evaluación**

Según (Bogotá, Cámara de Comercio, 2021) es una herramienta que permite determinar el grado de madurez o evolución del libro 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 libro empresarial.

### **Operaciones del cultivo**

Según (Agricultura, Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura, 2023) entre las numerosas labores que determinan el rendimiento de un cultivo, la siembra y escarpa son 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**

Según (Red de Árboles, 2023) la siembra es aquella actividad en la cual se ponen semillas en la tierra para que estas germinen, es decir, empiecen a crecer y a desarrollarse. Este proceso biológico ocurre porque las semillas albergan el embrión que dará origen a la nueva planta.

### **Revisión de la maduración**

Según (SCielo, 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.

### **Recolección**

Según (EuroInnova, 2023) el proceso de recolectar semillas, también conocido como cosecha, consiste en recoger las semillas y frutos de árboles en altura. La recolección abarca también las acciones posteriores a la recolección de las semillas, como por ejemplo la limpieza, clasificación y embalado de las semillas y de los frutos en altura.

## **Beneficios**

Según (Economipedia, 2018) cuando hablamos de beneficio estamos hablando de una magnitud económica. Una cantidad de dinero. Cantidad de dinero que se obtiene de hacer la siguiente operación:  $\text{Beneficio} = \text{Ingresos} - \text{Costes}$ . Partiendo de esta base, debemos saber que una inversión tiene unos costes (variables y fijos) en recursos. Recursos que pueden ser de tiempo, trabajo o capital. La razón por la que asumimos determinados costes es por la esperanza de obtener unos ingresos monetarios iguales o mayores a los recursos empleados.

## **Fermentación**

Según (Fondo Nacional del Café, 2010) 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.

## **Secado**

Según (Arturo & Manuel) 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.

## **Limpieza y selección**

Según (Cacao Movil) se lavan con abundante agua hasta que queden limpias; una vez lavadas y sin el mucilago, se desinfectan sumergiendo las semillas por medio minuto en una solución a base de hidróxido u oxiclورو de cobre al 2.5 % para desinfectarlas. Uno de los primeros pasos para la instalación del vivero es garantizar las condiciones apropiadas en el terreno y esto se logra mediante las siguientes actividades:

**Limpieza del terreno:** eliminan toda vegetación, troncos y piedras o rocas que estén en el área.

**Nivelación del terreno:** para garantizar un piso totalmente plano en donde se ubicarán las bolsas.

**Obras de drenaje:** si la zona es muy húmeda, es necesario evitar el encharcamiento haciendo zanjas para el drenaje.

**Protección del terreno:** para evitar daños por animales, es necesario cercar el terreno e implementar cortinas rompavientos con los materiales que haya en el lugar, ya sea de madera rolliza o alambre de púa.

## **Comercialización**

Según (Secretaría de Economía , 2010) 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. 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. La Secretaría de Economía apoya la inserción de las empresas nacionales a los mercados mediante estrategias que les permiten identificar oportunidades potenciales, ingresar y competir en ellos, al tiempo que desarrollan sus productos para cumplir con estándares cada vez más altos de calidad.

## **Almacenamiento**

Según (Economipedia, 2020) el almacenamiento es el proceso o acción de guardar o archivar algo. Un ejemplo, con distintas acepciones, se produce cuando se almacenan mercancías en un depósito. El almacenamiento hace referencia a la tarea de colocar ciertos objetos, o información, en un espacio determinado.

## **Empacado**

Según (DeConceptos, 2016) la palabra empacar está compuesta por el prefijo "en" más "pacar", verbo que indica hacer paquetes, del francés "pacque" en el sentido de fardo. Empacar importa entonces la acción de empaquetar, envolver o embalar ciertas materias primas o productos, con diferentes fines. En los comercios hay en general una sección de empaque donde nos envuelven lo que hemos comprado para facilitar el transporte de la mercadería o hacer que resulte presentable si se trata de un regalo.

## **Distribución**

Según (Economipedia, 2021) la distribución, por tanto, es un aspecto determinante y a tener muy 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, estamos 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.

## **Estructuración**

Según (SICA, CECC, 2021) la estructura organizacional es el modelo jerárquico que una empresa usa para facilitar la dirección y administración de sus

actividades. A través de la estructura organizacional la empresa fija roles, funciones y responsabilidades; establece objetivos; crea procesos y define protocolos y; diseña estrategias de mejoramiento. La estructura organizacional genera orden en una empresa identificando y clasificando las actividades de la empresa, agrupando en divisiones o departamentos, asignando autoridades para la toma de decisiones y seguimiento.

### **DOFA**

Según (Herrera, 2020) es un método de planificación que debería ser aplicado por todo dueño de negocio en apertura, ya que permite tener los enfoques claros de cuáles son los aspectos buenos y malos de su nuevo negocio, permitiendo de tal forma buscar soluciones para sus aspectos negativos, logrando así la mejoría progresiva del negocio. Según sus siglas la matriz DOFA permite definir los aspectos internos y externos que favorezcan o inhiban el buen funcionamiento de la empresa.

### **MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos)**

Según (Ruiz, 2022) es una herramienta de diagnóstico que nos sirve principalmente para conocer y evaluar aquellos aspectos externos que pueden afectar al crecimiento de un negocio, marca u organización. Además, sirve para resumir y analizar información diversa que nos envuelve: económica, legal, política, gubernamental, demográfica, ambiental, cultural, tecnológica y competitiva.

Facilita la creación de estrategias con la finalidad de aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas.

### **MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos)**

Según (Ruiz, 2022) es igualmente una herramienta de diagnóstico diseñada para evaluar la información interna de nuestro negocio. Además, cumple con otra serie de funciones: Identificar, mediante una auditoría interna, amenazas y oportunidades que pueden afectar directamente a la dirección, organización, control y planificación de la empresa.

### **MPC (Matriz de Perfil Competitivo)**

Según (David, 2017) la matriz de perfil competitivo (MPC) La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio.

## Marco contextual

### Media Luna

El corregimiento de Medialuna se encuentra situado en el municipio de San Diego perteneciente a la zona nororiental del Departamento del Cesar, tiene una superficie territorial de 670 Kilómetros cuadrados, que limitan por el norte, el oriente y el sur con el municipio de La Paz y por el occidente con el municipio de Valledupar, con el río Cesar en medio. Se encuentra localizado a 180 metros de altura sobre el nivel del mar, siendo su temperatura promedio de 27 °C en la cabecera municipal y en las estribaciones de la Serranía del Perijá oscila entre 15 °C y 20 °C.

El territorio municipal comprende dos regiones perfectamente definidas, una zona plana y baja de altas temperaturas, localizadas en la llanura del río Cesar en cuya cercanía se encuentran tierras anegadizas muy aptas para el desarrollo de agricultura tropical y ganadería. La otra región corresponde a la zona montañosa de las estribaciones de la Serranía de Perijá, en donde está localizado el corregimiento de Medialuna, Tocaima y El Rincón los cuales por naturaleza climática tienen tierras propicias para la agricultura.

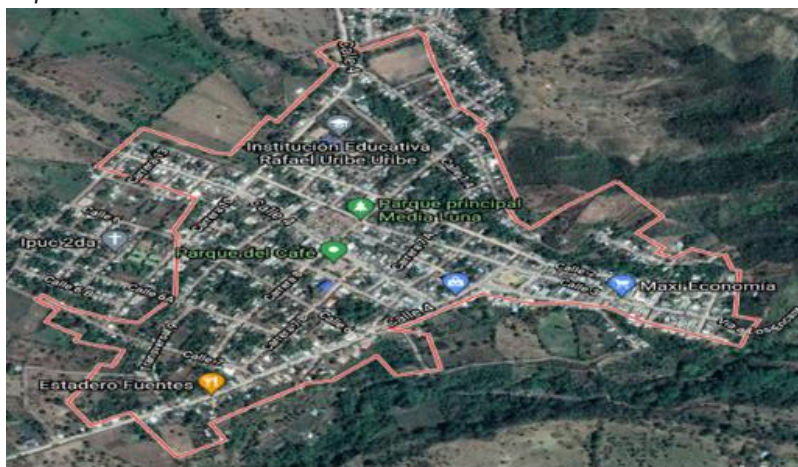
### Ilustración 1.

#### Mapa de ubicación Media Luna



Corregimiento de Medialuna dentro del departamento del Cesar.  
Tomado de Wikipedia (2015).

## **Ilustración 2.** **Mapa de Medialuna**



### **Economía**

La principal actividad económica de los habitantes del corregimiento de Medialuna está representada en el sector agropecuario, en primer lugar, por la ganadería extensiva y en segundo por la agricultura. En la actualidad estas actividades se han visto afectadas por los conflictos socios políticos que ocurren en la región. Uno de los problemas que más afecta el desarrollo económico del municipio y por ende del corregimiento es la violencia social, dicha situación ha ocasionado que los agricultores y ganaderos se alejen de sus fincas, incidiendo esto en la crisis económica que se vive en toda la región.

### **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) establecido de la siguiente forma:

### **Cacao**

Este estándar consiste en un plan de desarrollo dinámico que sea puesto en práctica por todos los actores involucrados en la cadena de abastecimiento del cacao, desde los productores hasta el consumidor, incluso otras organizaciones del sector.

**Tabla 2.**  
**Marco legal**

Normativa	Descripción
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 Arroceros, Cacaoteros y Cerealistas 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.

*Tomado de la Federación Nacional de Cacaoteros, Marco Jurídico, 2021.*

**Tabla 1.**  
*Cuadro de 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.				
Variable	Objetivos específicos	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
Plan e 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 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	Se desarrolla acorde a la información sistematizada anteriormente	

# CAPÍTULO IV

## Marco metodológico

### Enfoque de investigación

Acorde con Hernández, Fernández y Baptista, la presente investigación corresponde al enfoque cuantitativo (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2003), debido a que se desarrollará a partir de datos numéricos como resultado de las estadísticas que se construirán mediante información referente a las fincas productoras de cacao en los corregimientos de Medialuna.

### Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva, de campo y de nivel transversal o transaccional (Palella & Martins, 2012), ya que al recolectar datos y observar cada una de las actividades y operaciones desarrolladas en cada finca objeto de estudio, permitirá formular un plan de mejora que pueda generar beneficios para la comercialización de cacao, de igual forma se determinará la calidad del producto final obtenido, para posteriormente plantear nuevas estrategias y procesos en la supply chain que puedan fortalecer el conocimiento en los cacaoteros y por lo tanto un mejoramiento parcial en la forma de comercialización de cacao en los corregimientos objeto de estudio.

### Diseño de la investigación

Según, (Palella & Martins, 2012) la investigación presenta un diseño no experimental al describir la procedencia de los resultados que se obtienen, por lo tanto, se adelanta a los hechos que surgirán siempre y cuando sean según las condiciones establecidas. Para la medición de causa y efecto para este trabajo se realizará valoraciones en campo, es decir con las situaciones que se desarrollan en cada finca que influyen en la forma en cómo se están

comercializando actualmente las almendras de cacao, teniendo en cuenta las condiciones presentes en las operaciones de cultivos, manejo administrativo, de marketing, finanzas entre otras, con el fin de determinar tanto el rendimiento del producto, y la calidad para su comercialización en el mercado.

### **Población y muestra de la investigación**

La población según (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2003) "Es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, lo cual se estudia y da origen de la investigación" (2006, p. 144). Por lo tanto, la población es el conjunto de elementos que hacen parte de una investigación los cuales presentan características que los relacionan con el estudio que se está llevando a cabo y por lo tanto son de gran interés para el investigador. En ese mismo orden de ideas de la población surge la muestra, un subgrupo que representa aquella parte homogénea de gran importancia en una investigación la cual permite obtener resultados relevantes para el estudio.

Tomando como base los conceptos de Hernández, se define para esta investigación como población fincas cacaoteras de Medialuna de las cuales se desarrollará un muestreo no probabilístico por conveniencia en cinco fincas de Medialuna, de donde se tomarán la diferente información para darle cumplimiento a lo propuesto en los objetivos de esta investigación.

### **Desarrollo metodológico**

#### **Etapas 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.**

**Actividad 1:** recolección de información a partir de la entrevista a administradores en cada finca

**Descripción:** 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.

**Actividad 2:** organización y sistematización de la información.

**Descripción:** 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.

**Actividad 3:** organización y sistematización de la información.

**Descripción:** 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.

## **Etapas 2. Evaluar las operaciones del cultivo, beneficio y comercialización que influyen en la calidad de la almendra de cacao.**

**Actividad 1:** recolección de las muestras de almendras de cacao.

**Descripción:** 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.

**Actividad 2:** valorar la calidad física.

**Descripción:** una vez se obtuvieron cada una de las muestras de todas las fincas participantes en el desarrollo del libro, 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.

**Actividad 3:** estructuración de cadena de comercialización.

**Descripción:** luego de evaluar las operaciones de cultivo y beneficio de todas las fincas participantes 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.

## **Etapas 3. 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.**

**Actividad 1:** perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

**Descripción:** se realizó un análisis donde se identificaron las oportunidades y amenazas evidenciadas en el diagnóstico de cada una de las 5 fincas estudio.

**Actividad 2:** Perfil de Capacidad Interna de la compañía (PCI)

**Descripción:** se evaluó las fortalezas y debilidades de cada finca en relación con las oportunidades y amenazas de la actividad anterior.

**Actividad 3:** análisis DOFA

**Descripción:** 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.

#### **Actividad 4: creación del plan estratégico**

**Descripción:** con base al análisis DOFA se crea el plan estratégico adecuado para que pueda ser implementado por las 5 fincas estudio.

#### **Técnica de recolección de datos**

En esta investigación la recolección de datos se utilizará la técnica de la observación, la cual según (Arias, 2006) es un procedimiento de recolección de datos e información que consiste en utilizar los sentidos para observar hechos y realidades sociales presentes y a la gente donde desarrolla normalmente actividades. Para esto, se realizó 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 – FEDECACAO

#### **Instrumento de recolección de datos**

Para (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2003) el instrumento es “aquel que registra datos observables que representan verdaderamente a los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente”

En la presente investigación para obtener los resultados de manera acertada se utilizaron:

**Tabla 3.**  
*Instrumentos y 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

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).



# CAPÍTULO V

## Resultados, Conclusiones, Recomendaciones y Referencias

### Resultados y análisis

Para obtener los resultados de dicho objetivo se utilizó como instrumento un cuestionario de preguntas relacionadas a las áreas (estrategias, finanzas, marketing, operaciones y gestión de personas), el cual funcionó como herramienta clave en el registro de datos de cada finca, pudiendo así tener información clara para realizar diagramas estadísticos.

**Diagnosticar la situación actual de los cultivadores de Cacao en cinco fincas ubicadas en el corregimiento de Medialuna Cesar municipio de San Diego, Departamento del Cesar.**

## Finca 1: La Huaca

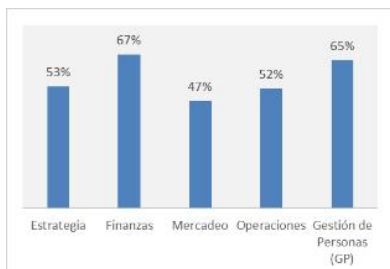
### Ilustración 3.

#### Deficiencias presentadas Finca 1



### Ilustración 4.

#### Puntuación entre las áreas Finca 1



### Ilustración 5.

#### Puntuación actual Finca 1



### Ilustración 6.

#### Se busca marcar Finca 1



### Ilustración 7.

#### Puntuación actual y deseada Finca 1



## Finca 2: Costa Rica

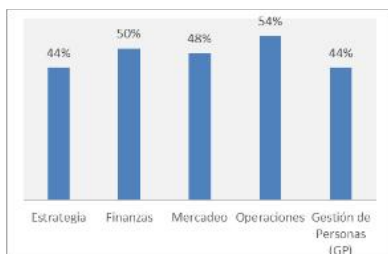
### Ilustración 8.

Deficiencias presentadas Finca 2



### Ilustración 9.

Puntuación entre las áreas Finca 2



### Ilustración 10.

Puntuación actual Finca 2



### Ilustración 11.

Se busca marcar Finca 2



### Ilustración 12.

Puntuación actual y deseada Finca 2

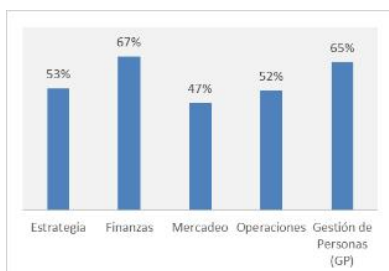


### Finca 3: Unión Tres

**Ilustración 13.**  
*Deficiencias presentadas Finca 3*



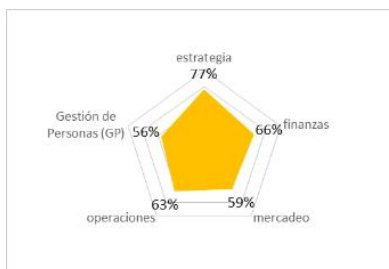
**Ilustración 14.**  
*Puntuación entre las áreas Finca 3*



**Ilustración 15.**  
*Puntuación Puntuación actual Finca 3*



**Ilustración 16.**  
*Se busca marcar Finca 3*



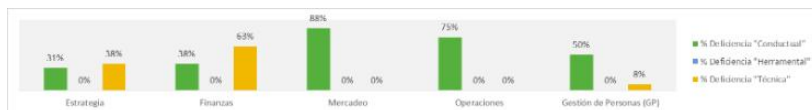
**Ilustración 17.**  
*Puntuación actual y deseada Finca 3*



## Finca 4: Unión Dos

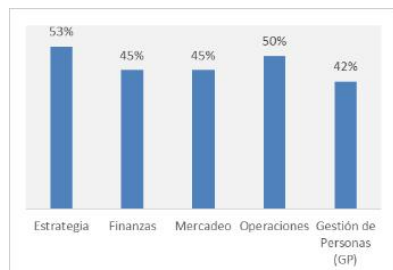
### Ilustración 18.

Deficiencias presentadas Finca 4



### Ilustración 19.

Puntuación entre las áreas Finca 4



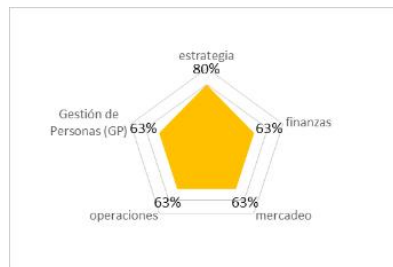
### Ilustración 20.

Puntuación Puntuación actual Finca 4



### Ilustración 21.

Se busca marcar Finca 4



### Ilustración 22.

Puntuación actual y deseada Finca 4



## Finca 4: Unión Dos

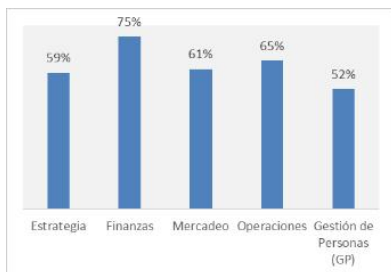
### Ilustración 23.

#### Deficiencias presentadas Finca 5



### Ilustración 24.

#### Puntuación entre las áreas Finca 5



### Ilustración 26.

#### Puntuación actual Finca 5



### Ilustración 25.

#### Se busca marcar Finca 5



### Ilustración 27.

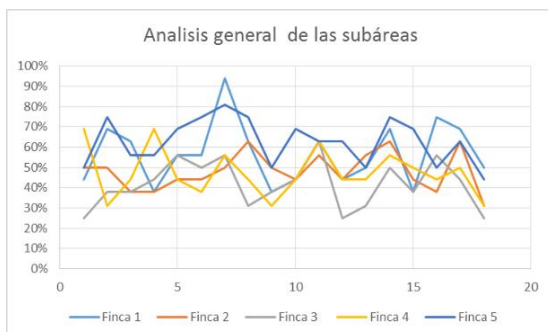
#### Puntuación actual y deseada Finca 5



**Tabla 4.**  
*Resultados generales de las fincas encuestadas*

		Finca 1	Finca 2	Finca 3	Finca 4	Finca 5	Analisis general
ESTRATEGIA	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
	Analisis ambiental	38%	38%	44%	69%	56%	La mayoría de las fincas no tiene en cuenta esta subárea
FINANZAS	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
MERCADERO	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
OPERACIONES	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
GESTIÓN DE PERSONAS	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

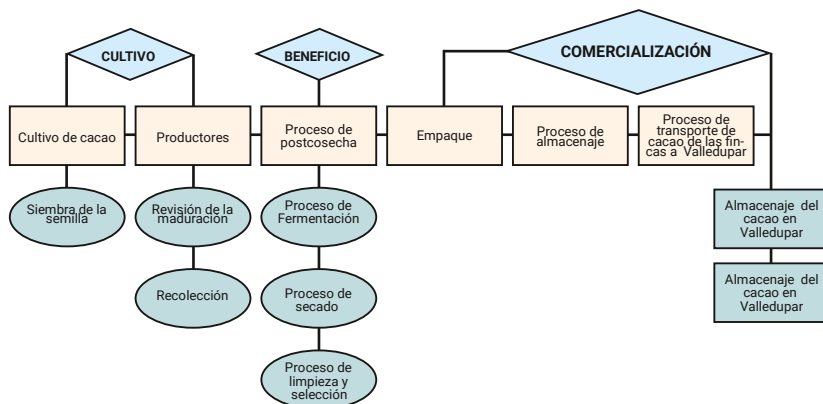
**Ilustración 28.**  
*Análisis General de las Subáreas*



## Evaluar las operaciones del cultivo, beneficio y comercialización que influyen en la calidad de la almendra de cacao

### Ilustración 29.

#### Operaciones de Cultivo, Beneficio y Comercialización



En el diagrama anterior se evidencian las diferentes operaciones principales que influyen en la calidad de la almendra de cacao. Entre esas están:

## Cultivo

### siembra de la semilla

La cual 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 formula 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.

## **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.

## **Beneficio**

### **Proceso de post-cosecha**

#### **✓ Proceso de fermentación**

Es el principal paso del beneficio de cacao, porque es en el cual 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 7% 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.

## Comercialización

### Empaque y almacenaje en finca

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 cuarterones 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.

### Proceso de transporte a centro de acopio para su comercialización

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.

**Estructurar un plan estratégico de la Supply Chain para el mejoramiento en la comercialización de la almendra de Cacao en los cultivos en fincas ubicadas en el corregimiento de Medialuna Cesar, municipio de San Diego, Departamento del Cesar.**

(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.

**Tabla 5.**  
*Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)*

No.	Factores externos	Ponderación	Calificación	Resultado ponderado
<b>Amenazas</b>				
A1	Aumento de la temperatura y largas sequias	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	1	0.13
O2	Bajos estándares en productos ofrecidos por la competencia	0.10	1	0.10
O3	Importación de insumos agrícolas.	0.06	2	0.12
O4	Características únicas en la calidad sensorial presentadas en la producción.	0.10	1	0.10
O5	Presentaciones colombianas de cacao en expos a nivel internacional.	0.09	2	0.18
		1		<b>2.42</b>
<b>Equivalencia</b>				
Amenaza mayor				1
Amenaza menor				2
Oportunidad menor				3
Oportunidad mayor				4

**Nota:** al sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para la organización. Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0, siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

(Serna , 2010) define el perfil de capacidad institucional (PCI) como un 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.

**Tabla 6.**  
*Perfil de Capacidad Institucional (PCI)*

No.	Factores externos	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	0.13	0.52
F2	Buena calidad del servicio ofrecido.	0.10	0.10	0.4
F3	Alto consumo interno y externo del cacao	0.11	0.11	0.33
F4	Altos niveles de productividad	0.07	0.07	0.21
F5	Fácil acceso a los puntos de acopio	0.06	0.06	0.18
F6	Producto ofrecido a costo razonable para los clientes.	0.10	0.10	0.3
		1		<b>2.43</b>
<b>Equivalencia</b>				
Debilidad mayor				1
Debilidad menor				2
Fortaleza mayor				3
Fortaleza menor				4

En el siguiente cuadro se resumen los resultados obtenidos de la evaluación de los factores externos e internos.

**Tabla 7.**  
*Ponderación de POAM Y PCI de las fincas*

Atributo	Valores
Resultados ponderados totales de evaluación del Perfil De Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)	2.42
Resultados ponderados totales de evaluación del Perfil de Capacidad Institucional (PCI)	2.43

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 las mismas en la gestión de logística, esto genera las matrices de ponderación de impactos.

En las siguientes tablas se muestran la valoración de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de las 5 fincas con el fin de conocer su impacto en la competitividad, tuvieron una calificación de acuerdo a los resultados obtenidos en las matrices de evaluación POAM y PCI.

En las siguientes tablas 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, tuvieron una calificación de acuerdo a los resultados obtenidos en las matrices de evaluación de los factores internos y externos.

**Tabla 8.**  
*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		

**Tabla 9.**  
*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	

**Tabla 10.**  
*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	

**Tabla 11.**  
*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	

**Tabla 12.**  
**Matriz FODA**

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

Es importante resaltar que en la investigación se llevó a cabo la estrategia FO, debido a que esta busca optimizar fortalezas para maximizar las oportunidades y la estrategia DA ya que esta contrarresta las debilidades y amenazas, desarrollando así fortalezas para amenazas defensivas.

**Tabla 13.**  
**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 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



## 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 producción y comercialización de almendra de cacao en cinco fincas ubicadas en el corregimiento de Medialuna Cesar, municipio de San Diego, Departamento del Cesar 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 presentes fincas, estableciendo así la posición estratégica que se debía tomar según los análisis del Perfil de Oportunidades y Amenazas (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, finanzas y 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 DOFA en cada área, este plan propone acciones que ayuden a superar dichas falencias estableciendo como estrategias principales el mejo-

ramiento 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 cinco fincas ubicadas en el corregimiento de San Diego, Medialuna Cesar, se recomienda implementar un comienzo en 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 cacaos 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

- Agricultura, Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la. (s.f.). Mecanización Agrícola Sostenible. Obtenido de <https://www.fao.org/sustainable-agricultural-mechanization/guidelinesoperations/cropproduction/es/#:~:text=Operaciones%20de%20cultivo,el%20desarrollo%20de%20la%20planta>.
- Amoako, D. K., Zakuan, M. N., Okyere-Kwakye, E., & Tetteh, F. K. (2021). Efecto de la capacitación y la recompensa en la sostenibilidad social en la cadena de suministro de cacao de Ghana: el papel de la relación verde entre comprador y proveedor. *Journal of International Food and Agribusiness Marketing*.
- Arias, F. (2 de mayo de 2006). Capítulo III, marco metodológico. Obtenido de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0093312/cap03.pdf>
- Arturo, S.-G., & Manuel, G. L. (s.f.). Técnicas de recolecta de plantas y herborización. Obtenido de [uaeh.edu.mx/investigación/productos/6082/Capitulo12.pdf](http://uaeh.edu.mx/investigación/productos/6082/Capitulo12.pdf)
- Bravo, L. V. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. Maracaibo: Universidad del Zulia.
- Cataño, H. Y. (2019). Beneficios del cultivo y comercialización del cacao a Colombia. Medellín.
- Contreras, J. I. (2022). Estudio situacional de centros de acopio destinados a comercialización de cacao fino de aroma en la zona del cantón. Babahoyo - Los Ríos - Ecuador.
- Espin Moya, E. R. (2020). Libro para la creación de un centro de acopio de cacao, para la comercialización en la Asociación de Agrocacaoteros Unión Milagrefña, cantón Joya de los Sachas, provincia de Orellana. Joya de los Sachas, Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Freire. (2009). Como Comercializar. Bogotá.

- Guerrón. (2018). Factibilidad para la producción de cacao con vista a la exportación en la fisca lesly. Santo Domingo: Universidad Catolica de Santiago de Guayaquil.
- Hartuti, S., Bintoro, N., Karyadi, J. N., & Pranoto, Y. (2020). Análisis de pH y color de granos de cacao fermentado (*Theobroma cacao* L) utilizando metodología de superficie de respuesta. *Pertanika Journal of Science and Technology*, 509-522.
- Hattab, S., Daswati, Effendy, Antara, M., Hanani, N., Darmawan, D. P., . . . Muhardi. (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. *Songklanakarín Journal of Science and Technology*, 847-854.
- Hernández, S., Fernandez, C., & Baptista, L. (2003). Metodología de la investigación. México: 6ta Edición.
- Lambert, S. B., Syawaluddin, & McMahon. (2020). El crecimiento y la floración de las plantas jóvenes de cacao se promueven mediante enmiendas de fertilizantes orgánicos y a base de nitrato. *Experimental Agriculture*, 794-814.
- Lopez. (2019). Propuesta para la creación deconcorcio orienfado a la exportación de Cacao. Quito: Universidad Internacional del Ecuador.
- Mindiola, E. (2021). Manejo agronómico de un sistema productivo de cacao *Theobroma cacao* L. en el corregimiento de Villa Germania municipio de Valledupar Cesar. Yopal.
- Miñarro, M. (1 de marzo de 2022). Plan de marketing: qué es y cómo hacer uno paso a paso. Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-plan-de-marketing-y-como-hacer-uno>
- Parella, & Martins. (2012). Metodología de La Investigación Cuantitativa.
- Rifin, A. (2020). ¿Qué agricultores fermentan sus granos de cacao en Indonesia? *Journal of the International Society for Southeast Asian Agricultural Sciences*, 123-131.
- Sanchez, U. (2020). Plan maestro eje de desarrollo agroeconomico. Bogotá: Universidad de América.
- Serna. (agosto de 2010). Gerencia estratégica. Obtenido de file:///C:/Users/casa/Downloads/Libro\_gerencia\_estrategica\_humberto\_sern%20(1).pdf

Triana, C. (30 de agosto de 2017). Creación de una empresa productora de cacao en un sistema de producción limpia. Obtenido de creación de una empresa productora de cacao en un sistema de producción limpia [Santo Tomas].

Vargas. (2018). La producción y las exportaciones de Cacao colombiano. Bogotá: Fundación Universidad de América.

## Referencias WEB

Adecco. (30 de noviembre de 2018). ¿Qué es el reclutamiento y selección de personal? Obtenido de <https://blog.adecco.com.mx/2018/11/30/que-es-reclutamiento-seleccion-personal/>

Avanz Logisctics. (2021). ¿Qué es la logística empresarial? Obtenido de <https://www.avanz.com.co/que-es-la-logistica-empresarial/>

Aguilar, R. (2019). BBVA.MX. Obtenido de <https://www.bbva.mx/educacion-financiera/opinion/lo-de-corto-mediano-y-largo-plazo.html#:~:text=Y%20es%20que%20convencionalmente%20el,de%2010%20a%20B1os%20en%20adelante.>

APD. (8 de marzo de 2022). Retención del talento en las empresas, el gran reto. Obtenido de <https://www.apd.es/retencion-talento-empresas/>

Becas Santander. (2023). Control Financiero. Obtenido de <https://www.becas-santander.com/es/blog/control-financiero.html>

Bogotá, Cámara de Comercio. (2021). Obtenido de <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-libro-o-empresa#:~:text=Es%20una%20herramienta%20que%20permite,su%20em presa%20o%20proye>

Cacao Móvil. (15 de febrero de 2023). Producción de plantas de cacao en vivero . Obtenido de <https://cacaomovil.com/site/guide/produccion-de-plantas-de-cacao-en-vivero/20/la-produccion-de-plantas-en-vivero>

CEUPE. (10 de abril de 2022). RRHH. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/el-desarrollo-de-personal-en-la-empresa.html>

David, F. (18 de Julio de 2017). Conceptos de Administración Estratégica. Matriz PC. Obtenido de [https://issuu.com/gunnarzapata/docs/fred\\_david\\_ua\\_2\\_matriz\\_pc#:~:text=la%20matriz%20de%20perfil%20compe titivo,de%20una%20empresa%20en%20estudio.](https://issuu.com/gunnarzapata/docs/fred_david_ua_2_matriz_pc#:~:text=la%20matriz%20de%20perfil%20compe titivo,de%20una%20empresa%20en%20estudio.)

- DeConceptos. (25 de Julio de 2016). Concepto de Empacar. Obtenido de <https://deconceptos.com/ciencias-sociales/empacar>
- Economía 3. (7 de septiembre de 2022). ¿Qué son los indicadores financieros y cómo analizarlos? Obtenido de <https://economia3.com/que-son-los-indicadores-financieros-como-analizarlos/>
- Economipedia. (8 de junio de 2018). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/beneficio.html>
- Economipedia. (25 de diciembre de 2019). Economipedia. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-empresarial.html>
- Economipedia. (15 de Julio de 2020). Almacenamiento, que es. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/almacenamiento.html#:~:text=El%20almacenamiento%20es%20el%20proceso,informaci%C3%B3n%2C%20en%20un%20espacio%20determinado.>
- Economipedia. (6 de abril de 2020). Calidad. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/calidad-2.html>
- Economipedia. (1 de agosto de 2020). Proceso. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/proceso.html>
- Economipedia. (1 de mayo de 2021). Distribución. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/distribucion.html>
- EuroInnova. (14 de marzo de 2023). Encargado de recolección de semillas y frutos en altura. Obtenido de <https://www.euroinnova.edu.es/profesion/encargado-de-recoleccion-de-semillas-y-frutos-en-altura>
- Fedecacao. (11 de junio de 2019). Lo que dejó la primera visita oficial de la ICCO a Colombia. Sociedad de agricultores de Colombia. Obtenido de <https://sac.org.co/lo-que-dejo-la-primer-visita-oficial-de-la-icco-a-colombia/>
- Federación Nacional de Cacaoteros. (22 de Julio de 2021). Marco Jurídico. Obtenido de <http://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/fondo-nacional-del-cacao-4/marco-juridico>
- Federación Nacional de Cacaoteros. (2020). Boletín de prensa - Así quedó el ranking de producción de cacao en Colombia. Obtenido de <http://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-04-23-20-00-33/1193-boletin-de-prensa-asi-queda-el-ranking-de-produccion-de-cacao-en-colombia>

- Fondo Nacional del Café. (2010). Fundamentos del proceso de café. Obtenido de <https://www.cenicafe.org/es/publications/avt0402.pdf>
- Gómez, G. (11 de octubre de 2021). Gestipolis. Obtenido de <https://www.gestipolis.com/la-planificacion-financiera/>
- Herrera, L. (2020). Obtenido de <https://www.calameo.com/books/005250940e764c6e9d101#:~:text=1.7.-,Matriz%20DOFA%20La%20matriz%20DOFA%20o%20matriz%20FODA%20es%20un,para%20sus%20aspectos%20negativos%2C%20logrando>
- IESEC, Universidad de Negocios. (24 de agosto de 2021). Obtenido de <https://uneg.edu.mx/blog/finanzas-empresariales/>
- Ingeniería y Consultoría ambiental. (2019). Ecolan Ingeniería y Consultoría Ambiental. Obtenido de <https://www.ecolaningenieria.com/es/ingenieria-ambiental/analisis-ambiental.html>
- Lean Finance. (2023). Margen de Contribución y Rentabilidad. Obtenido de <https://leanfinance.es/que-es-el-margen-de-contribucion-y-como-se-calcula/>
- Miñarro, M. (1 de marzo de 2022). Plan de marketing: qué es y cómo hacer uno paso a paso. Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-plan-de-marketing-y-como-hacer-uno>
- Ortega, C. (1 de febrero de 2023). Questionpro. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/gestion-de-personal/>
- QuestionPro. (s.f.). Obtenido de Metodología de la investigación: <https://www.questionpro.com/blog/es/metodologia-de-la-investigacion/>
- Ramos. (2014). Consideraciones ambientales y viabilidad socioeconomica dekl sistema productivo del cacao.
- Red de Árboles. (25 de enero de 2023). ¿Qué es la siembra y cuál es su importancia? Obtenido de <https://www.reddearboles.org/noticias/nwarticle/699/3/que-siembra-y-cuales-su-importancia#:~:text=La%20siembra%20es%20aquella%20actividad,origen%20a%20la%20nueva%20planta.>
- Rock Content. (27 de Julio de 2017). Adentro o afuera de la línea. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/marketing-offline/>
- Ruiz, M. (3 de junio de 2022). ruizbarroeta. Obtenido de <https://milagros-ruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>

- Sales Force. (9 de enero de 2023). Relación con el Cliente: ¿Cómo debe ser? Obtenido de <https://www.salesforce.com/mx/blog/2023/01/relacion-con-el-cliente.html>
- School, Aicad Business. (14 de agosto de 2021). Aicad Business School. Obtenido de <https://www.aicad.es/gestion-de-operaciones-en-una-em-presa/>
- SCielo. (2010). Cultivos Tropicales. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0258-59362010000100011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0258-59362010000100011)
- Secretaría de Economía. (2010). economia.mx. Obtenido de <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/productos-servicios/comercial-izacion>
- SICA, CECC. (2021). Estructura Organizacional. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://ceccsica.info/sites/default/files/inline-files/5.2.3%20Herramienta%20Estructura%20Organizacional.pdf>
- Southern New Hampshire University. (11 de marzo de 2022). ¿Cuáles son los tipos de medios digitales? Obtenido de <https://es.snhu.edu/noticias/cuales-son-los-tipos-de-medios-digitales>
- UPTC. (2020). Obtenido de <https://librosaccesoabierto.uptc.edu.co/index.php/editorial-uptc/catalog/download/48/78/2862?inline=1#:~:text=%2D%20Mercado%3A%20personas%20u%20organizaciones%20con,el%20comercio%20en%20t%C3%A9rminos%20generales>.

## 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?	Si, cree 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. Si El administrador de la Finca logra retener a los clientes antiguos, pero no puede mantener a los nuevos. Si El administrador de la Finca logra retener los nuevos clientes, pero, después de un tiempo, los clientes antiguos van van perdiendo. Si El administrador de la Finca logra mantener tanto a los nuevos clientes como retener a los antiguos.	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 tan, en un primer momento, el cliente nuevo se vuelva constante y después, trabajar para no perderlo nunca. Esto debe ocurrir ya que los viejos clientes deben tener algún tipo de vínculo con los responsables de El administrador de la Finca y ese no es una buena estrategia, pues el cliente debe ser fiel al producto o servicio prestado y no a la persona que lo crea. Esta bien, podrá hacer lo básico para empezar a llevarse bien. Ahora, su principal esfuerzo será en crear acciones para retener a sus cliente.  (Felicitaciones! Usted ya tiene el nivel máximo en esa cuestión)			

## Anexo 2. Área 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 ningunero un contador.	Está bien, deje todo lo que está haciendo y vaya en busca de un contador.			
			A pesar de poseer un contador, El administrador de la Finca no mantiene buenos registros contables. Si, ella mantiene un buen control de la contabilidad, pero no sabe cómo esto la puede ayudar. Si El administrador de la Finca mantiene un estricto control contable y está siempre buscando las formas de reducir los impuestos, legales.	El primer paso consiste en mejorar la calidad de sus registros. Busque herramientas que le ayuden en esto y trate de controlarlos constantemente.  El principal beneficio de mantener un buen control en la contabilidad y tener un buen contador, es que el encontrará medios legales de descargar su empresa a través de leyes de incentivos fiscales y similares.  (Felicitaciones! Usted ya tiene el nivel máximo en esta 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 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 las indicaciones de rendimiento?	Si, El administrador de la Finca utiliza las herramientas de informes de rendimiento de los mismos sitios web.	Muy bien, ahora el siguiente paso es comenzar a utilizar herramientas más potentes como Google Analytics y otras.			
			Si, 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 esta 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. Si, El administrador de la Finca puede 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.  (Felicitaciones! Usted ya tiene el nivel máximo en esta 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 experimentar lo mejor de su empresa ser online.			

## Anexo 4. Área 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			
Mercados		¿El administrador monitorea los indicadores de rendimiento?	Si, El administrador de la Finca utiliza los herramientas de acciones de rendimiento de los mismos sitios web. Si, El administrador de la Finca utiliza herramientas de acompañamiento de rendimiento, tales como Google Analytics y otros.	Muy bien, ahora el siguiente paso es comenzar a utilizar herramientas más potentes 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 basándose en el rendimiento online?	No, El administrador de la Finca no sabe cómo hacer esto. Si, El administrador de la Finca puede 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 ese conocimiento en su realidad.  (Felicitaciones) ¡usted ya tiene el nivel máximo en esa cuestión!			
			No, nunca intentó.	La inversión en medios offline 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 experimentar aunar de su empresa ser online.			

## Anexo 5. Área gestión de personas

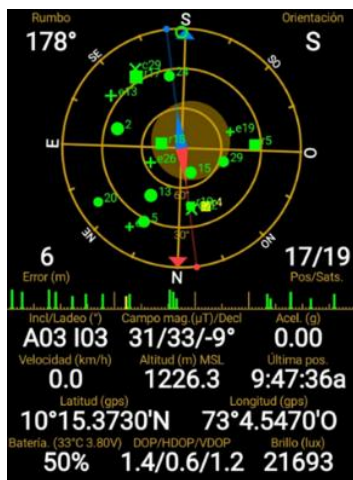
PREGUNTAS Y RESPUESTAS		EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN	EVALUACIÓN DE EXPECTATIVAS	INFORMES	DASHBOARD	INFORME PARA IMPRESIÓN	INSTRUCCIONES
LISTA DE EDICIÓN							
Área	Subárea	Preguntas	Respuestas	Feedback personalizado			
Gestión de Personas (HR)	Entrenamiento y desarrollo	¿El administrador de la Finca no tiene o cabo la formación y la capacitación a los empleados?	El administrador de la Finca no tiene o cabo la formación y la capacitación a los empleados. El administrador de la Finca no realiza capacitaciones formales y tampoco entrenamientos con los empleados.	DESCRIBA 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, un trabajador eficiente con ganas, el empleado necesita ser eficiente en inglés, y así  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.			
		¿cómo es elaborado el plan de desarrollo de los empleados?	El administrador de la Finca realiza capacitaciones formales solo cuando los empleados entran en El administrador de la Finca. Hay capacitaciones formales y monitoreo, por evaluaciones de desempeño, de nuevas capacitaciones.	Realice capacitaciones formales y las monitorea, a través de evaluación de desempeño, la necesidad de nuevas habilidades para el rol. Asigne a los competencias necesarias en cada cargo de la organización.  (Felicitaciones) ¡Usted ya tiene el nivel máximo en esa cuestión!			
			No, El administrador de la Finca simplemente descarta 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. Evidencia fotográfica finca La Huaca

### Ilustración 30. Árbol de cacao criollo



**Ilustración 31.**  
*Ubicación Finca La Huaca*



**Anexo 7.**  
*Evidencia fotográfica de finca Costa*

**Ilustración 32.**  
*Árbol de cacao CCN 91*



## Anexo 8.

Evidencia fotográfica de finca Unión Tres

## Ilustración 33.

Ubicación Finca Costa Rica



## Ilustración 34.

Árbol de cacao ICS 39



## Anexo 9.

Evidencia fotográfica de finca Unión dos

### Ilustración 35.

Ubicación Unión Tres



### Ilustración 36.

Árbol de cacao híbrido

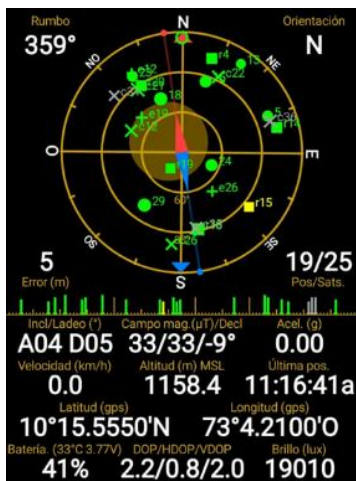


## Anexo 9.

Evidencia fotográfica de finca Unión dos

### Ilustración 37.

Ubicación finca Unión dos



## Anexo 10.

Evidencia fotográfica de finca Unión uno

### Ilustración 38.

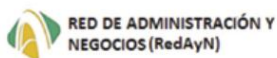
Ubicación Finca Unión uno



**Ilustración 39.**  
*Árbol de cacao CCN 51*



El libro Estrategias de optimización para la comercialización de la almendra de cacao - Colección Unión Global, es resultado de investigaciones desarrolladas por sus autores. El libro es una publicación digital, cuenta con el apoyo de los grupos de investigación de: Universidad Sur del Lago "Jesús María Sem-prúm" (UNESUR) - Zulia - Venezuela; Universidad Politécnica Territorial de Mérida Kleber Ramírez (UPTM) - Mérida - Venezuela; Universidad Guanajuato (UG) - Campus Celaya - Salvatierra - Cuerpo Académico de Biondesarrollo y Bioeconomía en las Organizaciones y Políticas Públicas (CABBOPP) - Guanajuato - México; Cuerpo Académico Consolidado "Administración Aplicada" (CUADAP) - Benemérita Universidad Autónoma de Puebla - Puebla - México; Red de Administración y Negocios (RedAyN) - Universidades Mexicanas - México; Centro de Altos Estudios de Venezuela (CEALEVE) - Zulia - Venezuela; Centro Integral de Formación Educativa Especializada del Sur (CIFE - SUR) - Zulia - Venezuela y el Centro de Investigaciones Internacionales SAS (CEDINTER) - Antioquia - Colombia. Este libro se terminó de diagramar en los Talleres de del Centro de Investigaciones Internacionales S.A.S. en diciembre de 2023.



Fondo Editorial de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago  
"Jesús María Semprum"

## **LIBRO RESULTADO DE INVESTIGACIONES COLECCIÓN UNIÓN GLOBAL**

El libro Estrategias de optimización para la comercialización de la almendra de cacao - Colección Unión Global, es resultado de investigaciones desarrolladas por sus autores. El libro es una publicación internacional, arbitrada, de acceso abierto a todas las áreas del conocimiento, orientada a contribuir con procesos de gestión del conocimiento científico, tecnológico y humanístico. Con esta colección, se aspira contribuir con el cultivo, la comprensión, la recopilación y la apropiación social del conocimiento en cuanto a patrimonio intangible de la humanidad, con el propósito de hacer aportes con la transformación de las relaciones socioculturales que sustentan la construcción social de los saberes y su reconocimiento como bien público.

El libro Estrategias de optimización para la comercialización de la almendra de cacao - Colección Unión Global, es resultado de investigaciones desarrolladas por sus autores. El libro cuenta con el apoyo de los grupos de investigación: Universidad Sur del Lago "Jesús María Semprúm" (UNESUR) - Zulia - Venezuela; Universidad Politécnica Territorial de Mérida Kleber Ramírez (UPTM) - Mérida - Venezuela; Universidad Guanajuato (UG) - Campus Celaya - Salvatierra - Cuerpo Académico de Biondesarrollo y Bioeconomía en las Organizaciones y Políticas Públicas (CABBOPP) - Guanajuato - México; Cuerpo Académico Consolidado "Administración Aplicada" (CUADAP) - Benemérita Universidad Autónoma de Puebla - Puebla - México; Red de Administración y Negocios (RedAyN) - Universidades Mexicanas - México; Centro de Altos Estudios de Venezuela (CEALEVE) - Zulia - Venezuela; Centro Integral de Formación Educativa Especializada del Sur (CIFE - SUR) - Zulia - Venezuela y el Centro de Investigaciones Internacionales SAS (CEDINTER) - Antioquia - Colombia y diferentes grupos de investigación del ámbito nacional e internacional que hoy se unen para estrechar vínculos investigativos, para que sus aportes científicos formen parte de los libros que se publiquen en formato digital.

Versión digital  
Medellín - Colombia  
diciembre de 2023

# Estrategias de optimización para la comercialización de la almendra de cacao

---

Actualmente, en 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.

ISBN: 978-980-449-008-8



Fondo editorial de la  
Universidad Nacional Experimental  
Sur del Lago "Jesús María Semprum"

