

	<b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b>			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	<b>FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO</b>	<b>F-AC-DBL-007</b>	<b>08-07-2021</b>	<b>B</b>
Dependencia	Aprobado		Pág.	
<b>DIVISIÓN DE BIBLIOTECA</b>	<b>SUBDIRECTOR ACADEMICO</b>		<b>1(87)</b>	

## RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

<b>AUTORES</b>	Elfido Jesús Barbosa Ascanio		
<b>FACULTAD</b>	Ciencia Administrativas y Económicas		
<b>PLAN DE ESTUDIOS</b>	Maestría en Administración		
<b>DIRECTOR</b>	Alirio Eduardo Gómez Lázaro		
<b>TÍTULO DE LA TESIS</b>	Diseño de un modelo de negocio para una planta transformadora de cacao en la asociación de productores del municipio de El Carmen - Asoprocar		
<b>TITULO EN INGLES</b>	Design of a business model for a cocoa processing plant in the association of producers of the municipality of El Carmen - Asoprocar		
<b>RESUMEN</b>			
<p>La investigación aborda la importancia de un modelo de negocios en los procesos de gestión empresarial; como herramienta en las organizaciones que faciliten la competitividad y el cumplimiento de los objetivos planteados. El tema se abordó con ASOPROCAR, que es una entidad sin ánimo de lucro que reúne a un número de productores de grano de cacao, quienes buscan mejorar sus ingresos, su calidad de vida y el desarrollo regional.</p>			
<b>RESUMEN EN INGLES</b>			
<p>The research addresses the importance of a business model in business management processes; as a tool in organizations that facilitate competitiveness and compliance with the objectives set. The issue was addressed with ASOPROCAR, which is a non-profit entity that brings together a number of cocoa bean producers, who seek to improve their income, their quality of life, and regional development.</p>			
<b>PALABRAS CLAVES</b>	Asociación, Cacao, Chocolate, Productor		
<b>PALABRAS CLAVES EN INGLES</b>	Association, Cocoa, Chocolate, Producer		
<b>CARACTERÍSTICAS</b>			
<b>PÁGINAS: 86</b>	<b>PLANOS:</b>	<b>ILUSTRACIONES: 8</b>	<b>CD-ROM:</b>



**Diseño de un modelo de negocio para una planta transformadora de cacao en la asociación  
de productores del municipio de el Carmen – ASOPROCAR**

**Elfido Jesús Barbosa Ascanio**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Francisco de Paula  
Santander Ocaña**

**Maestría en Administración**

**Msc. Alirio Eduardo Gómez Lázaro**

**09 mayo de 2023**

## **Agradecimientos**

A la Universidad Francisco de Paula Ocaña, que a través de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas dispuso de todo el talento humano y los recursos académicos necesarios para culminar de manera satisfactoria mi proceso de formación como Magister en Administración.

A la Asociación de productores del municipio de El Carmen – ASOPROCAR, por permitirme desarrollar mi trabajo de grado desde su entidad, donde obtuve apoyo incondicional por parte de sus asociados y su personal administrativo.

También agradezco de manera especial al magister Alirio Eduardo Gómez Lázaro; quien aceptó ser el director de mi proyecto de grado y, a quien en gran medida le debo la satisfactoria culminación de dicho proyecto. Gracias por su orientación y por el aporte de su conocimiento.

## Dedicatoria

A Dios quien ha sido mi guía y mi fortaleza; y, a su mano de fidelidad y amor que han estado conmigo desde siempre.

A mis padres Elfido y Mariela quienes con su amor, paciencia y esfuerzo han permitido que hoy cumpla un sueño más. Gracias por inculcar en mi con su ejemplo, perseverancia y valentía, para no temer ante las adversidades sabiendo que Dios siempre me acompaña.

Dedico este proyecto especialmente a mi esposa Sandra; quien, con su paciencia, comprensión, empeño, fuerza y un dedicado amor me impulsa a la búsqueda que me metas y logros profesionales.

Para mis hijos, María Camila y Fabian Andrés; quienes son mi mayor bendición; lo mejor que me ha pasado. Por darme la fuerza de siempre alcanzar mis logros y ser su referencia y ejemplo para el presente y futuro.

Para mis abuelos Lalo y Elvira que desde el cielo me siguen bendiciendo. A ellos quienes me enseñaron que a pesar de las adversidades “todo estaría bien”. Por enseñarme a nunca desfallecer en el intento.

A ellos, muchas gracias desde lo más profundo de mi corazón.

## Índice

<b>Capítulo 1. Diseño de un modelo de negocios para una planta transformadora de cacao en la asociación de productores de El Carmen - ASOPROCAR.....</b>	<b>11</b>
1.1 Planteamiento del problema.....	11
1.2 Formulación del problema .....	19
1.3 Objetivos .....	19
<i>1.3.1 objetivo General</i> .....	19
<i>1.3.2 objetivos Específicos</i> .....	19
1.4 Justificación.....	20
1.5 Delimitaciones.....	23
<i>1.5.1 delimitación geográfica</i> .....	23
<i>1.5.2 delimitación conceptual</i> .....	23
<i>1.5.3 delimitación operativa</i> .....	23
<i>1.5.4 delimitación temporal</i> .....	24
<b>Capítulo 2. Marco Referencial.....</b>	<b>25</b>
2.1 Marco histórico .....	25
<i>2.1.1 Marco histórico del cacao a nivel mundial</i> .....	25
<i>2.1.2 Marco histórico del cacao a nivel nacional</i> .....	27
<i>2.1.3 Marco histórico del cacao a nivel local</i> .....	30
2.2 Marco conceptual .....	31
<i>Asociación</i> .....	31
<i>Productor</i> .....	32
<i>Cacaotero</i> .....	32
<i>Agricultor</i> .....	32
<i>Agricultura</i> .....	33
<i>Cacao</i> .....	33
<i>Centro de acopio</i> .....	34
<i>Materia prima</i> .....	34
<i>Chocolate</i> .....	35
<i>Valor agregado</i> .....	35
<i>Cadena de valor</i> .....	36

2.3 Marco Teórico .....	37
2.3.1 Teoría del desarrollo económico .....	37
2.3.2 Teoría de la innovación .....	37
2.3.3 Modelo de negocios .....	38
2.4 Marco legal.....	41
2.4.1 Constitución Política de Colombia.....	41
2.4.2 Ley 31 de 1965.....	41
2.4.3 Ley 67 de 1983.....	41
2.4.4 Ley 101 de 1993.....	42
2.4.5 Ley 321 de 1996.....	42
2.4.6 Ley 811 de 2003.....	42
2.4.7 Ley 2163 de 2021.....	43
2.4.8 Decreto 1000 de 1984.....	43
2.4.9 Decreto 2025 de 1996.....	43
2.4.10 Decreto 2055 de 1993.....	43
2.4.11 Decreto 502 de 1998.....	44
2.4.12 Decreto 392 de 2001.....	44
2.4.13 Decreto 1485 de 2008.....	44
2.4.14 Resolución 1511 de 2011.....	44
<b>Capítulo 3. Diseño metodológico .....</b>	<b>45</b>
3.1 Tipo de investigación .....	45
3.2 Población y muestra .....	45
3.2.1 Población.....	45
3.2.2 Muestra.....	46
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	47
3.4 Análisis de la información .....	47
<b>Capítulo 4. Resultados .....</b>	<b>48</b>
4.1 Caracterización la producción de cacao que producen los asociados de la Asociación de productores de El Carmen ASOPROCAR.....	48
4.2 Identificación del entorno de la planta para la transformación de cacao en el municipio de El Carmen stakeholder- competidores.....	53

4.2.1 stakeholders .....	56
Stakeholders internos .....	58
<i>Asociados</i> .....	58
<i>Junta directiva</i> .....	58
<i>Gerente</i> .....	58
<i>Colaboradores</i> .....	59
Stakeholders externos.....	59
<i>Proveedores</i> .....	59
<i>Clientes</i> .....	60
<i>Organizaciones u entidades afines</i> .....	60
<i>Entidades de gobierno</i> .....	61
<i>Cámara de comercio</i> .....	61
<i>Universidades</i> .....	61
4.3 Elaboración de un modelo de negocio para la planta transformadora de cacao de la asociación de productores del municipio de el Carmen - ASOPROCAR. ....	63
4.3.1 segmento de clientes .....	65
4.3.2 propuesta de valor .....	65
4.3.3 Canales .....	65
4.3.4 Relación con los clientes .....	66
4.3.5 flujo de ingresos.....	67
4.3.6 recursos clave .....	67
<i>Infraestructura</i> .....	67
<i>Materia prima</i> .....	68
<i>Maquinaria y equipo</i> .....	68
<i>Mano de obra</i> .....	68
<i>Financieros</i> .....	69
4.3.7 actividades clave.....	69
<i>Obtención de la materia prima</i> .....	69
<i>Limpieza</i> .....	69
<i>Tostado</i> .....	70
<i>Descascarar el grano</i> .....	70

<i>Molienda</i> .....	70
<i>Empaquetado</i> .....	70
<i>Comercialización</i> .....	71
<i>4.3.8 Socios clave</i> .....	71
<i>4.3.9 estructura de costos.</i> .....	71
<b>Capítulo 5. Conclusiones</b> .....	<b>73</b>
<b>Capítulo 6. Recomendaciones</b> .....	<b>74</b>
<b>Referencias</b> .....	<b>75</b>
<b>Apéndices</b> .....	<b>84</b>

## Lista de tablas

<b>Tabla 1</b>	Caracterización de producción de grano de cacao de ASOPROCAR.....	52
<b>Tabla 2</b>	Funciones de los asociados.....	56
<b>Tabla 3</b>	Junta directiva ASOPROCAR.....	56
<b>Tabla 4</b>	Costo de la maquinaria .....	72

## Lista de figuras

<b>Figura 1</b> Proceso para la producción de licor de cacao, manteca de cacao y cacao en polvo .....	13
<b>Figura 2</b> Estructura de la cadena productiva del cacao .....	16
<b>Figura 3</b> Caracterización de la cadena de valor del cacao en Colombia .....	18
<b>Figura 4</b> Definiciones por autores modelo de negocios .....	40
<b>Figura 5</b> Número de asociados .....	48
<b>Figura 6</b> Asociados activos.....	49
<b>Figura 7</b> Asociados con cédula cacaotera.....	49
<b>Figura 8</b> Hectáreas cultivadas por asociado .....	50
<b>Figura 9</b> Edad en años de los cultivos .....	51
<b>Figura 10</b> Producción anual por hectárea cultivada .....	52
<b>Figura 11</b> Empleados de ASOPROCAR.....	53
<b>Figura 12</b> Estructura administrativa ASOPROCAR .....	54
<b>Figura 13</b> Organigrama ASOPROCAR .....	55
<b>Figura 14</b> Mapa de Stakeholders (grupos de interés) de ASOPROCAR .....	57
<b>Figura 15</b> Matriz stakeholder - competidores.....	62
<b>Figura 16</b> Modelo CANVAS.....	64

## Lista de Apéndices

<b>Apéndice A.</b> Encuesta dirigida a Representante Legal y miembros de la Junta Directiva de ASOPROCAR.....	84
---	----

## **Capítulo 1. Diseño de un modelo de negocios para una planta transformadora de cacao en la asociación de productores de El Carmen - ASOPROCAR**

### **1.1 Planteamiento del problema**

La asociación de productores de El Carmen – ASOPROCAR, es una entidad sin ánimo de lucro, fundada con el fin de lograr el fortalecimiento y la integración de los cacaoteros del municipio de El Carmen en Norte de Santander, inculcando en sus asociados la importancia de la cultura empresarial y el cuidado medioambiental de su entorno. ASOPROCAR tiene como actividad principal, la producción y comercialización de cacao, con una producción de 30 toneladas promedio por año. Según afirma su representante legal, el principal producto que comercializa la asociación es el grano seco de cacao, satisfaciendo la demanda en el corregimiento de Guamalito, así como la demanda de la cooperativa de caficultores del Catatumbo – COOPERACAFE, siendo este último el único aliado comercial. La asociación es propietaria de un vivero con capacidad de aproximadamente 30 mil plántulas de cacao, lo que le permite renovar sus cultivos permanentemente. Cuenta con 74 pequeños productores pertenecientes a 21 veredas de la municipalidad, siendo poseedores en promedio cada uno de 2 y 3 hectáreas de este cultivo, sumando unas 130 hectáreas en total aproximadamente, con plantas en etapa productiva lo que sugiere un activo para la generación de altos rendimientos económicos. (Organizaciones de desarrollo alternativo, s.f.).

En los últimos años, la producción y comercialización de cacao y sus derivados se ha convertido en un renglón importante de la economía global, nacional y regional; siendo una fuente importante de ingresos para los pequeños productores. Pese a esto, no se han definido métodos de procesamiento que sean uniformes por quienes producen cacao. Esto debido a que

cada país ha desarrollado de manera independiente y a su tiempo técnicas para la producción; pero con similitudes básicas marcadas. Estas diferencias se centran en la destinación que se le dará al grano, ya sea que se destine a la confitería, a la fabricación de chocolate o como materia prima para otras industrias como la de alimentos o fármacos. Algunas de las operaciones básicas de la producción de cacao que guardan en común los diferentes productores son: la recolección, la selección y limpieza, descascarillado, tostado y por último la molienda. (Castillo, 2022).

Una vez se ha beneficiado el cacao, con este se pueden producir productos básicos como lo son el licor de cacao, manteca y tortas de cacao (Ver figura 1). Usando estos productos como materia prima y procesándolos, se pueden producir varios tipos de chocolate tales como: amargo, con leche, blanco y otras variedades, así como productos de cafetería, panadería y pastelería, etc. Debido al creciente aumento en el consumo de cacao, se ha hecho necesario desarrollar e implementar procesos para transformar el grano en sus diferentes derivados, y posteriormente en productos finales de consumo entre ellos el más importante, el chocolate. (Perea Villamil, 2019).

**Figura 1**

*Proceso para la producción de licor de cacao, manteca de cacao y cacao en polvo*



*Nota.* La gráfica muestra el proceso de producción de licor de cacao, manteca de cacao y cacao en polvo. (El cacao desde la ciencia: de la semilla al chocolate, 2019).

Según escribe Martínez (2015), el origen del *Theobroma cacao* o árbol de cacao se rastrea hasta América en los bosques húmedos tropicales; y hace parte de la familia de las Malvaceae. De lo anterior, se conoce la existencia de variadas hipótesis, tanto de sus tipos como de sus orígenes. Entre las más relevantes tenemos a Van Hall (1914) quien propone su origen en las regiones del Orinoco y Amazonas, Miranda (1962) ubica su origen en Centroamérica, Chessman (1944) y Cuatrecasas (1964) establecen sus orígenes en Amazonas y América Central; así como Schultes (1984) quien plantea que el cacao fue domesticado en Suramérica y se dispersó a América Central producto de la migración de los humanos. Como plantearon Núñez & Lizarazo (2018) los procesos de producción de cacao se dan por una necesidad generada por la demanda, para lo que se conocen varios métodos de producción que son semejantes en su esquema productivo. (Mosquera Chaverra, 2020).

Como sugiere Rodríguez (2016) siendo el cacao una plantación tropical se cultiva en regiones cálidas y con humedad ubicadas entre 10° norte y 10° sur del Ecuador, cuyo fruto es la materia prima para elaborar chocolate y otra variedad de productos alimenticios y cosméticos. Según Arvelo et al (2016) para los países que producen cacao, esta actividad representa un renglón importante de su economía, tanto social como cultural que mayormente proviene de la agricultura familiar que se ha convertido en sinónimo de desarrollo para los territorios y el modelo empresarial de la región. Este producto, históricamente ha sido comercializado como materia prima, sin mayor valor agregado. (FONTAGRO, 2019).

La Federación Nacional de Cacaoteros (2014) precisa que los países donde existen mayor cantidad de hectáreas cultivadas con cacao se ubican en África y Asia. Por otro lado, a nivel nacional, datos de la Cámara de Comercio de Medellín (2015), establecen que en Colombia los departamentos con mayor producción de cacao son los siguientes: Santander, Arauca, Norte de

Santander y, en cuarto lugar, Antioquia. (Carvajal Higueta, Castrillón Sánchez, Puerta Gallo, Castro Riasgos, & Mejía Córdoba, 2017).

El Centro de Comercio Internacional (2001) dio a conocer que los países productores comercializan hacia los países consumidores, siendo el principal producto comercializado el cacao en grano y solo el 35% en derivados básicos como el polvo y la manteca de cacao. (Pérez Vera & Álvarez, 2019).

Pese a que el cacao es producido en gran proporción por los países en proceso de desarrollo, son los países desarrollados quienes lo consumen. Siendo un pequeño grupo de multinacionales las que dominan el proceso de transformación del cacao. (Granada & Alulema, s.f.).

Como lo señala FEDECACAO (2011) en nuestro país, el cultivo de cacao se desarrolla de manera tradicional, sustentando la economía campesina en pequeñas parcelas que producen aproximadamente 3.3 hectáreas. Por lo anterior, este cultivo hace parte de la economía para la subsistencia de los agricultores, percibiendo de este cultivo gran proporción de sus ingresos. De acuerdo con AGROCADENAS (2005) el cacao producido en nuestro país lo absorben las compañías que procesan esta materia prima, y lo hacen por intermedio de acopiadores y terceros autorizados para comprar el grano; (Ver figura 2) y el restante se destina para los pequeños procesadores o se exporta en pequeñas cantidades. (Superintendencia de Industria y Comercio, 2011).

**Figura 2**

*Estructura de la cadena productiva del cacao*



*Nota.* (Martínez Covalada, 2005).

Para el caso colombiano, se han llevado a cabo varios estudios con la motivación de promover desarrollo económico en las cadenas y sectores productivos. Entes como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural han invertido esfuerzos para impulsar el crecimiento a estas cadenas y sectores a través de la formulación de estrategias enfocadas al fortalecimiento de la competitividad. Proyectos como el denominado Transición de la Agricultura han traído consigo el establecimiento de Agendas Prospectivas de Investigación para las cadenas y sectores productivos, con el afán de generar conocimiento de las situaciones por las que atraviesan estos

sectores o cadenas, para identificar elementos clave que fortalezcan su desarrollo en una economía cada día más global. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - Unión Europea, 2011).

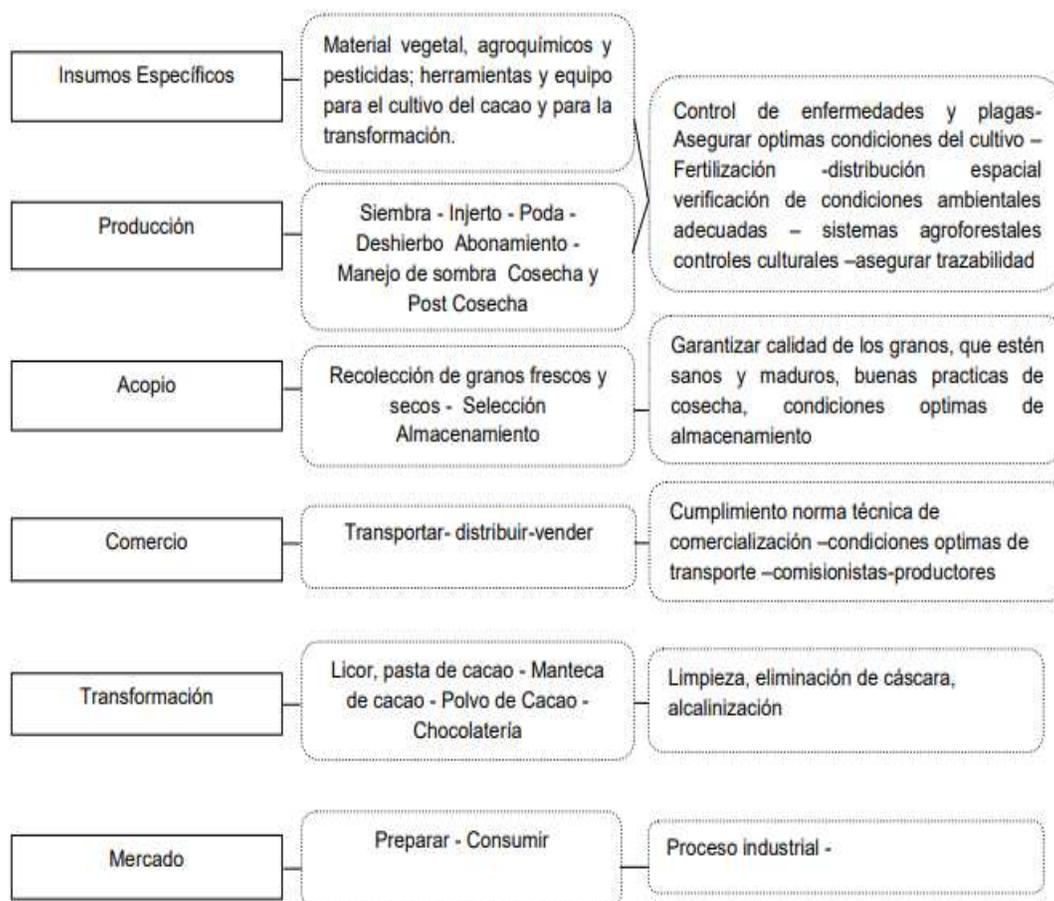
Nuestro departamento basa su economía en el sector agrícola, debido a las condiciones naturales de su geografía, lo que permite contar con diversidad de cultivos. Ocupa el tercer puesto en el país en lo que a producción de cacao respecta, pero a pesar de esto, sus plantaciones son viejas superando la etapa de mayor producción, sus procesos son manuales o tradicionales y no cuenta con procesos tecnificados y hay una baja utilización tecnológica lo que desfavorece el aporte de valor agregado al producto. (Arias Rodriguez , et. al 2016).

El Programa de Transformación Productiva (2015) indica que en el departamento Norte de Santander tiene una muy baja de transformación industrial del cacao como lo evidenciaron los resultados obtenidos en la Encuesta Anual Manufacturera aplicada en el 2013 al sector de los chocolates y los confites, donde nuestro departamento se ubicó en el puesto 17 del escalafón, aportando solo un porcentaje de 0.08% en dicho estudio. (Vásquez Barajas, et. al 2018).

Para generar valor agregado a un producto o servicio se hace necesario fortalecer las cadenas de valor al interior de un proceso de producción o de transformación. La cadena de valor hace referencia a los instrumentos de gestión permiten describir los procesos, procedimientos y actividades de una unidad productiva, lo que es aplicable al cultivo de cacao (Ver figura 3). Analizar estas cadenas de valor permiten la optimización de los procesos productivos y de transformación, ya que se evidencia a detalle cada procedimiento; situación ideal que permite la implementación de ventajas comparativas proponiendo la creación de valor. (Perdomo Rosas, 2012).

**Figura 3**

*Caracterización de la cadena de valor del cacao en Colombia*



*Nota.* (Vásquez Barajas, et. al 2018)

En este sentido, la asociación de productores de El Carmen – ASOPROCAR solo se dedica a producir y vender grano seco de cacao a un nivel muy básico, ya que no cuenta con la infraestructura que les permita desarrollar los procesos de transformación hasta un producto terminado o con mayor valor agregado. Esta situación hace que la asociación esté desaprovechando el potencial de productividad que tiene el cacao y por ende estancando su

propio fortalecimiento como entidad generadora de desarrollo para los asociados, sus núcleos familiares y también del sector agrícola y comercial del municipio y la región.

## **1.2 Formulación del problema**

¿Cómo puede incidir en el fortalecimiento de la asociación de productores de El Carmen - ASOPROCAR la implementación de un modelo de negocio para una planta transformadora de cacao?

## **1.3 Objetivos**

### ***1.3.1 objetivo General***

Diseñar un modelo de negocio para una planta transformadora de cacao en la Asociación de productores de El Carmen Norte de Santander “ASOPROCAR”.

### ***1.3.2 objetivos Específicos***

Caracterizar la producción de cacao que producen los asociados de la Asociación de productores de El Carmen ASOPROCAR.

Identificar el entorno de la planta para la transformación de cacao en el municipio de El Carmen stakeholder- competidores.

Elaborar el modelo de negocio para la planta transformadora de cacao de la ASOPROCAR.

#### **1.4 Justificación**

En el entendido de que el cacao tiene grandes potenciales en el sector agrícola de nuestro país, el gobierno nacional por intermedio del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo presentó el Programa de Transformación Productiva (PTP) que hace parte un nuevo Plan de Negocios dirigido sector cacaotero y sus productos derivados visionado al 2032. Dentro de los planes que se tienen pensados para incentivar la productividad de dicho sector y duplicar su mercado local y externo, incluye la sustitución de 27.000 hectáreas de cultivos de uso ilícito por cacao, invirtiendo en plantas de postcosecha y transfiriendo conocimiento y apoyo tecnológico a 30.000 cultivadores de cacao en todo el país. Lo que según los expertos este sector podría llegar hasta los 2.18 billones de pesos en ganancias.

En nuestro país, la industria cacaotera representa un sector estratégico para el desarrollo productivo, debido al impacto que este tiene sobre la producción, la generación de empleo y las exportaciones; además del potencial frente a la producción de productos con mayor valor agregado. Dentro de los desafíos más importantes que se ha propuesto el gobierno se encuentran la transferencia de conocimiento y tecnología a pequeños agricultores, lograr que el 60% de los pequeños productores se afilien a cooperativas o cualquier forma de asociatividad y lograr que las pymes dedicadas a transformar el cacao incrementen sus ventas en un 9% entre 2022 y 2032. (Portafolio, 2017).

El sector cacaotero en Colombia ha demostrado la importancia de los esfuerzos hechos en innovación y asignación de valor agregado a los productos con lo que se gana calidad. Lo anterior quedó demostrado con el crecimiento de sus exportaciones en el periodo 2010 – 2016 en un 6.2% y con una productividad que tuvo variaciones de tasas de un 40%. Los productos procesados y semiprocados representan un mayor valor para la cadena del cacao. (Lacouture, 2017).

En la actualidad, con el auge de una economía global se ha hecho necesario e imprescindible que los productores generen un mayor valor agregado a los productos primarios que de manera tradicional se han comercializado históricamente. (Solórzano Campuzano, 2014).

Da Silva et. al (2013) mencionan que las destrezas de cada región para innovar son un elemento fundamental para generar desarrollo económico, inclusive a nivel nacional. Colombia como lo menciona Mitchell (2017) posee un sector agroindustrial con enormes oportunidades, pero también enormes retos. (Avila Gómez & Osorio Rojas, 2020).

En nuestro país existen una gran cantidad de asociaciones de productores, que han surgido como solución para muchas de las necesidades de un determinado grupo social. Este es el caso de ASOPA – Asociación de Productores Agropecuarios en el departamento de Putumayo que surgió en la busca de alternativas para fortalecer a los productores de la región. ASOPA logró la consecución de maquinaria y equipo para la transformación de cacao como resultado de la gestión ante la gobernación de dicho departamento. Por lo anterior, ASOPA dio inicio a la transformación de cacao a chocolate, produciendo inicialmente dos tipos: chocolate amargo y chocolate con azúcar. Estas iniciativas permiten fortalecer a las asociaciones, generando valor agregado a los productos primarios como herramienta transformación. (Restrepo Moreno, 2020).

Otro claro ejemplo de las ventajas de transformación del cacao con generación de valor agregado a dicho producto es el que nos muestra AMAY CHOCOLATES, que es un proyecto productivo dedicado a la comercialización de chocolatinas y diversos derivados del cacao.

Explica Vladimir López, quien es el líder del mencionado proyecto, que, gracias a la puesta en marcha de una planta de transformación, hoy día se han convertido en un modelo de negocio sostenible que los ha puesto en el radar del mercado nacional. Dice además que AMAY CHOCOLATES es reflejo de una verdadera transformación del campo colombiano, proyecto que se basa en la sostenibilidad ambiental y social, enmarcada en una economía circular del cacao. (Universidad EAN, 2022).

La asociación de productores de El Carmen – ASOPROCAR se constituyó en el año 2007, y desde sus comienzos su principal actividad ha sido la comercialización de grano seco de cacao. (Departamento Administrativo para la Prosperidad Social , 2016).

Como es evidente en los diferentes mercados, ya sean locales, nacionales o internacionales; los productos procesados y semiprocados tienen mayor demanda que los productos primarios. Adicionalmente, a la mayor demanda, cuando un producto primario se transforma, estos productos primarios son aprovechados de una mejor forma disminuyendo los desperdicios. En el caso del cacao todas sus partes son aprovechables. A mayor grado de transformación el valor agregado de los productos es mayor, generando mayores rendimientos para quien lo produce y transforma.

En este sentido, se justifica presentar una propuesta para la implementación de una planta de transformación de cacao para la asociación de productores de el Carmen – ASOPROCAR, que permitiría el fortalecimiento de la asociación.

La participación de la asociación en una cadena de transformación completa del cacao hasta productos finales con mayor valor agregado generaría mayor desarrollo en las economías de los pequeños productores que la integran, así como de la región.

## **1.5 Delimitaciones**

### ***1.5.1 delimitación geográfica***

El desarrollo del presente proyecto de investigación tendrá como delimitación geográfica el municipio de El Carmen Norte de Santander, ya que este es el domicilio principal de la asociación de productores del municipio de El Carmen - ASOPROCAR.

### ***1.5.2 delimitación conceptual***

El proyecto de investigación tendrá en cuenta como principales conceptos los siguientes: asociación, productor, cacaotero, agricultor, agricultura, cacao, centro de acopio, materia prima, chocolate, valor agregado, cadena de valor.

### ***1.5.3 delimitación operativa***

La presente investigación se enmarcará bajo el enfoque de la investigación descriptiva, la cual se encarga puntualmente de establecer las características de una población objeto de estudio.

Para Tamayo (1994) este tipo de investigación es aquella que se utiliza para registrar, analizar e interpretar datos presentes sobre un proceso o fenómeno determinado; ya sean grupos

de personas o cosas. En su obra, Carlos Sabino (1992) la define como la investigación cuyo objetivo principal es la descripción de las características de grupos o poblaciones, utilizando criterios con los cuales se establecen bases o comportamientos de los grupos de estudio para generar información y datos comparables que se puedan usar. (Duran Gutierrez, et. al 2019).

Adicionalmente, se contará con la asesoría permanente tanto del director como del codirector de la investigación.

#### ***1.5.4 delimitación temporal***

El desarrollo del presente proyecto de investigación será de 4 semanas a partir de la fecha en que sea aprobado el anteproyecto.

## Capítulo 2. Marco Referencial

### 2.1 Marco histórico

#### *2.1.1 Marco histórico del cacao a nivel mundial*

Según la mayoría de los historiadores, el país que puso al cacao en el mapa mundial fue México. Fueron los Olmecas en los 1500 a 400 A.C. los primeros humanos que consumieron cacao, haciéndolo principalmente en forma de bebida; y para su preparación molían el fruto para mezclarlo con agua, adicionándole además algunas especies y otros tipos de hierbas. También fueron estos quienes por primera vez cultivaron la planta. Posteriormente, fueron los Mayas y los Aztecas quienes lo cultivaron y lo consumieron.

Alrededor del año 600 los Mayas preparaban una bebida a partir de la vaina del cacao. Así mismo, existe registros de que los Aztecas atesoraban el cacao y que a partir de este preparaban una bebida amarga bastante concentrada a la que llamaban “techocolat” la cual era para consumo exclusivo del emperador, la nobleza y la clase guerrera. Tan importante era el cacao para estas culturas que tenía más valor que el oro, razón por la cual era utilizado como moneda en los intercambios comerciales o trueques. Por otra parte, los indígenas de estas civilizaciones lo utilizaban para desarrollar rituales religiosos dedicados a sus dioses, porque representaba para ellos un símbolo de abundancia. También era presentado como ofrenda en sus funerales.

Cuando Hernán Cortés llegó a México en el año de 1519, logró con sus habilidades para los negocios que los Aztecas intercambiaran cacao por oro, ya que para la época el oro no era un

metal que despertara el interés absoluto de los indígenas. Así, Cortés y sus acompañantes comenzaron a consumir la bebida con la particularidad de que le agregaban azúcar para endulzar.

Durante mucho tiempo el cacao fue exclusivo de España, siendo solo un privilegio para las clases sociales altas. Posteriormente, como producto del contrabando y la captura de embarcaciones que regresaban de México, el cacao llegó a otros países de Europa.

En Francia fue introducido en el año 1615 como resultado del matrimonio de Luis XIII con la princesa española de la época. Posteriormente, se introdujo en Alemania e Inglaterra en 1646 y 1657 respectivamente; países donde se establecieron salones para su degustación.

La primera fábrica de chocolate fue abierta en París en el año de 1659. Muchos años después en Bélgica siendo 1697, un suizo probó el chocolate y lo llevaría a su país natal en el año de 1711. En Austria sería el emperador Carlos VI quien instaurara el consumo de cacao. A partir de 1720 Italia sería reconocida por sus chocolaterías de gran calidad. En el año de 1765 el cacao fue introducido a Estados Unidos cuando este era una colonia inglesa. La primera máquina hidráulica construida para moler el cacao y convertirlo en una pasta que mejoró su producción fue inventada por el francés Doret. Con la industrialización vinieron cambios significativos para el cacao, se abrió en Barcelona España la primera fábrica de chocolate de la ciudad en 1780 y posteriormente se abrirían más fábricas en Alemania y Suiza. (Fundación Cacao México, s.f.)

En el año de 1828 es inventado en los Países Bajos un procedimiento para extraer manteca y polvo de cacao, permitiendo así la producción de un chocolate con mayor homogeneidad y a menor costo. El suizo Rudolf Lindt en 1840 mezcló manteca de cacao con pasta de cacao, obteniendo de esta mezcla un chocolate mucho más dulce del que se consume en la actualidad. En el año de 1842 se fabricó el primer chocolate para comer, teniendo en cuenta que en su mayoría lo preparaban para beber. Esto se logró añadiendo vainilla y azúcar para

conseguir un chocolate más rico al gusto y que fue muy comercial. En 1847 se crea la manteca de cacao y se produce la primera barra de chocolate a partir de la adición de azúcar y licor a la manteca de cacao. El chocolate con avellanas fue inventado en el año de 1850 por el suizo Charles-Amédée Kohler. En 1875 se desarrolla un método que permitió la producción de chocolate con leche, que se dio a partir de la combinación de cacao y leche condensada. Producto de la colonización europea el cacao fue introducido con tanto éxito en el continente africano, que desde el siglo XX África es el principal productor de cacao en el mundo. (Coello Dominguez, 2011).

Se conoce también que, durante la Segunda Guerra Mundial, a las tropas se les proporcionaba chocolate en barra como parte de su ración ya que era nutritiva y aportaba energía a los soldados; además era fácil de transportar. Luego de que la guerra finalizó, el chocolate fue popularizado en la población civil en forma de golosina. (Voz de América, 2020). Actualmente la producción de cacao se da principalmente en los países que se ubican entre los 10 grados norte y 10 grados sur del Ecuador, ya que el clima favorece estas plantaciones. Arévalo Sánchez, et. al (2017)

### ***2.1.2 Marco histórico del cacao a nivel nacional***

Según lo refieren Motamayor et al., (2002) el cacao se ha producido en nuestro país durante miles de años y se presume que biológicamente su origen se sitúa en las partes altas de la Orinoquia colombiana; y que, además, por la importancia cultural que este representa su inclusión en la dieta fue inminente. (United State Agency Intenational Development, 2019).

En su informe “Características de Calidad del Cacao en Colombia”, la Federación Nacional de Cacaoteros y Universidad Industrial de Santander (2017) hacen referencia al hecho de que Colombia realiza su primera exportación de grano de cacao hacia Europa en el año de 1580; y que dicho cargamento provino de cultivos de cacao ubicados en Cúcuta, Norte de Santander. En el departamento del Valle del Cauca, el cultivo de cacao tuvo sus inicios a partir del año 1600, siendo los municipios de Cartago, Puerto Tejada y Buga los pioneros en esta región del país. Se dice que el cacao que se cultivaba en esta región presentaba características de sabor y aroma que lo posicionaron como un cacao de primera calidad. (Daza Cacao Premium, 2022).

En Norte de Santander, más específicamente en Cúcuta se considera que los indígenas de la región, “los motilones” expandieron el cultivo de cacao haciendo uso de los afluentes de los principales ríos de la región como lo son el Zulia, Táchira y Pamplonita. El cultivo de cacao fue de gran importancia para el desarrollo económico y sociocultural de Norte de Santander y de la frontera Colombo – Venezolana desde la fundación de los pueblos vecinos como San Faustino, Villa del Rosario, Cúcuta entre otros por nombrar algunos. En esta región, el cacao se convirtió en el principal producto para comerciar y para los siglos XVII y XVIII se había convertido en toda una línea económica para el comercio nacional, tanto así que impulsó el comercio hacia puertos como el de Cartagena en nuestro país y Maracaibo en Venezuela. Se establecieron extensas plantaciones de cacao lo que trajo consigo la movilización hacia la región grandes movimientos de población entre los que se destacan campesinos, mestizos e indios; así como una gran cantidad de esclavos. Las plantaciones individualmente alcanzaron a contar hasta con 30 mil plantas de cacao. (Ramírez Villar, 2013).

A comienzos del siglo XX en Colombia, el chocolate en taza apenas comenzaba a introducirse en la mesa de los colombianos. Es así, que mientras en el viejo continente se habían desarrollado una serie de inventos en pro de la industrialización del cacao, en nuestro país solo se cultivaba y se exportaba el grano a otros países.

Así mismo, dos siglos atrás esta era una bebida a la que exclusivamente podían acceder las elites como lo evidencian los registros. En proporciones menores, también lo consumían las minorías rurales quienes necesitaban una fuente de alimento que aportara los nutrientes necesarios a su dieta.

En Colombia, se hizo un intento temprano de industrializar el procesamiento de cacao en el año de 1864, cuando el Antonio Martínez de la Cuadra de origen español instaló en Antioquia una máquina de vapor que permitía el molido de cacao. Más tarde en Bogotá en el año de 1877 se instauró la Compañía de Chocolate Chaves, convirtiéndose en la empresa más importante para la producción de chocolate debido al gran volumen que podía procesar. También se conoce que uno de los más importantes pioneros del chocolate e impulsores de su industrialización en Colombia fue el antioqueño Enrique Cardona Mejía, quien hacía ensayos cuando era empleado en un molino de trigo ubicado en Medellín. En el año de 1888 abrió su primera fábrica, donde utilizó una rueda Pelton de un trapiche.

Conforme avanzaba el siglo XX, el cacao iba ganando presencia en las mesas de los colombianos. Con el objetivo de buscar mejoras en los procesos de producción, los fabricantes de chocolate del país buscaron contratar técnicos venidos de Europa para lograrlo. Con el fin de conseguir adeptos del chocolate e incentivar su consumo, se recurrió a todo tipo de estrategias novedosas para la época. Ya para los años 50 lograron que el chocolate fuera una bebida que los colombianos consumieran a diario en sus hogares. Posteriormente y transcurridas varias décadas,

los fabricantes buscaron renovar la tecnología para la producción e implementaron sistemas de control de calidad.

Actualmente en Colombia la industria del cacao se encuentra liderada por dos grandes compañías, además de pequeñas fabricas regionales, muchas de las cuales todavía tienen procesos tradicionales para la producción y transformación del cacao. Lo que en un inicio fueron pequeños esfuerzos, casi un siglo después evolucionó en lo que hoy es una industria sobresaliente. (Londoño Vélez, 2000).

### ***2.1.3 Marco histórico del cacao a nivel local***

El Carmen es uno de los 32 municipios que pertenecen al Departamento Norte de Santander, y también integra la región del Catatumbo y la Provincia de Ocaña. Es un territorio que se constituye por zonas donde prevalecen las selvas, montañas y llanuras atravesadas por la cuenca del río Catatumbo. Su economía es principalmente agrícola y el cacao es uno de los cultivos que destaca dentro de este renglón productivo. (Alcaldía de El Carmen Norte de Santander, 2020).

Según la alcaldía de El Carmen (2012) en su Plan de Desarrollo 2012-2015 “ Leal a su pueblo y a sus ideas” en ese municipio existe una asociación de productores que se denomina ASOPROCAR, que se caracteriza por tener un perfil productivo y que cuenta con el apoyo y asesoría permanente de la Asociación de Municipios de Ocaña y Sur del Cesar; y como lo evidencia el diagnóstico incluido en el plan de desarrollo esta asociación ejecutó un proyecto productivo enfocado específicamente en la siembra y producción de cacao. (Alcaldía de El Carmen Norte de Santander, 2012).

El cultivo de cacao da inicio aproximadamente hacia el año 2003 con la puesta en marcha del programa Laboratorios de Paz, programa que incluyó a los municipios ubicados en zonas afectadas por la violencia. En ese entonces la única persona que sembraba cacao era el señor Luis Ernesto Illera y muy esporádicamente en algunas veredas pero que era solo para el consumo de los campesinos que lo cultivaban. Con la asesoría de la Asociación de municipios de la provincia de Ocaña, se conformó la Asociación de Productores de El Carmen – ASOPROCAR, que principalmente se dedicó a fomentar el cultivo de cacao por parte de sus asociados y que actualmente lo sigue haciendo. Según el asociado SANIM LÓPEZ, la asociación logró inclusive que muchos de los jóvenes que se dedicaban a los cultivos ilícitos migraran a al cultivo de cacao y algunos de ellos son asociados de ASOPROCAR y son propietarios de 1 a 3 hectáreas en promedio las cuales se dedican exclusivamente al cultivo de cacao. (López, 2022)

## **2.2 Marco conceptual**

### ***Asociación***

Consiste en el relacionamiento o unión de personas o entidades que se organizan con conocimiento de causa, teniendo como propósito lograr el cumplimiento de objetivos en común que dieron nacimiento a esa asociación. (Cabanellas de Torres, 2006).

Según la Real Academia de la Lengua Española (2001) la asociación consiste en la acción de unirse o asociarse para conseguir un mismo fin. (Real Academia Española, 2001).

### ***Productor***

Es cualquier persona natural o jurídica que utiliza los recursos disponibles para producir un bien o servicio. (FAO, 1995).

Según la Real Academia Española (s.f.) un productor es aquella persona que participa de la producción de bienes o servicios dentro de los parámetros de la organización del trabajo. (Real Academia Española, 2001).

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística en su tercer Censo Nacional Agropecuario (2014) definió que un productor es aquella persona natural o jurídica que por decisión hace uso de los medios de producción agropecuaria. (DANE, 2014)

### ***Cacaotero***

Persona que se dedica a cultivar el cacao. (Real Academia Española, s.f.).

### ***Agricultor***

Se conoce como agricultor aquella persona que se dedica al trabajo de labranza y cultivo de la tierra. (Real Academia Española, 2021).

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y Unión Internacional de los Trabajadores de la Alimentación, Agrícolas, Hoteles, Restaurantes, Tabaco y Afines (UITA) un agricultor es aquella persona, hombre o mujer que se dedica al trabajo en el campo en el desarrollo de cultivos, y otras actividades de procesamiento de materias primas para la producción de alimentos. (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2007).

### ***Agricultura***

Es aquella actividad enfocada a la producción de alimentos y materias primas. (Gómez Limón, et. al 2008).

La agricultura es considerada como una actividad asociada al primer sector de la economía, la cual se asocia a la generación de productos agrícolas y sus derivados, así como de insumos textiles y químicos para la industria. También es conocida como el arte del cultivo de la tierra. (Gobierno de la Ciudad de México, s.f.).

### ***Cacao***

Es una planta originaria del continente americano cuyo fruto recibe el mismo nombre y a partir del cual se produce la materia prima para diversos alimentos, siendo el principal de estos el chocolate. (Cuidate Plus, s.f.).

### ***Centro de acopio***

Para Riaño & Salazar (2009), un centro de acopio es un espacio dispuesto para la compra y venta de productos primarios, generalmente de origen agrícola. Este espacio puede estar ubicado en espacios abiertos o contar con una infraestructura. No sirve solo para las transacciones, sino como almacén de los productos que se comercializan. ( Flórez Castro & Morales Aguilar , 2016).

Los centros de acopio son un medio para facilitar la comercialización de productos primarios mediante la relación de oferta y demanda que interactúan en las interacciones de los vendedores y compradores. Es decir, que no son solo una instalación o espacio físico, sino que hacen parte de una estrategia comercial para potenciar el primer renglón de la economía. (Lesmes Rangel, 2022).

Según Vega & Pulido (2002), un centro de acopio es un sitio de distribución donde se reúnen tanto productores como vendedores con el fin de realizar las transacciones que permitan la movilización de sus productos. (Hernández Téllez, 2016).

### ***Materia prima***

Se conoce como materia prima todos los recursos naturales disponibles que se usan como base para la obtención de materiales o productos a través de una cadena de producción. (Gobierno de Canarias, s.f.).

Según la RAE se considera materia prima cualquier tipo de ingrediente que es usado dentro de un proceso productivo para obtener un producto final. (Real Academia Española, 2022).

### *Chocolate*

Es un alimento que se obtiene del fruto de la planta de cacao. (Gómez Pastor, 2020).

### *Valor agregado*

Se considera que el valor agregado es aquella distinción o característica adicional que se le impregna a un producto o servicio con el fin único de otorgarle un mayor valor comercial, a partir de la diferenciación con sus competidores. (ESUCOMEX INSITUTO PROFESIONAL, 2016).

El valor agregado es aquel rasgo de diferenciación que un productor le asigna a su proceso productivo, producto o servicio con el fin de generar competitividad frente a su competencia y aumentar el volumen de las ventas.

Para Pérez et al., (2016) El valor agregado está determinado por una serie de estrategias que se enfocan en los clientes, a partir del otorgamiento de características específicas adicionales que le dan atributos especiales a un producto o servicio para hacerlo más atractivo y superar las expectativas del consumidor, buscando obtener un incremento en las ventas. (Baque Villanueva, Álvarez Gómez, et. al 2021).

### ***Cadena de valor***

Se define como una serie de herramientas o estrategias durante el proceso de gestión, que se aplican en puntos específicos de la producción con el fin de obtener mayor beneficio de los sistemas de información incidiendo de manera directa la plataforma estratégica de un negocio. La cadena de valor se centra en las actividades primarias de la unidad productiva, así como en las actividades de apoyo con el fin de agregar valor a los productos que se producen o a los servicios que se prestan. (Mancilla, 2013).

La cadena de valor para Porter (1985) es considerada como los réditos percibidos por un consumidor cuando adquiere un producto o servicio. Comprende el proceso de observación y análisis que se hace a una unidad productiva con el fin de identificar ventajas comparativas con respecto a su competencia para generar mayor valor agregado a un menor costo y aun así sobresalir en el mercado. (Ayala de la Cueva, 2011).

Para los autores Sztulwark & Juncal (2014), la cadena de valor está compuesta por aquellos instrumentos de gestión que de manera directa permiten el establecimiento de estrategias enfocadas al mejoramiento de los procesos y procedimientos ligados al ciclo productivo de una empresa. (Velasco Vaicilla, 2017).

## **2.3 Marco Teórico**

### ***2.3.1 Teoría del desarrollo económico***

Esta teoría fue desarrollada por el economista Joseph Schumpeter (1939) quien consideraba que un proceso productivo es el conjunto de fuerzas productivas que se derivan de fuerzas materiales e inmateriales; siendo las primeras las llamadas fuerzas de trabajo (trabajo, tierra y capital) y las segundas los aspectos técnicos utilizados por las organizaciones sociales para la producción. En este sentido, el autor considera que el Desarrollo Económico es producto de la combinación de la innovación y aspectos socio – culturales; aunque le da mayor relevancia a la innovación como factor fundamental del desarrollo económico. (Montoya Suárez, 2004).

### ***2.3.2 Teoría de la innovación***

La innovación es un aspecto fundamental para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. Para Porter (1993) para que una nación desarrolle una industria y una economía competitiva, debe primero desarrollar la capacidad para innovar y mejorar. Es decir, que la innovación y la capacidad que ha tenido el talento humano para innovar, han sido un factor determinante con que las economías industrialmente avanzadas han desarrollado ventajas competitivas. El autor sostiene que la innovación permanente es la única ventaja competitiva que se sostiene en el tiempo.

En este sentido, las organizaciones deben contar con procesos de innovación que ofrezcan una respuesta a las oportunidades que ofrecen los mercados actuales.

Lo anterior teniendo en cuenta que los mercados ahora son volátiles e impredecibles y por tanto las organizaciones deben actuar en consecuencia a los factores exógenos que las afectan, razón por la cual los procesos deben ser gestionados de manera diferente a la forma convencional. (Robayo Acuña, 2016).

Los autores Pavón & Hidalgo (1997) conceptúan sobre la innovación como un conjunto de actividades que se desarrollan en un lapso de tiempo y lugar que de manera consecuente llevan al éxito en un determinado mercado por primera vez ya sea de un producto, servicio, idea o herramientas de gestión. Castells & Pasola (1997) definen el concepto de innovación como aquel proceso desde el cual se desarrolla una idea que da como resultado final un servicio o producto que sea útil y con aceptación comercial. Por otra parte, Suárez (2015) considera que la innovación es el esfuerzo en tiempo y espacio de un determinado proceso, producto o servicio que posee y se presenta con una nueva cualidad que puede ser incremental o radical y en consecuencia es aceptado por los consumidores; con un impacto que puede ir desde lo económico hasta lo social y lo ambiental. (Suárez Mella, 2018).

### ***2.3.3 Modelo de negocios***

Existe una aceptación generalizada sobre lo que se considera modelo de negocios, por lo cual la mayoría de los autores coinciden que esta idea se conceptualiza como la manera en que una organización o empresa desarrolla negocio. Es así que Magretta (2002) propone que un modelo de negocios se puede considerar como una serie de historias que dan a conocer la forma que una organización o empresa desarrolla su trabajo. Por otro lado, Amit & Zott (2001) lo definen como aquella herramienta conformada por el contenido, estructura y gobierno de transacciones con las que se agrega valor y se crean o aprovechan oportunidades de negocio.

Cresbrough & Rosenbloom (2001) proponen que un modelo de negocios tiene como función: proponer valor, identificar de segmentos de mercado, detallar la cadena de valor, estimar los costos y beneficios y finalmente formular una estrategia competitiva.

Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) proponen que un modelo de negocios hace referencia a una herramienta donde se establecen los elementos y sus relaciones que permiten identificar o expresar la lógica de los negocios de una unidad productiva específica. (Ricart, 2009). Otros conceptos de modelo de negocios se pueden evidenciar en la figura que se muestra a continuación:

## Figura 4

### Definiciones por autores modelo de negocios

Autor	Definición
Brandenburger y Stuart, 1996	Un modelo de negocio está orientado a la creación de valor total para todas las partes implicadas. Sienta las bases para capturar valor por la empresa focal, al codefinir (junto con los productos y servicios de la empresa) el tamaño total de "la torta", o el valor total creado en las transacciones, que se puede considerar como el límite superior para la captura de valor de la empresa.
Timmers, 1998, p.4	"Un modelo de negocio es una arquitectura de productos, servicios y flujos de información incluyendo una descripción de varios actores del negocio y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingreso".
Linder y Cantrell, 2000, p.1-2	"La lógica central de la organización para crear valor. El modelo de negocios para una empresa orientada a los beneficios explica, cómo esta hace dinero".
Chesbrough y Rosenbloom, 2001	Un modelo de negocio consiste en articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.
Petrovic et al., 2001, p.2	"Un modelo de negocio describe la lógica de un 'sistema de negocios' para crear valor que esté por debajo del proceso actual".
Magretta, 2002, p.4	"Un modelo de negocio cuenta una historia lógica que explica quiénes son sus clientes, qué valoran, y cómo va a hacer dinero al darles ese valor".
Rajala y Westerlund, 2005,p.3	"La manera de crear valor para los clientes y la manera en que el negocio convierte las oportunidades de mercado en beneficio a través de grupos de actores, actividades y colaboraciones".
Andersson et al., 2006,p.1-2	"Los modelos de negocios se crean con el fin de dejar claro quiénes son los actores empresariales que se encuentran en un caso de negocio y cómo son sus relaciones explícitas. Las relaciones en un modelo de negocio se formulan en términos de valores intercambiados entre los actores".
Baden-Fuller et al., 2008	El modelo de negocio es la lógica de la empresa, la manera en que crea y captura valor para su grupo de interés.
Al-Debei et al., 2008	El modelo de negocio es una representación abstracta de una organización, de todos los acuerdos básicos interrelacionados, diseñados y desarrollados por una organización en la actualidad y en el futuro, así como todos los productos básicos y/o servicios que ofrece la organización, o va a ofrecer, sobre la base de estos acuerdos que se necesitan para alcanzar sus metas y objetivos estratégicos.
Zott y Amit, 2009, p.110	"Forma en que una empresa "hace negocios" con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado; cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quién lleva a cabo esas actividades".
Demil y Lecocq, 2009, p.87	"Combinación de recursos y competencias, organización de las actividades, y proposición de valor, introducimos la dinámica mostrando cómo distintos cambios deseados o emergentes alteran de forma positiva o negativa su consistencia".
Salas, 2009, p.122	"Unidad de análisis que da forma a una manera genuina e innovadora de conseguir atraer la confianza de los clientes, generar ingresos con los que cubrir los costes y mantenerse viables en el mercado".
Ricart, 2009, p.14	"Un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones".
Osterwalder y Pigneur, 2009, p.14	"Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor".
Svejenova et al., 2010, p.409	"Conjunto de actividades, organización y recursos estratégicos que transforman la orientación establecida por la empresa en una proposición de valor distintiva, permitiendo a la misma crear y capturar valor".
Wikström et al., 2010	El modelo de negocio se utiliza para describir o diseñar las actividades que necesita o busca la organización, para crear valor para los consumidores y otras partes interesadas en el entorno.
Casadesus-Masanell y Ricart, 2010	Un modelo de negocio consiste en un conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivadas de dichas elecciones. Hay tres tipos de elecciones: recursos, políticas, y la gestión de activos y políticas. Las consecuencias, pueden ser clasificadas como flexibles o rígidas. (intrínsecamente dinámica).
George y Bock, 2011	Diseño de la estructura organizacional que representa una oportunidad comercial.

Nota. (Palacios Preciado, et. al 2011)

## **2.4 Marco legal**

### ***2.4.1 Constitución Política de Colombia***

Artículo 65. El Estado deberá brindar y garantizar especial protección a las actividades de producción de alimentos. Por consiguiente, las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y la agroindustria se deben considerar prioritarias en la agenda de desarrollo del Estado; para lo cual dispondrá de infraestructura y tierras para tal fin. También deberá promover el campo investigativo y tecnológico para este sector de la economía, en busca de mayor productividad. (Asamblea Nacional, Constituyente, Constitución política de Colombia, 1991, Artículo 65)

### ***2.4.2 Ley 31 de 1965***

Establece aspectos fundamentales para el fomento de la actividad cacaotera y la cesión de bienes para esta actividad en el país; así como el establecimiento de programas encaminados a la protección del cacao, intervención y regularización de precios y servicios para los productores. (Congreso de la República de Colombia, 1965).

### ***2.4.3 Ley 67 de 1983***

“Esta Ley ordena modificaciones sobre cuotas para el fomento, la creación de fondos para el sector cacaotero; así como la disposición de normas para el recaudo y administración de estos”. (Congreso de la República de Colombia, 1983).

#### ***2.4.4 Ley 101 de 1993***

Define el Estatuto General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero con base en el desarrollo de los artículos de la Constitución Política de Colombia que tratan de estos temas específicos. Establece los propósitos y otras disposiciones orientadas a la protección del sector; así como el mejoramiento de la calidad de vida de los productores. (Congreso de la República de Colombia, 1993).

#### ***2.4.5 Ley 321 de 1996***

“Esta Ley fijó las condiciones a tener en cuenta para la administración de la cuota de fomento del sector cacaotero en el país. Las cuotas hacen referencia a las fijadas en Leyes 31 de 1965 y 67 de 1983”. (Congreso de la República de Colombia, 1996).

#### ***2.4.6 Ley 811 de 2003***

“Ley mediante la cual se modificó la Ley 101 de 1993 y se crearon organizaciones relacionadas con el sector agropecuaria y se dictaron otras disposiciones”. (Congreso de la República de Colombia, 2003).

#### ***2.4.7 Ley 2163 de 2021***

“Mediante esta Ley el Congreso de la República de Colombia aprobó el Convenio Internacional del Cacao el cual se adoptó en 2010 en Ginebra”. (Congreso de la República de Colombia, 2021).

#### ***2.4.8 Decreto 1000 de 1984***

“Contiene la reglamentación parcial sobre el articulado contenido en la Ley 67 de 1983”. (Presidencia de la República de Colombia, 1984)

#### ***2.4.9 Decreto 2025 de 1996***

Con este Decreto se reglamentaron parcialmente varias de las Leyes relacionadas con la actividad cacaotera en Colombia, especialmente lo relacionado con el control interno, auditoría interna y control fiscal de los Fondos del sector agropecuario del cual hace parte la actividad cacaotera. (Presidencia de la República de Colombia, 1996)

#### ***2.4.10 Decreto 2055 de 1993***

“Decreto reglamentario de la Ley 321 de 1993”. (Presidencia de la República de Colombia, 1993)

#### ***2.4.11 Decreto 502 de 1998***

“Decreto reglamentario de la Ley 67 de 1983”. (Presidencia de la República de Colombia, 1998)

#### ***2.4.12 Decreto 392 de 2001***

“Decreto modificatorio el artículo 2 del Decreto 2025 de 1996 específicamente en lo relacionado con la Auditoría Interna de los Fondos Parafiscales Agropecuarios”. (Presidencia de la República de Colombia, 2001)

#### ***2.4.13 Decreto 1485 de 2008***

“El objeto de este Decreto fue introducir la transformación del Fondo de Estabilización de Precios del Cacao”. (Presidencia de la República de Colombia, 2008)

#### ***2.4.14 Resolución 1511 de 2011***

Mediante esta resolución el Ministerio de la Protección Social estableció un reglamento que contiene los requisitos de sanidad a tener en cuenta en Colombia durante el proceso de producción, venta, importación y exportación del chocolate que vaya con destino al consumo humano. (Ministerio de Protección Social de Colombia, 2011)

## Capítulo 3. Diseño metodológico

### 3.1 Tipo de investigación

El investigador del presente proyecto acudirá a la investigación de tipo descriptivo para su desarrollo. Este tipo de investigación es según Salkind (1998), aquella en la cual se relatan las particularidades de una situación u objeto de estudio. Para Cerda (1998), la investigación descriptiva es aquella mediante la cual se puede hacer una representación, reproducción o figuración de una o varias personas, animales o cosas; y enfatiza que es preciso hacerlo sobre sus aspectos más característicos, distintivos y particulares. Para este autor, este tipo de investigación presenta la posibilidad de hacer una selección de los principales rasgos y/o características de un objeto sujeto de estudio y presentar una descripción detallada sobre el particular. (Bernal, 2010).

En este orden de ideas, para la ejecución del presente proyecto se hará una descripción de cada uno de los objetivos planteados. Se describirá mediante una caracterización la producción de cada asociado de ASOPROCAR, el entorno de la planta de transformación propuesta; así como las características de un modelo de negocios para dicha planta.

### 3.2 Población y muestra

#### 3.2.1 Población

La población de estudio hace referencia a una porción limitada de casos, situaciones u objetos que se utilizan como referencia para elegir una muestra de estudio siempre y cuando cumplan con los criterios necesarios establecidos en la investigación.

En este sentido, una población de estudio puede estar compuesta por personas, animales, objetos, documentos, expedientes, organizaciones, entre otros. (Arias Gómez, et. al 2016).

Teniendo en cuenta que se recolectará información proveniente directamente de la administración de ASOPROCAR, se tomará como población al Representante Legal de la asociación; quien tiene acceso a toda la información administrativa y financiera de la asociación y se convierte en fuente primaria para el presente proyecto.

También se tendrá en cuenta como población objeto del presente estudio a los integrantes de la Junta Directiva de la asociación que está compuesta por 5 miembros integrantes como se refiere a continuación: presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y fiscal.

### **3.2.2 Muestra**

Está representada por un subgrupo o subconjunto del universo o población sujetos de estudio en cualquier investigación. Es decir, que se compone por una porción representativa de una determinada población. Para la obtención de una muestra se pueden utilizar diversos procedimientos como lo son las fórmulas matemáticas o la simple lógica. (López, 2004). Es preciso decir que para cualquier proyecto de investigación habrá una muestra de estudio representativa, la cual en muy pocas ocasiones puede estar conformada por el total de la población o universo de estudio. (Arias Gómez, et. al 2016).

En el caso de la presente investigación la muestra estará representada por el total de la población teniendo en cuenta que esta es una población finita, ya que los instrumentos de recolección solo se aplicarán al representante legal de ASOPROCAR, y a los miembros de la

Junta Directiva. Por tanto, no se hace necesario aplicar técnicas matemáticas o estadísticas sofisticadas para la selección de la muestra.

### **3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Para dar respuesta a los objetivos planteados por el investigador, se recolectará la información necesaria a través de la aplicación de una encuesta (ver apéndice A). Se aplicará una encuesta al representante legal de ASOPROCAR con el fin de levantar la información necesaria que servirá de insumo para los objetivos específicos 1 y 2. Lo anterior teniendo en cuenta que este es el encargado de direccionar todas las operaciones de la asociación y es el representante de la asamblea general de asociados y de los órganos de administración de la misma. Para desarrollar el objetivo 3, se tendrán en cuenta los resultados obtenidos en los objetivos 1 y 2.

### **3.4 Análisis de la información**

Para analizar la información recolectada a partir de los instrumentos de recolección escogidos, el investigador revisará cada una de las respuestas obtenidas en las encuestas aplicadas y hará la tabulación respectiva haciendo uso de herramientas como Excel. Como apoyo se utilizarán gráficas que apoyen de manera visual los análisis realizados por el investigador. Por tanto, no se requiere el uso de herramientas especializadas en análisis de datos para dar solución a los objetivos planteados.

## Capítulo 4. Resultados

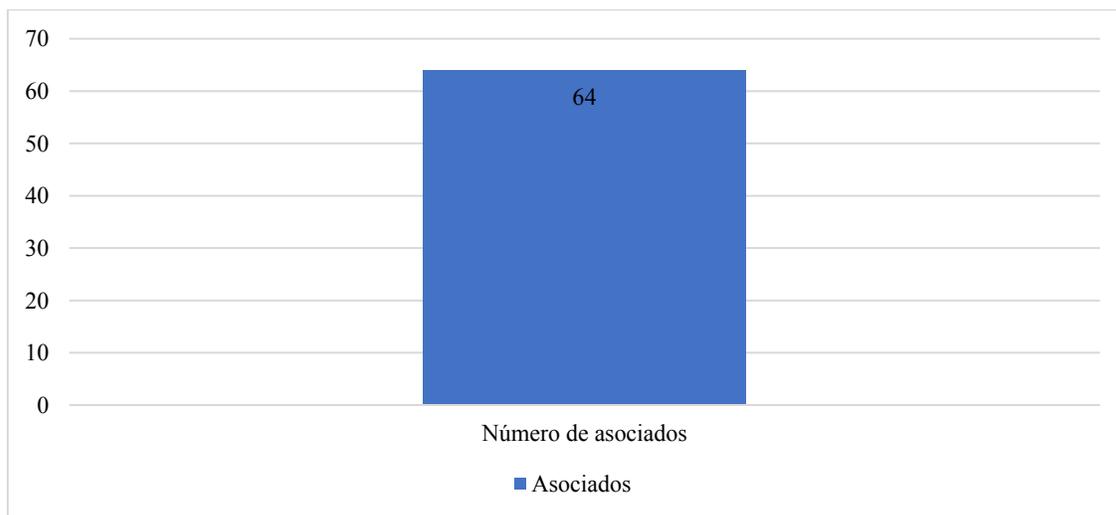
De acuerdo con lo propuesto en el capítulo anterior denominado diseño metodológico, en la presente investigación se estableció como instrumento de recolección de la información la encuesta. En este sentido, se aplicó encuesta al representante legal y a los miembros de la junta directiva de ASOPROCAR, con el fin de obtener información suficiente que sirvió de insumo para dar respuesta a los objetivos 1 y 2; resultados que se presentan a continuación.

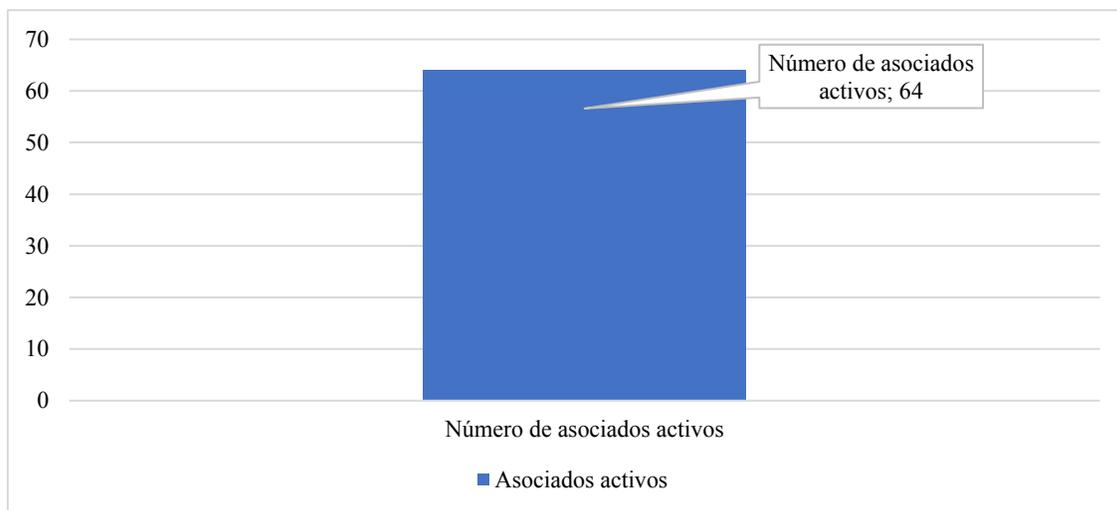
### 4.1 Caracterización la producción de cacao que producen los asociados de la Asociación de productores de El Carmen ASOPROCAR

Una vez obtenida la información de las fuentes primarias, se procedió a tabular dicha información para dar respuesta al objetivo 1, de la siguiente manera:

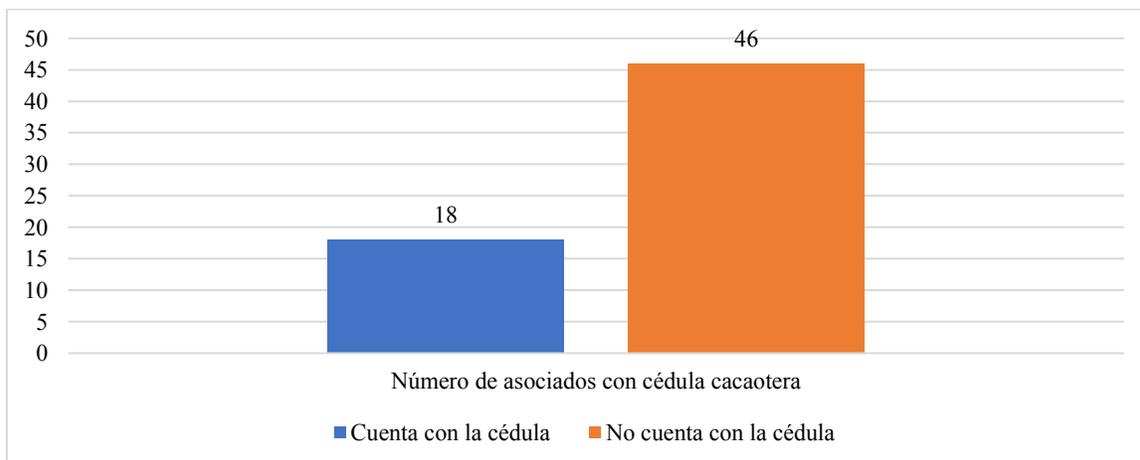
#### Figura 5

*Número de asociados*



**Figura 6***Asociados activos*

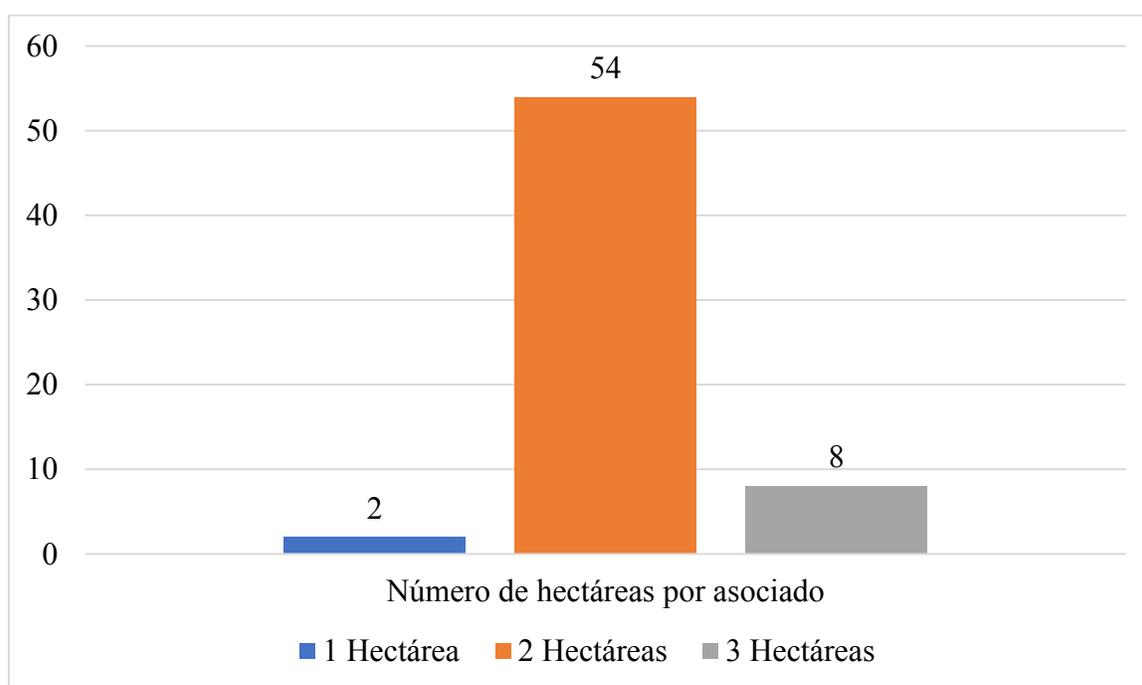
Como se muestra en la figura 5, ASOPROCAR cuenta con 64 asociados vinculados de manera directa con la asociación según como se reporta en el libro de asociados. De otra parte, la figura número 6 indica que, de los 64 asociados registrados, todos se encuentran activos y participan de todas las actividades promovidas por ASOPROCAR.

**Figura 7***Asociados con cédula cacaotera*

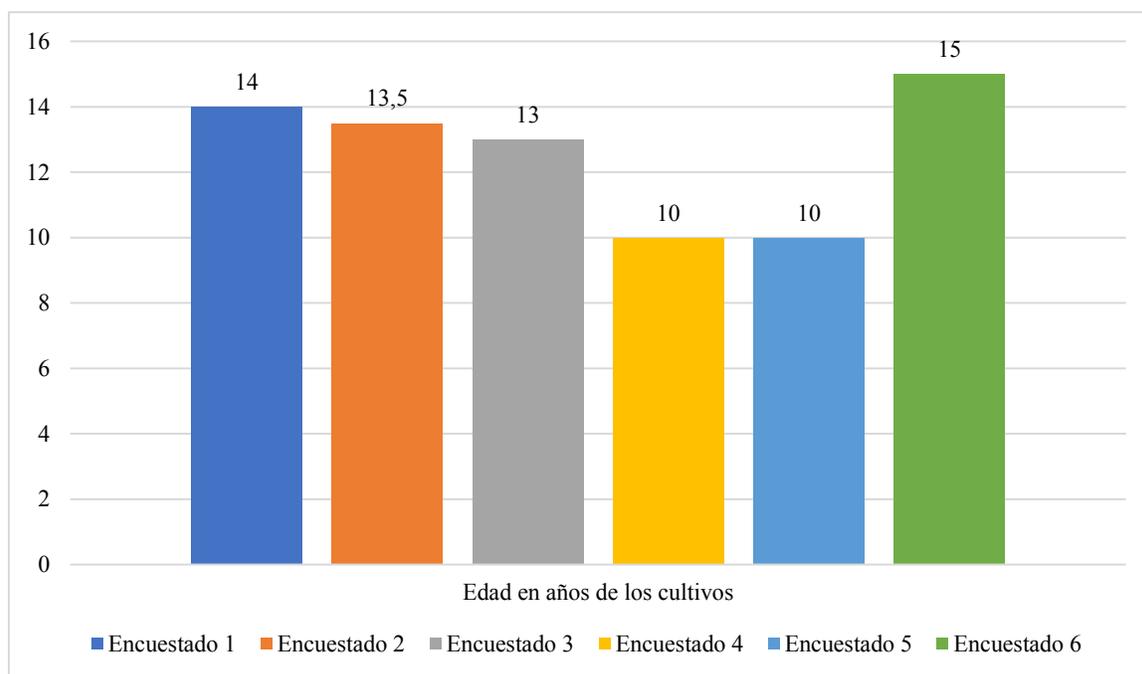
La figura 7 muestra que de los 64 asociados que se encuentran activos en ASOPROCAR, 18 cuentan con cédula cacaotera y los restantes 46 no cuentan con ella. La cédula cacaotera hace referencia al documento de identificación única que los identifica como cacaoteros miembros de la Federación Nacional de Cacaoteros, institución que defiende los derechos y los intereses de los cacaoteros en el país.

### Figura 8

*Hectáreas cultivadas por asociado*

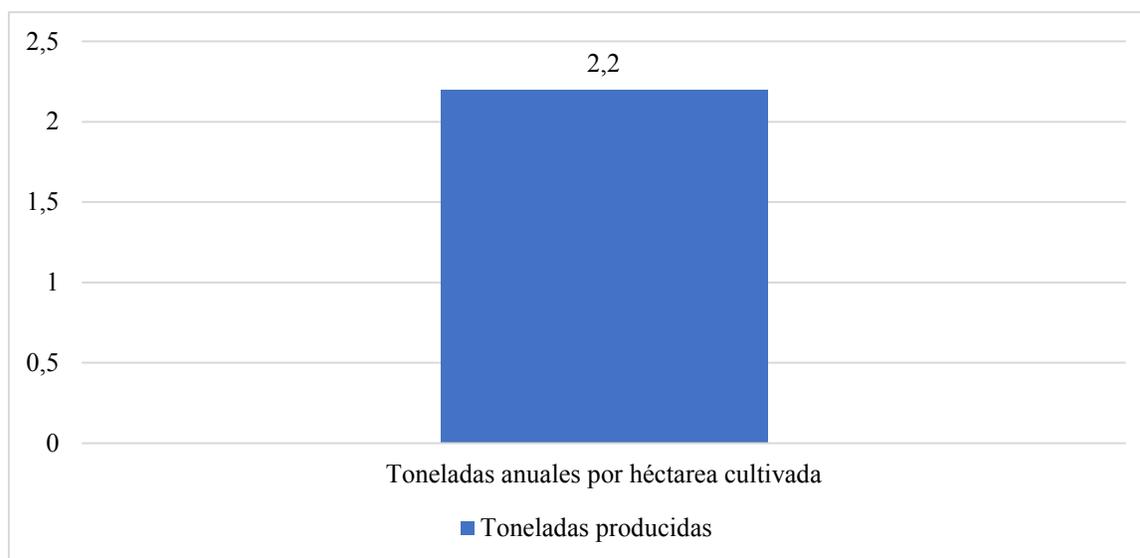


En la figura número 8 muestra que de los 64 asociados activos con que cuenta ASOPROCAR, 2 de ellos tienen cultivada una extensión de 1 hectárea; 54 de ellos una extensión de 2 hectáreas cultivadas y 8 de ellos una extensión de 3 hectáreas.

**Figura 9***Edad en años de los cultivos*

Como muestra la figura número 9, uno de los encuestados respondió que la edad de los cultivos de los asociados corresponde a 14 años; otro de los encuestados respondió que la edad de los cultivos es de 13.5 años; un tercer encuestado respondió que la edad de los cultivos es de 13 años; dos de los encuestados dijeron que 10 años y un último encuestado respondió que 15 años.

Por lo anterior se puede promediar una edad de 12.5 años de edad para los cultivos de los asociados de ASOPROCAR.

**Figura 10***Producción anual por hectárea cultivada*

En la figura número 10 podemos evidenciar que con las técnicas que se promueven en ASOPROCAR, un asociado puede producir una cantidad de grano de cacao por hectárea cultivada de 2.2 toneladas por año.

**Tabla 1***Caracterización de producción de grano de cacao de ASOPROCAR*

<b>ÍTEM</b>	<b>CANTIDAD</b>
Número de asociados	64
Asociados con 1 hectárea cultivadas	2
Asociados con 2 hectáreas cultivadas	54
Asociados con 3 hectáreas cultivadas	8
Toneladas producidas por hectárea	2.2
Hectáreas productivas totales	134
Toneladas promedio producidas en total	294.8

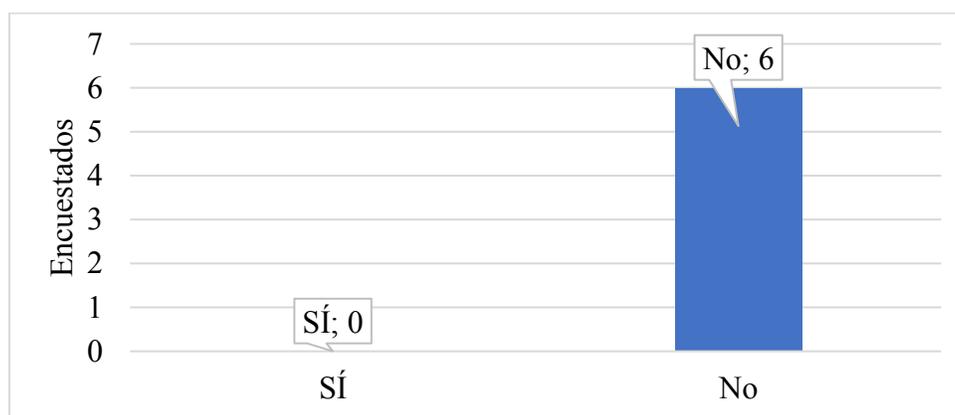
La tabla 1 permite evidenciar que la producción anual de los 64 asociados que pertenecen a ASOPROCAR corresponde a 294.8 toneladas, lo que se convierte en la producción anual de la asociación.

#### 4.2 Identificación del entorno de la planta para la transformación de cacao en el municipio de El Carmen stakeholder- competidores.

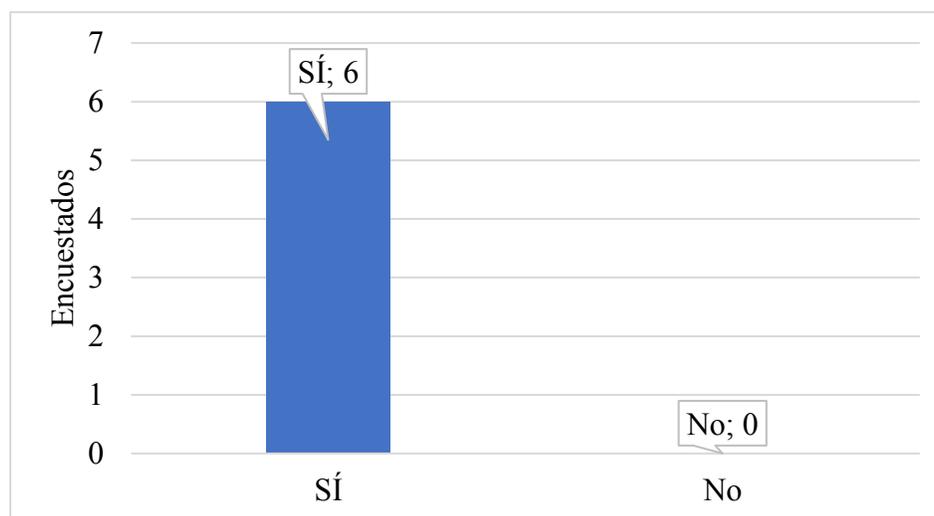
Como se menciona al inicio del capítulo 4, la encuesta aplicada brindó información que se utilizó como insumo en la solución del objetivo 2, planteado en la presente investigación. En este sentido, los resultados se muestran a continuación:

**Figura 11**

*Empleados de ASOPROCAR*

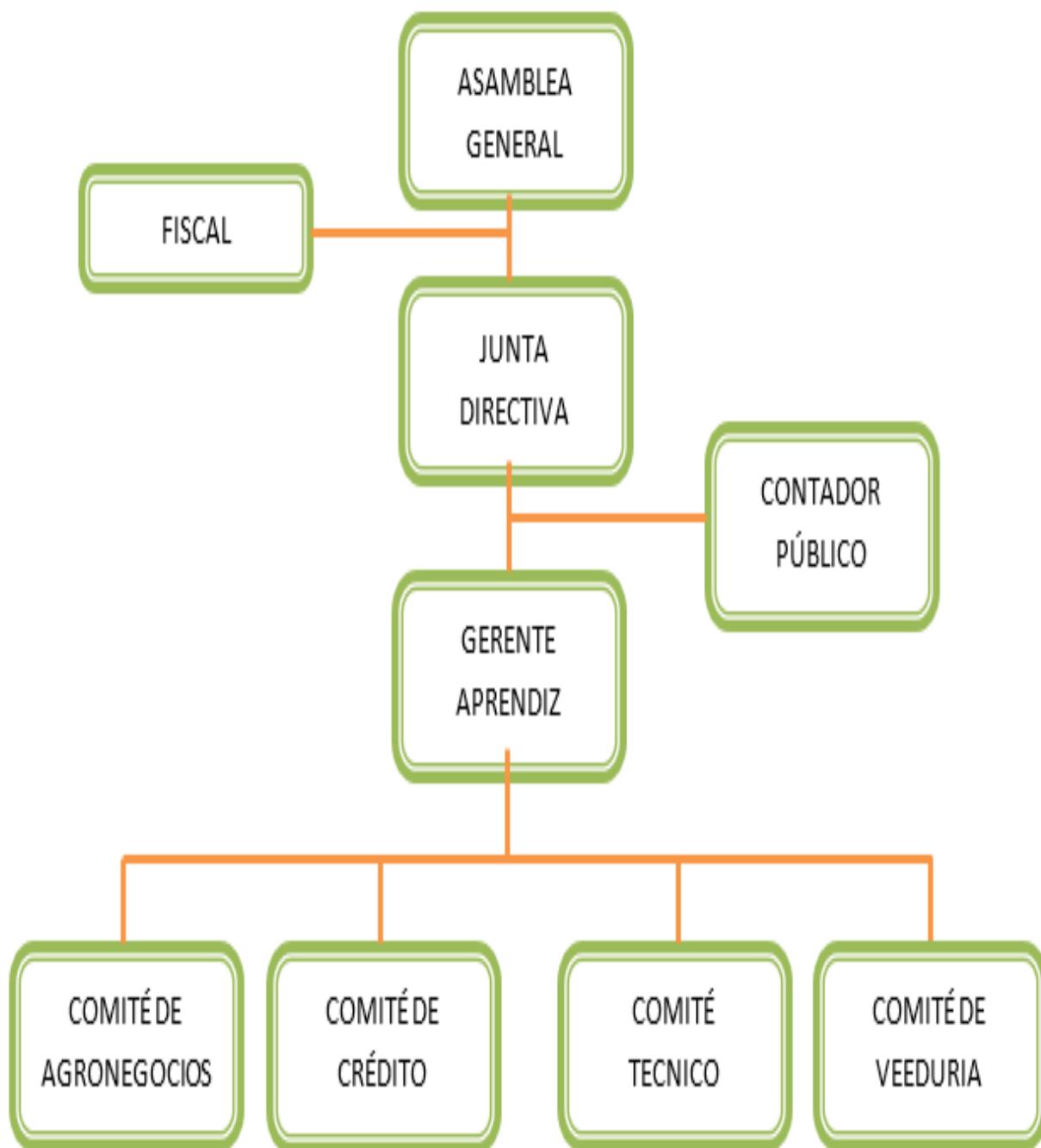


Teniendo en cuenta la información que nos muestra la figura número 11, podemos establecer que ASOPROCAR no cuenta con empleados que apoyen el desarrollo de su objeto social.

**Figura 12***Estructura administrativa ASOPROCAR*

Como nos muestra la figura número 12, los 6 encuestados afirman que ASOPROCAR si cuenta con una estructura administrativa definida.

A continuación, se presenta el organigrama que representa de manera gráfica dicha estructura administrativa de la asociación.

**Figura 13***Organigrama ASOPROCAR*

*Nota.* (ASOPROCAR, 2023)

**Tabla 2***Funciones de los asociados*

<b>PRINCIPALES FUNCIONES DE LOS ASOCIADOS</b>
1. Asistir a las reuniones y asambleas programadas por la administración
2. Cumplir con los estatutos de la asociación
3. Participar de los eventos programados por la asociación

**Tabla 3***Junta directiva ASOPROCAR*

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
Luis Ernesto Illera Sánchez	Presidente
Ciro Alfonso Ramírez Ríos	Vicepresidente
Yamid Rodríguez	Secretario
Diana Patricia Quintero Boneth	Tesorero
Danín Antonio Julio Flórez	Fiscal

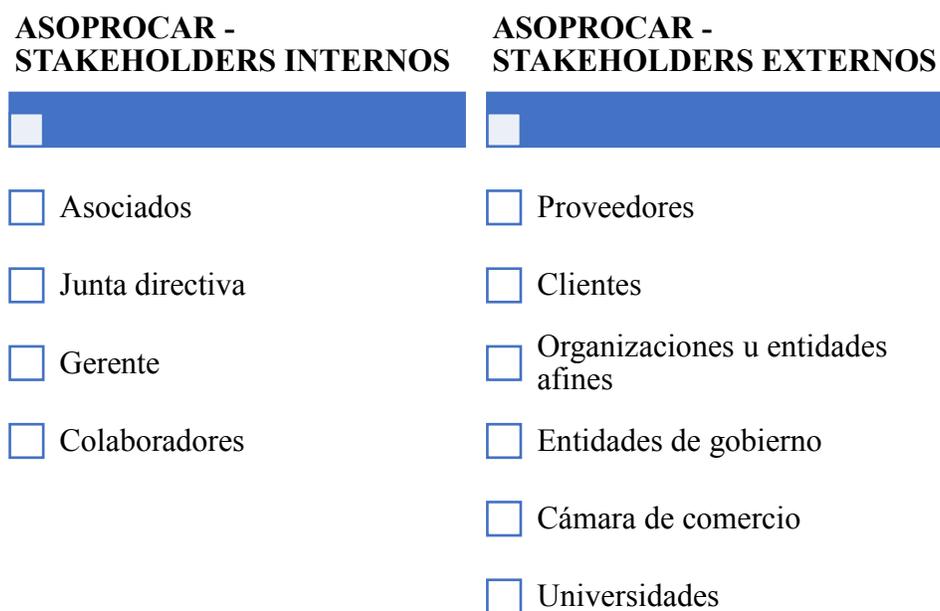
**4.2.1 stakeholders**

Cuando los autores Freeman, Wicks & Parmar (2004), hacen referencia al concepto de stakeholder, hablan específicamente de un individuo o grupo de individuos; que en un momento determinado puede llegar a afectar significativamente el cumplimiento de los objetivos de una entidad; o verse afectado o afectados por estos. (Terzolo, 2014).

Bien se podría decir con base a lo anterior, que son aquellos actores que interactúan, de manera directa o indirecta con una empresa u organización; guardando especial interés en los resultados de esta, ya sea porque los afecta o los beneficia.

### Figura 14

*Mapa de Stakeholders (grupos de interés) de ASOPROCAR*



La figura número 14, muestra a manera general los principales Stakeholders (grupos de interés), tanto internos como externos, identificados en el entorno de la planta de transformación en la asociación de productores del municipio de El Carmen – ASOPROCAR; los cuales se describen a continuación:

## **Stakeholders internos**

### ***Asociados***

Son la razón de ser de ASOPROCAR, teniendo en cuenta que la asociación se crea para suplir unas necesidades específicas de quienes decidieron convertirse en asociados. Según los datos recolectados por el investigador del proyecto, la asociación cuenta con 64 asociados activos (Ver figura 1). Sus principales funciones son: 1- asistir a las reuniones y asambleas programadas por la administración, 2- cumplir con los estatutos de la asociación y 3- participar de los eventos programados por la asociación. Finalmente, son estos quienes conforman la asamblea general de asociados representando el órgano de mayor decisión de la asociación.

### ***Junta directiva***

Este es el órgano de administración de la asociación y tiene como objetivo velar por los intereses de los asociados. Es la encargada de proponer y diseñar las estrategias necesarias para que la asociación desarrolle a cabalidad su objeto social y cumpla con los objetivos para los cuales se constituyó la asociación. La junta directiva de ASOPORCAR, actualmente está conformada por 5 miembros. (Ver tabla 3).

### ***Gerente***

El gerente es el encargado de representar legalmente a la asociación en todos los aspectos, llevando a cabo y ejecutando los planes y las estrategias estipuladas por la administración.

Actualmente, el gerente es el señor Luis Ernesto Sanchez Illera, quien fue nombrado por la Junta Directiva, con el fin único de cumplir los objetivos de la asociación.

### ***Colaboradores***

Los colaboradores de una entidad hacen referencia a las personas encargadas de coadyuvar a que ASOPROCAR sea cada vez más competitiva en su mercado y a que logre el cumplimiento de los objetivos sociales. Actualmente, la asociación cuenta con los siguientes colaboradores (Ver figura 13), un contador público quien les asesora en el tema contable y tributario, un gerente aprendiz quien a su vez apoya las labores del gerente de la asociación; y 4 comités conformados para asesorar temas específicos que son de interés para ASOPROCAR y el cumplimiento de sus objetivos.

### **Stakeholders externos**

#### ***Proveedores***

Los proveedores se convierten en un aliado fundamental de la ASOPROCAR, ya que a por medio de estos la asociación dispone de todos los insumos necesarios que se requieren para el cultivo de cacao por parte de los asociados. El principal proveedor que tiene actualmente ASOPROCAR es la cooperativa de caficultores del Catatumbo – COOPERACAFE, entidad a la que le compran la mayoría de los insumos. Ocasionalmente, se compra a pequeños proveedores del municipio de Ocaña.

### ***Clientes***

Los clientes son de los actores más importantes para cualquier tipo de entidad, en cualquier renglón de la economía; ya que son los que consumen el producto, bien o servicios que se ofrece. En el caso de ASOPROCAR, el principal cliente que tienen es la cooperativa de caficultores del Catatumbo – COOPERACAFE, quien a su vez también es su proveedor. La mayor parte de la cosecha es acaparada por COOPERACAFE; y una pequeña porción es vendida en el corregimiento de Guamalito y en el Carmen a pequeños clientes. COOPERACAFE es un aliado importante porque se ha convertido en un intermediario con las principales casas chocolateras del mercado como es el caso de LUKER, dando a conocer así la calidad del grano producido por ASOPROCAR.

### ***Organizaciones u entidades afines***

ASOPROCAR es una entidad sin ánimo de lucro que busca el beneficio de sus asociados. En este sentido, debe buscar la relación permanente con organizaciones afines, que contribuyan al crecimiento y desarrollo de la asociación. Actualmente, la organización afín con la que mayor relación se tiene es la Asociación de Productores de Cacao de Norte de Santander – ASOPROCANOR, entidad que, a través de su agenda, busca acompañar a los pequeños productores y asociaciones de la región a mejorar el cultivo de cacao para que tenga mayor comercialización y una proyección internacional. Por otra parte, de manera ocasional se relacionan con las demás asociaciones que existen en el municipio.

### ***Entidades de gobierno***

En el caso de las entidades de gobierno que se encuentran presentes en el municipio y con las cuales ASOPROCAR tiene contacto de manera ocasional es la alcaldía municipal. Esta de manera ocasional brinda asesoría técnica a través de sus programas enfocados al desarrollo del campo y también a través de la organización de ferias agropecuarias en el municipio. De manera ocasional también existe oferta por parte de algunos ministerios, que se enfocan también en orientar la oferta institucional a esta clase de organizaciones como lo es ASOPROCAR.

### ***Cámara de comercio***

La cámara de comercio de Ocaña juega un papel importante en la región, y el municipio de el Carmen no es la excepción. Esta entidad ofrece dentro de su oferta institucional una serie de capacitaciones a los comerciantes, empresas, asociaciones y demás entidades inscritas en sus registros públicos con el fin de fomentar la competitividad. En este sentido los asociados de ASOPROCAR se benefician de las capacitaciones, eventos y ferias agropecuarios y empresariales que desde su agenda realiza la cámara de comercio de Ocaña en el territorio.

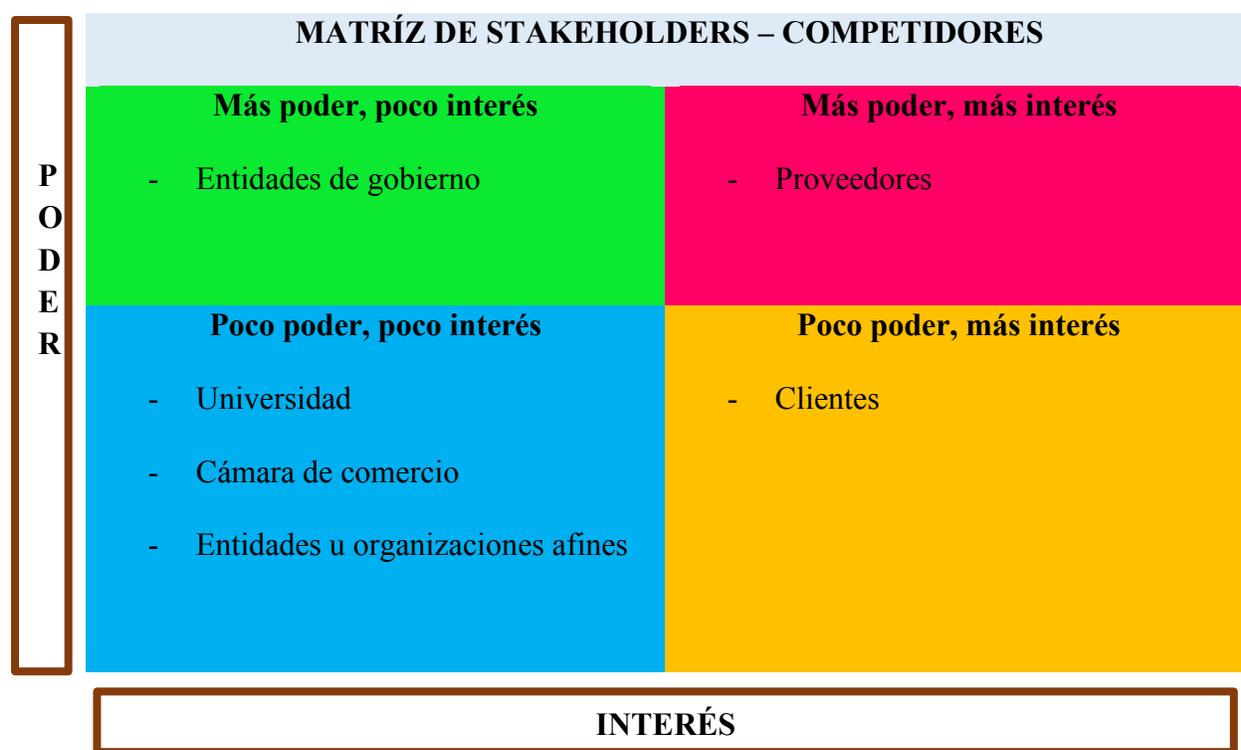
### ***Universidades***

Las universidades son centros de pensamiento, pero también son centros donde se busca de una u otra forma aportar al desarrollo de la región. Para el caso particular en la región se encuentra la Universidad Francisco de Pula Santander la cual tiene una fuerte vocación agrícola

y pecuaria. Esta institución aporta a las asociaciones y otras formas organizativas de la región una oferta de capacitación, y también un gran número de profesionales formados que pueden llegar a ser el talento humano de las empresas y otras entidades. En este sentido, la asociación puede aprovechar esta oferta con el fin de fortalecer su gestión.

**Figura 15**

*Matriz stakeholder - competidores*



La figura 15 muestra la relación poder – interés que tiene cada uno de los actores externos (stakeholders) identificados para la asociación de productores de el Carmen – ASOPROCAR.

Con relación al objetivo 2 del presente proyecto se puede decir que se identificaron los actores tanto internos como externos de que se encuentran en el entorno de la asociación y de qué manera directa o indirecta afectarán el desarrollo de la planta transformadora de cacao e

ASOPROCAR. De esta forma se identificó el interés y el poder que pueden llegar a tener los competidores sobre la asociación ASOPROCAR.

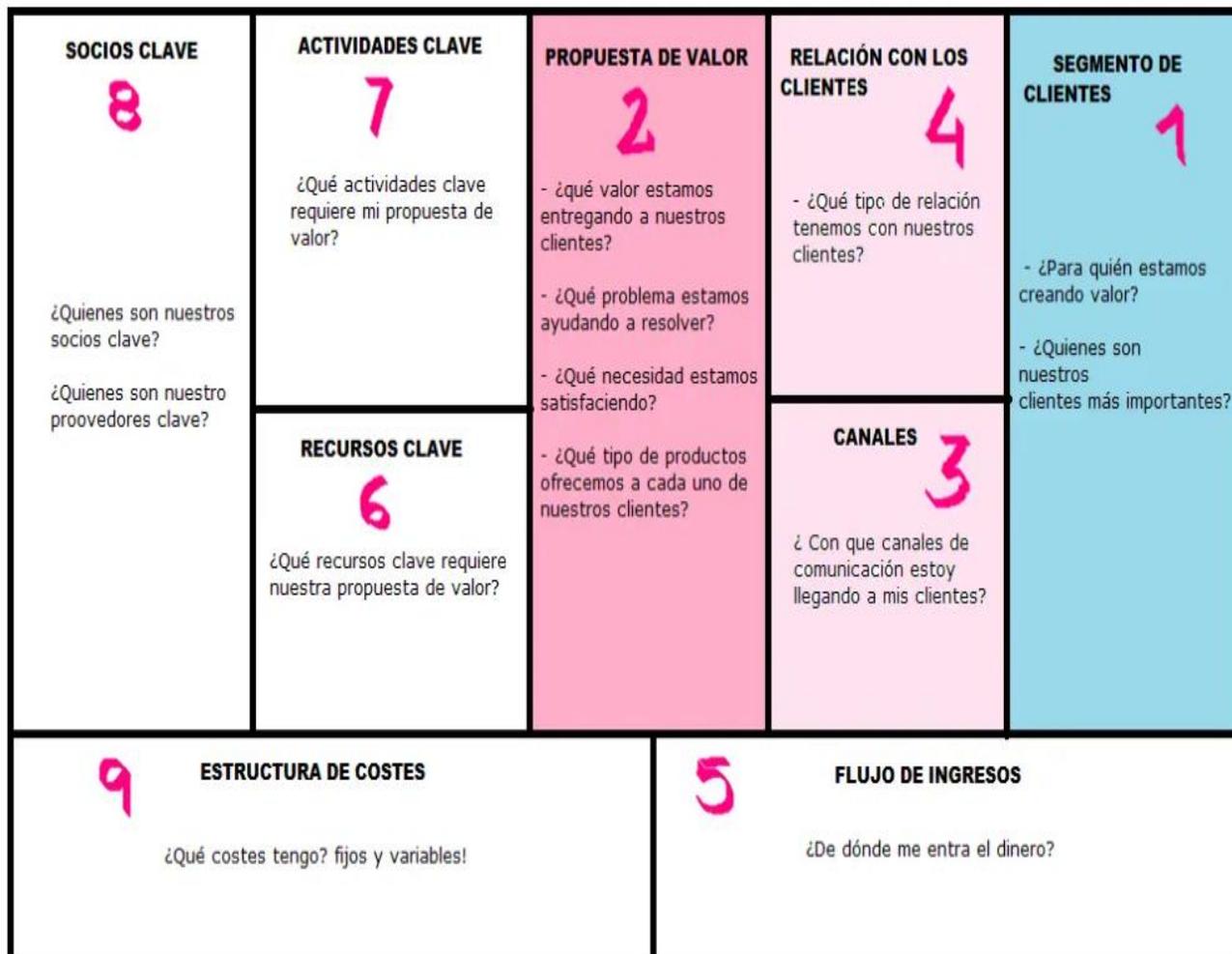
#### **4.3 Elaboración de un modelo de negocio para la planta transformadora de cacao de la asociación de productores del municipio de el Carmen - ASOPROCAR.**

Para desarrollar el objetivo número 3 del presente proyecto de investigación se tomará como base la estructura del modelo CANVAS, que según Osterwalder (2004) es un modelo o metodología que busca instituir una relación lógica entre cada componente o sección de una entidad y los factores que puedan o no influir en los objetivos organizacionales. (Ferreira Herrera, 2015).

En este sentido, a continuación, se muestra la estructura a seguir que corresponde a la del modelo CANVAS:

Figura 16

Modelo CANVAS



Nota. La figura muestra la estructura del modelo de negocios basado en CANVAS el cual sugiere unos pasos en orden lógico. (Redator Rock Content, 2019)

#### ***4.3.1 segmento de clientes***

Inicialmente, la producción resultante de la transformación del grano de cacao será comercializado a la cooperativa de caficultores del Catatumbo – COOPERACAFE que históricamente ha sido un aliado estratégico y es quien acapara la mayor parte de la producción de la asociación. Poco a poco se pretende vender a los pequeños productores de derivados del chocolate que se encuentran en la región de influencia (provincia de Ocaña). También se buscarán estrategias de negociación con las chocolateras industriales para vender directamente la pasta de cacao y depender en menor manera de intermediarios que es lo que actualmente se hace cuando se vende a estas empresas de mayor envergadura.

#### ***4.3.2 propuesta de valor***

La propuesta de valor que presenta ASOPORCAR al tener una planta transformadora de cacao es la siguientes: Incluir en el mercado de la región la oferta de pasta de cacao y otros derivados de este, que permitan la generación de mayores ingresos para los asociados y productos de calidad para los consumidores y actores de la cadena de producción del cacao.

#### ***4.3.3 Canales***

En esta estructura de modelo de negocio, los canales hacen referencia a los medios o estrategias de comunicación que se utilizará para dar a conocer los productos o servicios a los clientes.

En este sentido, ASOPROCAR hará uso de canales los siguientes canales de comunicación:

En primer lugar, se hará uso de la radio teniendo en cuenta que es un medio de comunicación tradicional, que por las características de la región su uso es generalizado llega a quienes no cuentan con las nuevas herramientas tecnológicas. Además, ASOPROCAR cuenta con una emisora denominada “TROPICAL STERO” la cual se escucha en la frecuencia 88.2 F.M.

De otro lado, teniendo en cuenta las nuevas tecnologías y la relevancia que estas han tomado en el mundo de los negocios y la economía, se hará uso de aplicaciones como Facebook, Whatsapp y otras aplicaciones similares.

Adicionalmente, se hará capacitación al personal en el uso de estas herramientas, con el fin de que sean eficaces y la experiencia del cliente sea favorable a los objetivos de ASOCIACIÓN.

El marketing y la publicidad de los productos resultantes de la transformación del grano de cacao en pasta de cacao y derivados, se hará a través también de estos medios.

#### ***4.3.4 Relación con los clientes***

En lo que a relacionamiento con los clientes se refiere, ASOPROCAR actuará de la siguiente manera: para los clientes minoristas que se encuentran en el municipio donde se ubica la planta de transformación, lo hará de manera presencial y los clientes podrán ir directamente; y también a estos clientes minoristas se atenderá por los medios o canales de comunicación dispuestos.

Para los clientes mayoristas, que son el objetivo principal de la ASOCIACIÓN se les atenderá a través de los medios virtuales tales como los correos electrónicos, teléfono, WhatsApp; atendiendo a las estrategias de comunicación que se establezcan. De igual forma se realizará visitas por parte de impulsores o vendedores con catálogo de productos.

#### ***4.3.5 flujo de ingresos***

La planta de transformación generará sus ingresos principales a partir de la venta de la pasta de cacao que procese; así como de sus derivados. Adicionalmente y de manera ocasional, podrá generar otros ingresos secundarios a partir del aprovechamiento de los desechos de la fruta de cacao.

#### ***4.3.6 recursos clave***

La planta transformadora de cacao de ASOPROCAR requiere de los siguientes recursos clave: 1- físicos (infraestructura, materia prima y maquinaria y equipo), 2- humanos (mano de obra) y 3- financieros.

#### ***Infraestructura***

La infraestructura hace referencia al sitio donde se ubicará físicamente la planta transformadora; la cual se instalará en el inmueble donde se encuentra ubicada la asociación.

***Materia prima.***

La materia prima que se requiere en la planta transformadora de ASOPROCAR es el grano de cacao, el cual producen los asociados.

***Maquinaria y equipo***

Para el proceso de transformación de grano de cacao en pasta de cacao se requiere de la siguiente maquinaria: 1- máquina para descascarillar, 2- clasificadora de grano, 3- molino triturador de grano, 3- balanza, 4- dosificador de cantidades, 5- embaladora o empaquetadora.

El equipo de oficina y el equipo de cómputo que se requiere, será el mismo de que dispone la asociación actualmente.

***Mano de obra***

La mano de obra requerida para la transformación del grano de cacao a pasta de cacao será suplida por los mismos asociados de ASOPROCAR. Adicionalmente, se contratará a una persona capacitada en la operación de la maquinaria, quien actuará como jefe de producción y orientará a los asociados que se dediquen al proceso de transformación. Lo que tiene que ver con el personal administrativo, será suplido por el personal que actualmente administra la asociación.

## ***Financieros***

Los recursos financieros necesarios para la instalación de la planta transformadora de cacao serán obtenidos, una parte de los asociados y otra parte a través de apalancamiento ya sea de la banca privada o de proyectos productivos ofrecidos por las entidades de gobierno.

### ***4.3.7 actividades clave***

Las actividades claves para el proceso de transformación de grano de cacao a pasta de cacao es el siguiente:

#### ***Obtención de la materia prima***

La materia prima para el proceso de transformación a pasta de cacao es el grano. El grano lo proveen los asociados de ASOPROCAR. En este punto, el grano ya a pasado por las fases de secado y llega con las condiciones de humedad adecuados. El grano se almacena en la bodega de ASOPROCAR que cuenta con las condiciones ideales para conservarlo.

#### ***Limpieza***

En esta parte del proceso se limpia el grano obtenido para garantizar que no contenga impurezas que vayan a afectar el producto.

### ***Tostado***

En esta etapa lo que se hace es exponer el grano de cacao a temperatura con el fin de tostar y reducir la humedad. En esta etapa adquiere el sabor característico del chocolate y variará dependiendo del grado de amargura que se le quiera dar a la pasta de cacao.

### ***Descascarar el grano***

Es la etapa en la que se retira la cascara del grano, lo que se facilita con el tostado.

### ***Molienda***

Es el proceso en el que se obtiene la pasta de cacao y la manteca de cacao. Una vez finalizado este proceso, se realiza el moldeo, que consiste en verter la pasta de cacao para obtener el producto final.

### ***Empaquetado***

Finalmente se ha moldeado la torta de cacao, se procede a empaquetar para que queden listos para su almacenamiento y posterior comercialización.

## ***Comercialización***

Es la actividad final donde el producto terminado es comercializado y entregado a los clientes finales.

### ***4.3.8 Socios clave***

Los principales socios claves para la planta transformadora de cacao son en primera instancia los asociados quienes son los liderarán la iniciativa y serán los proveedores de la materia prima. También se convierten en socios claves la junta directiva de la asociación ya que son quienes establecen las estrategias y los lineamientos para el cumplimiento de los objetivos que se propongan para la planta de transformación.

### ***4.3.9 estructura de costos.***

Los costos asociados a la planta transformadora se derivan del uso de materia prima, la mano de obra necesaria para la transformación y los costos indirectos en que se incurran. En conjunto estos 3 rubros es lo que se conoce como costos de fabricación. La administración de costos se hará por parte del gerente de la asociación y del equipo de colaboradores con que se cuenta.

**Tabla 4***Costo de la maquinaria*

<b>Equipos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Capacidad</b>	<b>Voltaje</b>	<b>Potencia</b>	<b>Vida Util (Años)</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
<b>Bacula</b>	<b>1</b>	300 Kg	110 V	N/A	10	\$ 480.000	\$ 480.000
<b>Electrónica</b>							
<b>Balanza</b> Electrónica	<b>1</b>	15kg	110 V	N/A	9	\$ 270.000	\$ 270.000
<b>Tostadora</b>	<b>1</b>	40kg/H	220V	1 PH	10	\$ 17.970.310	\$ 17.970.310
<b>Descascarrilladora</b>	<b>1</b>	100 kg/H	220V	1 PH	10	\$ 5.652.552	\$ 5.652.552
<b>Molino</b>	<b>1</b>	100 kg/H	400V	3 PH	10	\$ 4.324.138	\$ 4.324.138
<b>Refinador</b>	<b>1</b>	10 kg/H	220V	3 PH	10	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000
<b>Estufa</b>	<b>1</b>	4 puestos	N/A	N/A	10	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
<b>Refrigerador</b>	<b>1</b>	701 Litros	110V	170W	10	\$ 3.831.900	\$ 3.831.900
<b>Selladora</b>	<b>1</b>	110 Paquete/H	220V	N/A	10	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000
<b>Bandejas de aluminio</b>	<b>10</b>	4 moldes	N/A	N/A	N/A	\$ 50.000	\$ 500.000
<b>Moldes y mesa</b>	<b>20</b>	4 unidades	N/A	N/A	N/A	\$ 17.500	\$ 350.000
<b>Meson acero inoxidable</b>	<b>1</b>	N/A	N/A	N/A	N/A	\$ 250.000	\$ 250.000
<b>Termometro digital para alimentos</b>	<b>1</b>	Rango Temperatura - 50° C - 300 ° C	N/A	N/A	2	\$ 30.000	\$ 30.000
<b>Aires acondicionados</b>	<b>2</b>					\$ 2.100.000	\$ 4.200.000
<b>Envase plastico recolector</b>	<b>1</b>	15 Litros	N/A	N/A	N/A	\$ 124.000	\$ 124.000

## Capítulo 5. Conclusiones

La asociación de productores del municipio de El Carmen – ASOPROCAR cuenta con una base sólida de asociados, quienes en conjunto producen la cantidad de grano de cacao suficiente para garantizar la materia prima necesaria que abastezca la línea de producción de la planta transformadora.

En cuanto al stakeholders (grupos de interés) que se identificó para la planta de transformación, se concluye que internamente cuenta con interesados que pueden fortalecer a la asociación a través de la implementación y operación de la planta de transformación. El stakeholders externo muestra que a nivel región no se cuenta con muchos competidores y que los que existen no tienen una ventaja competitiva frente a la asociación. Además, se identificaron posibles actores importantes para gestionar el apalancamiento o la cofinanciación.

Finalmente, se estableció un modelo de negocio para la planta transformadora de cacao, que se espera oriente a la asociación en todo el proceso de implementación y posterior orientación. Se concluye que la planta de transformación de cacao es una oportunidad de mejora para la asociación, ya que puede convertirse en una ventaja comparativa en la región y mejora la competitividad de la asociación en el sector chocolatero.

## Capítulo 6. Recomendaciones

Se recomienda que cada uno de los asociados mantengan la cantidad de hectáreas cultivadas con cacao, y que inviertan su esfuerzo en mejorar la calidad de los cultivos con el fin de que puedan proveer de un grano de calidad a la planta transformadora.

Se recomienda que, desde la administración de la asociación, se mantenga un monitoreo constante de los grupos de interés (stakeholders) con el fin de tomar decisiones con base a la información que se obtenga de dicho monitoreo, brindando especial atención a los competidores.

Se recomienda que una vez implemente la planta transformadora de cacao, se lleve a cabo la implementación también del modelo de negocio propuesto con el fin de maximizar la oportunidad que la planta representa para la asociación. Adicionalmente, se recomienda realizar los ajustes necesarios al modelo de negocios, teniendo en cuenta los análisis periódicos de información en el entorno (stakeholders).

## Referencias

- Alcaldía de El Carmen Norte de Santander. (12 de 05 de 2020). *Plan de Desarrollo 2020 -2023 "El municipio que todos merecemos"*. <https://www.elcarmen-nortedesantander.gov.co/MiMunicipio/Programa%20de%20Gobierno/PLAN%20DE%20DESARROLLO%20EL%20CARMEN%202020-2023%20FINAL.pdf>
- Alcaldía de El Carmen Norte de Santander. (2012). *Plan de Desarrollo 2012-2015 "Leal al pueblo y a sus ideas"*. <https://www.elcarmen-nortedesantander.gov.co/MiMunicipio/Programa%20de%20Gobierno/Plan%20de%20Desarrollo.pdf>
- Arévalo Sánchez , M. Á., Gonzáles León , D., Delgado López, T., Maroto Arce, S., & Montoya Rodríguez, P. (2017). *Estado actual de sobre la producción, el comercio y el cultivo del cacao en América*. <https://repositorio.iica.int/bitstream/11324/6422/1/BVE18019631e.pdf>
- Arias Rodriguez , L., López Cáceres, Y. O., & Vásquez Barajas, E. F. (2016). El cacao en Norte de Santander, oportunidades y retos. *Gestión y Desarrollo*, 1(1), 17-32. [https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion\\_libre/article/download/3204/2613/5167](https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/download/3204/2613/5167)
- Arias Gómez, J., Villasís Kever, M. Á., & Miranda Novales, M. G. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206. <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). Constitución Política de Colombia de 1991. <https://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-2/articulo-65>
- Avila Gómez, C. M., & Osorio Rojas, D. M. (2020). *Generación de un producto mediante la transformación de cacao y maíz para beneficio de la granja villa elcy, municipio de Valencia, Córdoba*. Universidad de la Salle, Bogotá. [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1144&context=ing\\_industrial](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1144&context=ing_industrial)
- Ayala de la Cueva, K. D. (2011). *Diseño de un sistema de administración por procesos aplicado a la matriz de grupo empresarial Holdingdine S.A*. Escuela Politécnica Nacional, Ecuador. <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/7757/1/CD-3853.pdf>
- Baque Villanueva, L. K., Álvarez Gómez, L. K., Izquierdo Morán, A. M., & Viteri Intriago, D. A. (2021). Generación de valor agregado a través del marketing digital en las Mipymes.

- Revista Universidad y Sociedad*, 13(5), 407-415. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v13n5/2218-3620-rus-13-05-407.pdf>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (3 ed.). PEARSON EDUCACIÓN. <https://ceduna.jimdo.com/app/download/13872381378/Bernal+Cap%C3%ADtulo+7.pdf?t=1522088201>
- Cabanellas de Torres, G. (2006). *Diccionario Jurídico Elemental*. <https://unidaddegenerosgg.edomex.gob.mx/sites/unidaddegenerosgg.edomex.gob.mx/files/Biblioteca%202022/G%C3%A9nero%2C%20Sociedad%20y%20Justicia/GSJ-11%20Diccionario%20juri%CC%81dico%20elemental.%20Guillermo%20Cabanellas%20de%20Torres.pdf>
- Carvajal Higueta, L. C., Castrillón Sánchez, H. E., Puerta Gallo, N., Castro Riasgos, M. L., & Mejía Córdoba, C. A. (2017). *Agroindustria del cacao*. SENA. Servicio Nacional de Aprendizaje. [https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/11404/5241/1/agroindustria\\_cacao.pdf](https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/11404/5241/1/agroindustria_cacao.pdf)
- Castillo, P. (2022). *Proceso de transformación del cacao al chocolate*. <https://museodelchocolate.com.co/13594-2/>
- Coello Dominguez, M. G. (2011). *Productos y Procesos Básicos: El irresistible chocolate*. <https://caumas.org/wp-content/uploads/2015/03/09-el-chocolate1.pdf>
- Congreso de la República de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*. [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion\\_politica\\_1991.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html)
- Congreso de la República de Colombia. (1965). Ley 31 de 1965. Sobre fomento de las industrias de cacao y cesión de unos bienes <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1587827>
- Congreso de la República de Colombia. (1983). Ley 67 de 1983. Por la cual se modifican unas cuotas de fomento, y se crean unos fondos, y se dictan normas para su recaudo y administración. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1618510>
- Congreso de la República de Colombia. (1993). Ley 101 de 1993. Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=66787>

- Congreso de la República de Colombia. (1996). Ley 321 de 1996. por la cual se fijan condiciones para la administración de la cuota de fomento cacaoero, establecidas por las Leyes 31 de 1965 y 67 de 1983. [https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1658161#:~:text=\(octubre%2004\)-,por%20la%20cual%20se%20fijan%20condiciones%20para%20la%20administraci%C3%B3n%20de,1965%20y%2067%20de%201983](https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1658161#:~:text=(octubre%2004)-,por%20la%20cual%20se%20fijan%20condiciones%20para%20la%20administraci%C3%B3n%20de,1965%20y%2067%20de%201983).
- Congreso de la República de Colombia. (2003). 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. <https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2021/06/ley-811-2003.pdf>
- Congreso de la República de Colombia. (2021). Ley 2163 de 2021. por medio del cual se aprueba el 'Convenio Internacional del Cacao', adoptado en Ginebra el 25 de junio de 2010. <https://vlex.com.co/vid/ley-2163-2021-medio-879132786#:~:text=Diciembre%20de%202021-,Ley%202163%20de%202021%2C%20por%20medio%20del%20cual%20se%20aprueba,25%20de%20junio%20de%202010&text=El%20Congreso%20de%20la%20Rep%C3%BAblica,25%20de%20junio%20de%202010%22>.
- Cuidate Plus. (s.f.). *¿Qué es el cacao?*  
<https://cuidateplus.marca.com/alimentacion/diccionario/cacao.html>
- ESUCOMEX INSITUTO PROFESIONAL. (2016). *Estrategia de productos y precios internacionales*. <http://cursos.esucomex.cl/SP-Esucomex-2014/EPX6404/S5/MATERIAL%20DE%20ESTUDIO.pdf>
- DANE. (2014). *Censo Nacional Agropecuario: Caracterización de los productores residentes en el área*. <https://www.dane.gov.co/files/CensoAgropecuario/entrega-definitiva/Boletin-2-Productores-residentes/2-Boletin.pdf>
- Daza Cacao Premium. (2022). *Historia del cacao en Colombia* .  
<http://www.dazacacao.com/blog/historia-del-cacao-en-colombia/#:~:text=La%20primera%20exportaci%C3%B3n%20de%20cacao,entre%20Puerto%20Tejada%20y%20Buga>.

- Departamento Administrativo para la Prosperidad Social . (2016). *Informe de resultados, Productos del desarrollo alternativo: Semillas para la paz*.  
[https://www.unodc.org/documents/colombia/2016/Agosto/Informe\\_Alimentec\\_2016.pdf](https://www.unodc.org/documents/colombia/2016/Agosto/Informe_Alimentec_2016.pdf)
- Duran Gutierrez, K. P., Rojas Avila, H. S., & Santamaria Pelaez, N. (2019). *Construcción y puesta en marcha de una planta procesadora de productos derivados de frutas*. Universidad Piloto de Colombia, Bogotá, Colombia.  
<http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/6313/TRABAJODEGRADO-DURAN,ROJAS,SANTAMARIA-GPV30.pdf?sequence=7>
- FAO. (1995). *Programa del Censo Agropecuario Mundial 2000*.  
[https://www.fao.org/fileadmin/templates/ess/ess\\_test\\_folder/World\\_Census\\_Agriculture/Publications/FAO\\_SDS/SDS\\_5\\_Programa\\_del\\_Censo\\_Agropecuario\\_Mundial\\_2000.pdf](https://www.fao.org/fileadmin/templates/ess/ess_test_folder/World_Census_Agriculture/Publications/FAO_SDS/SDS_5_Programa_del_Censo_Agropecuario_Mundial_2000.pdf)
- Ferreira Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y desarrollo*, 24(107), 1-25.
- FONTAGRO. (2019). *La cadena de valor del cacao en América Latina y el Caribe*.  
[https://www.fontagro.org/new/uploads/adjuntos/Informe\\_CACAO\\_linea\\_base.pdf](https://www.fontagro.org/new/uploads/adjuntos/Informe_CACAO_linea_base.pdf)
- Flórez Castro, P. A., & Morales Aguilar , Á. A. (2016). *Formulación de plan de negocio de un centro de acopio, estudio de mercado y estudio técnico*. Universidad de la Salle, Bogotá.  
[https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2201&context=administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2201&context=administracion_de_empresas)
- Fundación Cacao México. (s.f.). *Historia del Cacao*. México.  
[https://cacaomexico.org/?page\\_id=70](https://cacaomexico.org/?page_id=70)
- Gómez Limón, J. A., Picazo Tadero, A. J., & Reig Martínez, E. (2008). Agricultura, desarrollo rural y sostenibilidad medioambiental. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 61, 103-126. <https://www.redalyc.org/pdf/174/17412302006.pdf>
- Gómez Pastor, D. (2020). *El cacao: condiciones de cultivo, composición y valor nutricional*.  
<https://fundacion-antama.org/el-cacao-condiciones-de-cultivo-composicion-y-valor-nutricional/#:~:text=El%20cacao%20es%20un%20alimento,l%C3%ADquido%20o%20cacao%20en%20polvo.>
- Gobierno de la Ciudad de México. (s.f.). *Glosario definición agricultura*.  
<http://www.sadsma.cdmx.gob.mx:9000/datos/glosario-definicion/Agricultura>

Gobierno de Canarias. (s.f.). *Materias Primas*.

[https://www3.gobiernodecanarias.org/medusa/ecoblog/juperarm/files/2012/10/Materias\\_primas.pdf](https://www3.gobiernodecanarias.org/medusa/ecoblog/juperarm/files/2012/10/Materias_primas.pdf)

Granada, L., & Alulema, R. (s.f.). *Plan estratégico para la producción y comercialización internacional de chocolates elaborados en base al cacao ecuatoriano*. Monografía previa la obtención del diplomado en marketing. Universidad politecnica salesiana.

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1782/12/UPS-GT000194.pdf>

Hernández Téllez, A. (2016). *Propuesta de diseño de un centro de acopio agrícola en el área rural de San Albero, Cesar*. Universidad Santo Tomás, Bucaramanga.

[https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/1811/2016-](https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/1811/2016-HernandezTellez%20Agustin-trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[HernandezTellez%20Agustin-trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/1811/2016-HernandezTellez%20Agustin-trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Lacouture, C. (2017). *El cacao, ejemplo de valor agregado y productividad*.

<https://propais.org.co/el-cacao-ejemplo-de-valor-agregado-y-productividad/>

Lesmes Rangel, J. (2022). *Centro orgánico de acopio, procesamiento y transporte de productos agrícolas en zonas costeras del bajo Baudó*. Fundación Universitaria de América,

Bogotá. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8916/1/1181889-2022-1-AR.pdf>

Londoño Vélez, S. (2000). *Industrialización del cacao en el siglo XX: de la artesanía a la gran industria*. <https://www.banrepcultural.org/biblioteca-virtual/credencial-historia/numero-130/industrializacion-del-cacao-en-el-siglo-xx>

López, P. L. (2004). Población, muestra y muestreo. *Revista Punto Cero*, 09(08), 69-74.

[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-02762004000100012&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012&lng=es&tlng=es)

López, S. (2022). Reseña del cacao en el Carmen Norte de Santander. (E. J. Barbosa Ascanio, Entrevistador) El Carmen, Norte de Santander, Colombia.

López, S. (2022). Reseña del cacao en el Carmen Norte de Santander. (E. J. Barbosa Ascanio, Entrevistador)

Mancilla, S. V. (2013). *Propuesta de implementación de la cadena de valor y los costos de calidad en la elaboración de parámetros para la creación de ventajas competitivas en las microempresas metálicas ubicadas en la zona urbana de Zarzal Valle*. Universidad del Valle, Zarzal, Colombia.

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/10979/0497188.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - Unión Europea. (2011). *Estudio de la cadena productiva del Norte del Valle*.

[http://cms.univalle.edu.co/insoav/index.php?option=com\\_content&view=article&id=19:grwegreg&catid=23&Itemid=143](http://cms.univalle.edu.co/insoav/index.php?option=com_content&view=article&id=19:grwegreg&catid=23&Itemid=143)

Ministerio de Protección social (2011). Resolución 1511 de 2011. por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que debe cumplir el chocolate y productos de chocolate para consumo humano, que se procese, envase, almacene, transporte, comercialice, expendan, importe o exporte en el territorio nacional.

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Resolucion-1511-de-2011.pdf>

Mosquera Chaverra, H. J. (2020). *Diseño de planta de transformación del cacao para el fortalecimiento de la competitividad agroindustrial de Quibdó, Chocó*. Universidad Autónoma de Manizales, Manizales, Colombia.

[https://repositorio.autonoma.edu.co/bitstream/11182/1193/1/Dise%C3%B1o\\_Planta\\_Transformaci%C3%B3n\\_Cacao\\_Para\\_Fortalecimiento\\_Competitividad\\_Agroindustrial\\_Quibd%C3%B3\\_Choc%C3%B3.pdf](https://repositorio.autonoma.edu.co/bitstream/11182/1193/1/Dise%C3%B1o_Planta_Transformaci%C3%B3n_Cacao_Para_Fortalecimiento_Competitividad_Agroindustrial_Quibd%C3%B3_Choc%C3%B3.pdf)

Montoya Suárez, O. (2004). Schumpeter, Innovación y determinismo tecnológico. *Scientia et Technica*, 209-213. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4842897.pdf>

Organizaciones de desarrollo alternativo. (s.f.). *Un compromiso con la producción de cacao*.

<https://productosdeldesarrolloalternativo.wordpress.com/directorio-de-asociaciones/asociaciones-de-norte-de-santander/asoprocar/>

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (2007).

*Trabajadores agrícolas y su contribución a la agricultura y el desarrollo rural sostenibles*. <https://www.fao.org/3/bp976s/bp976s.pdf>

Perdomo Rosas, M. A. (2012). *Caracterización de la cadena de abastecimiento y la cadena de valor del cacao en Colombia*. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/13670/PerdomoRosasMariaAlejandra2012.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

- Perea Villamil, J. A. (2019). *El cacao desde la ciencia: de la semilla al chocolate*. Bucaramanga: Ediciones UIS. <https://elibro-net.sibdigital.ufps.edu.co/es/ereader/ufps/129274?page=92>.
- Pérez Vera, J. E., & Álvarez, M. D. (2019). *Contenido de metales pesados en cacao de la región de BARlovento y chocolate comercial venezolano*. Universidad Central de Venezuela. <https://elibro-net.sibdigital.ufps.edu.co/es/ereader/ufps/176570?page=21>
- Portafolio. (2017). Las estrategias que recomiendan los expertos para aumentar la productividad y exportación de cacao. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/economia/las-trece-estrategias-que-recomiendan-los-expertos-para-aumentar-la-produccion-y-exportacion-de-cacao-511157>
- Presidencia de la República de Colombia. (1984). Decreto 1000 de 1984. Por el cual se reglamenta parcialmente la ley. [https://www.redjurista.com/Documents/decreto\\_1000\\_de\\_1984\\_ministerio\\_de\\_agricultura\\_y\\_desarrollo\\_rural.aspx#/](https://www.redjurista.com/Documents/decreto_1000_de_1984_ministerio_de_agricultura_y_desarrollo_rural.aspx#/)
- Presidencia de la República de Colombia. (1996). DECRETO 2025 DE 1996. por el cual se reglamenta parcialmente el capítulo V de la Ley 101 de 1993, y las leyes 67 de 1983, 40 de 1990, 89 de 1993 y 114, 117, 118 y 138 de 1994. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1387843>
- Presidencia de la República de Colombia. (2009). DECRETO 2055 DE 2009. Por el cual se crea la Comisión Intersectorial de Seguridad Alimentaria y Nutricional - CISAN. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=36363>
- Presidencia de la República de Colombia. (1998) DECRETO 502 DE 1998. por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 67 de 1983. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1109181>
- Presidencia de la República de Colombia. (2001). DECRETO 392 DE 2001. por el cual se modifica el artículo segundo del Decreto 2025 del 6 de noviembre de 1996. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1087951>
- Presidencia de la República de Colombia. (2008). DECRETO 1485 DE 2008. por el cual se transforma el Fondo de Estabilización de Precios de Exportación del Cacao en el Fondo de Estabilización de Precios del Cacao. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1295958#:~:text=DECRETO%201485%20DE%2>

- 02008&text=(mayo%2006)-  
 ,por%20el%20cual%20se%20transforma%20el%20Fondo%20de%20Estabilizaci%C3%B3n%20de,Estabilizaci%C3%B3n%20de%20Precios%20del%20Cacao.
- Ramirez, C. A., Julio Flórez, G. A., & Illera, L. E. (2023). Encuesta dirigida al representante legal y junta directiva de ASOPROCAR. (Elfido, Entrevistador)
- Ramírez Villar, P. E. (2013). El cacao: Ayer, hoy y siempre en el desarrollo socioeconómico y cultural del mundo, norte de Santander y Cúcuta. *Mundo FESC*, 3(6), 76-83.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4966233>
- Real Academia Española. (2001). *Asociación*. <https://dle.rae.es/asociaci%C3%B3n>
- Real Academia Española. (s.f.). *Cacaotero*. <https://dle.rae.es/cacaotero>
- Real Academia Española. (2001). *Productor*. <https://www.rae.es/drae2001/productor>
- Real Academia Española. (2021). *Agricultor*. <https://dle.rae.es/agricultor>
- Real Academia Española. (2022). *Materia Prima*. <https://dpej.rae.es/lema/materia-prima>
- Restrepo Moreno, Z. L. (2020). *Desarrollo de un prototipo de producto derivado del cacao, producido con la asociación ASOPA en el municipio de Valle del Guamez, Putumayo*. Universidad de la Salle, Bogotá.  
[https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1163&context=ing\\_industrial](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1163&context=ing_industrial)
- Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, 12-25. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43312282002.pdf>
- Robayo Acuña, P. V. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de Negocios*, 125-140.  
<https://www.redalyc.org/journal/6099/609964241005/html/>
- Solórzano Campuzano, A. V. (2014). *El valor agregado al cacao arriba en la elaboración de chocolates negros y su incidencia en la rentabilidad frente a la comercialización en estado primario, caso garyth, propuesta de comercialización*. Universidad Tecnológica Equinoccial, Santo Domingo, Ecuador.  
<http://repositorio.ute.edu.ec/xmlui/handle/123456789/19577>
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2011). *Cadena productiva del cacao: diagnóstico de libre competencia*. <https://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Cacao.pdf>
- Suárez Mella, R. (2018). Reflexiones sobre el concepto de innovación. *San Gregorio*, 121-131.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6839735.pdf>

- Terzolo, M. S. (2014). Aplicación de la teoría de los Grupos de Interés (Stakeholders) en una empresa comercial de la ciudad de Mar del Plata. (*Tesis de Maestría*). Universidad de Mar del Plata, Mar del Plata.
- Universidad EAN. (2022). *Amay Chocolates, un emprendimiento que muestra la transformación del campo en Colombia*. <https://universidadean.edu.co/casos-de-exito/amay-chocolates-un-emprendimiento-que-muestra-la-transformacion-del-campo-en-colombia>
- United State Agency Intenational Development. (2019). *Análisis de la cadena productiva del cacao en Colombia*. [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PA00W6GT.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00W6GT.pdf)
- Vásquez Barajas, E. F., García Torres, N. E., Bastos Osorio, L. M., & Lázaro Pacheco, J. M. (2018). Análisis económico del sector cacaotero en Norte de Santander, Colombia y anivel internacional. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 1(2), 237-250. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2027-83062018000100237&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2027-83062018000100237&lng=es&nrm=iso)
- Velasco Vaicilla, T. J. (2017). *La cadena de valor como herramienta de gestión empresarial en el sector de consumo masivo en el cantón Ambato, provincia de Tangurahua*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/26580/1/413%20o.e..pdf>
- Voz de América. (30 de Noviembre de 2020). *Cómo la golosina favorita de los estadounidenses fue inventada por los militares*. Obtenido de Ciencia y Salud: [https://www.vozdeamerica.com/a/salud\\_golosina-favorita-estadounidenses-invento-militares/6069764.html](https://www.vozdeamerica.com/a/salud_golosina-favorita-estadounidenses-invento-militares/6069764.html)

## Apéndices

**Apéndice A.** Encuesta dirigida a Representante Legal y miembros de la Junta Directiva de ASOPROCAR.

### **ENCUESTA DIRIGIDA AL REPRESENTANTE LEGAL Y MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE EL MUNICIPIO DE EL CARMEN – ASOPROCAR**

Objetivo: Obtener información que sirva como insumo para dar desarrollo a los objetivos específicos 1 y 2 propuestos para la presente investigación.

Respetados Representante Legal y miembros Junta Directiva de ASOPROCAR:

Les agradecemos se sirva diligenciar la presente encuesta.

#### **PARTE 1. PRODUCCIÓN**

1. ¿Cuántos asociados hacen parte de la asociación de productores de El Carmen – ASOPROCAR?

RTA:

---

2. ¿De los asociados que hacen parte de ASOPROCAR se encuentran activos?

RTA:

---

3. ¿De los asociados que hacen parte de ASOPROCAR cuántos tienen cédula cacaotera?

RTA:

---

4. ¿Cuál es el área total cultivada con cacao por cada uno de los asociados de ASOPROCAR?

RTA:

---

5. ¿Cuál es la edad de los cultivos de cada uno de los asociados de ASOPROCAR?

RTA:

---

6. ¿Cuál es la producción anual por hectárea de cacao de cada uno de los asociados de ASOPROCAR?

RTA:

---

## **PARTE 2. STAKEHOLDER – ENTORNO**

7. ¿ASOPROCAR tiene empleados que apoyan el desarrollo de su objeto social? En caso de que la respuesta sea positiva diga el número de empleados que tiene vinculados.

RTA:

---

8. ¿ASOPROCAR tiene una estructura administrativa definida?

RTA:

---

9. ¿Cómo se encuentran ubicados los empleados de ASOPROCAR según la estructura administrativa?

RTA:

---

10. ¿Cuál es la función de los asociados de ASOPROCAR?

RTA:

---

11. ¿Cuántos Directivos tiene ASOPROCAR y cuál es su función dentro de la asociación?

RTA:

---

12. ¿Qué tipo de colaboradores tiene ASOPROCAR y cuál es su función dentro de la asociación?

RTA:

---

13. ¿Qué tipo de proveedores tiene ASOPROCAR y quiénes son estos proveedores?

RTA:

---

14. ¿Qué tipo de clientes tiene ASOPROCAR y quiénes son esos clientes?

RTA:

---

15. ¿Qué tipo de distribuidores tiene ASOPROCAR y quiénes son esos distribuidores?

RTA:

---

16. ¿Con que organizaciones afines tiene relación ASOPROCAR?

RTA:

---

17. ¿ASOPROCAR tiene algún tipo de relación con alguna entidad de gobierno?

RTA:

---

**Gracias por sus respuestas...**