

**INFORME FINAL DE PRÁCTICA EMPRESARIAL
FEDERACION NACIONAL DE CACAOTEROS - FEDECACAO**

**SANDY LORENA ROMAN VERA
CODIGO: 93032409197**

**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PAMPLONA
2015**

**INFORME FINAL DE PRÁCTICA EMPRESARIAL
FEDERACION NACIONAL DE CACAOTEROS - FEDECACAO**

**SANDY LORENA ROMAN VERA
CODIGO: 93032409197**

Trabajo presentado como requisito para optar
Al título de Administradora de Empresas

**CENTRO DE PRÁCTICAS EMPRESARIALES
ALVARO PARADA CARVAJAL**

**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PAMPLONA
2015**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	7
1. INFORME FINAL DE PRACTICA PROFESIONAL FEDERACION NACIONAL DE CACAOTEROS, REGIONAL SATANDER	9
1.1 ASPECTOS CORPORATIVOS	9
1.1.1 Misión	9
1.1.2 Visión	9
1.1.3 Valores Corporativos	9
1.1.4 Áreas Misionales	9
1.1.6 Política Institucional	10
1.2 DIAGNOSTICO	11
1.2.1 Marketing	11
1.2.2 Finanzas Y Control De Gestión	22
1.2.3 Producción Y Operaciones	27
1.2.4 Recursos Humanos Y Organización	31
1.2.5 ESTRATEGIA Y CRECIMIENTO	36
1.2.6 Matriz DOFA	47
1.2.7 Matriz De Evaluación De Los Factores Internos (EFI)	68
1.2.8 Matriz De Evaluación De Los Factores Externos (EFE)	71
1.2.9 Matriz PEYEA	73
1.3 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO	77
1.4 FUNCIONES ASIGANDAS AL ESTUDIANTE EN PRÁCTICA	77
1.5 ESTRUCTURACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	78
1.5.1 Título	78
1.5.2 Objetivos	78
1.5.3 Justificación	79

1.5.4 cronograma	82
2. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	83
2.1 MARCO	83
2.3 IMPORTANCIA DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	94
2.4 PLAN ESTRATÉGICO DE LA FEDERACIÓN NACIONAL DE CACAOTEROS FEDECACAO	96
2.4.1 Misión	96
2.4.2 Visión	96
2.4.3 Objetivos Estratégicos	97
2.4.4 Ejes Estratégicos	97
2.4.5 Valores Y Principios	99
2.5 POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN FEDERACIÓN NACIONAL DE CACAOTEROS FEDECACAO	100
2.5.1 Plan De Acción	101
2.5.2 Objetivos Y Metas	101
2.5.3 Presupuesto	101
2.6 MODELO DE ARTICULACIÓN DE PROCESOS DE COMUNICACIÓN FEDECACAO	103
2.7 ESTRUCTURAR PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PROCESO DE ENTREGA DE PAZ Y SALVO CUOTA DE FOMENTO CACAOTERO NACIONAL	106
CONCLUSIONES	117
RECOMENDACIONES	118
BIBLIOGRAFÍA	119
ANEXOS	120

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica. 1 Relación ventas departamentales cacao en Colombia	24
Grafica. 2 Grafica Precios Internacionales Cacao	24
Grafica. 3 Exportaciones cacao	25
Grafica. 4 Grafica Exportaciones Cacao	25
Grafica. 5 Procesos	28
Grafica. 6 Procesos De Representatividad	31
Grafica. 7 Congreso Nacional Cacotero	32
Grafica. 8 Producción y comercialización del grano	43
Grafica. 9 Conclusiones	76
Grafica. 10 Estructura de la Cadena Productiva del Cacao	84
Grafica. 11 Diseño de página web	103
Grafica. 12 Creación de perfil social. Cuenta de Facebook	105

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Participación de los rublos en los costos totales en el Cultivo de Cacao	86
Tabla 2. Participación de los Departamentos en la Producción Nacional de Cacao	88
Tabla 3. Áreas sembradas, cosechas y producción del cultivo de Cacao 2005-2011	89
Tabla 4. Áreas sembradas, cosechadas y producción del cultivo de cacao 2005-2011	90
Tabla 5. Demanda nacional de cacao en grano según copanías. Año 2004	91

INTRODUCCION

El Fondo Nacional de Cacaoteros es un gremio que busca el acoplamiento de los cacaocultores, brindando a los campesinos oportunidades de poder dar a conocer el cacao Colombiano en el exterior, ya que es catalogado como cacao fino y de aroma apetecible internacionalmente para chocolatería fina. En Colombia el desarrollo de la industria se caracteriza principalmente por las organizaciones Casa

Casa Luker y la Nacional de chocolates, las cuales satisfacen parte de la demanda interna, dándose a conocer por la diversidad en sus productos de chocolatería dándole un valor agregado al cacao año tras año.

La disminución en la producción se ha venido evidenciando por la falta de tecnificación en los cultivos, la falta de renovación en los cultivos, la falta de mejoramiento genético, las enfermedades que atacan al cultivo por ende la tecnología que se implementa es muy baja. Al ser los precios internacionales más elevados que los nacionales, se crea la necesidad de acceder a estos mercados obteniendo mayores resultados, pero es de suma importancia el desarrollo del cultivo y de esta manera darnos a conocer por un cacao que cumple con características especiales.

a continuación se da a conocer más a fondo el mercado cacaocultor, en este trabajo encontrara el diagnostico actual de la federación nacional de cacaoteros Fedecacao y se propone una acción de mejora a partir del punto de vista administrativo para seguir en el camino del mejoramiento continuo que persigue esta importante agremiación colombiana que trabaja en favor de la población campesina.

TIPO DE EMPRESA Y ÁMBITO DE ACCIÓN:

La Federación Nacional de Cacaoteros es una Asociación Nacional de carácter gremial, de derecho privado, sin ánimo de lucro, integrada por los productores de cacao dentro del territorio de la República de Colombia que manifiesten el deseo de pertenecer a la misma, sean aceptados y cumplan los estatutos, normas y procedimientos establecidos por los órganos de dirección, administración, control y vigilancia de la Federación. Es la administradora del Fondo Nacional del Cacao.

1. INFORME FINAL DE PRACTICA PROFESIONAL FEDERACION NACIONAL DE CACAOTEROS, REGIONAL SATANDER

1.1 ASPECTOS CORPORATIVOS

1.1.1 Misión. Mejorar las condiciones de vida del carácter y representar a la comunidad cacaotera fomentando el cultivo en del cacao en Colombia con programas de investigación, transferencia de tecnología y comercialización, siendo sostenibles, competitivos y amigables con el medio ambiente.

1.1.2 Visión. Lograr para el año 2018 la consolidación del desarrollo productivo y social de la familia cacaotera, garantizando la sostenibilidad de la cacaocultura y el posicionamiento nacional e internacional del cacao colombiano, como fino de sabor y aroma.

1.1.3 Valores Corporativos. Estos son los valores fundamentales que orientan el comportamiento de los asociados y de los funcionarios que pertenecen a la institución:

- Respeto a la dignidad humana y honor de las personas
- Responsabilidad
- Tolerancia
- Honestidad
- Lealtad

1.1.4 Áreas Misionales. Fedecacao cuenta para sus agremiados con los servicios de:

- **INVESTIGACIÓN:** encaminado hacia el proceso de selección, investigación y evaluación de árboles de cacao de alta producción, resistentes a enfermedades, adaptabilidad y calidad sobresaliente.
- **TRANSFERENCIA** cuyo propósito es entregar al cacaocultor las herramientas técnicas que le permitan ser competitivos dentro de las exigencias actuales.
- **COMERCIALIZACIÓN:** tiene como fin de orientar y asesorar en economía solidaria, organizacional, empresarial y humana a los agricultores para mejorar la negociación del grano de cacao, calidad de vida y seguridad social.

1.1.5 PRINCIPIOS TECNOLÓGICOS PARA LA MODERNIZACIÓN DEL CULTIVO DEL CACAO. Propagación a través de métodos vegetativos de clones de alto rendimiento.

- ✓ La utilización de densidades de siembra entre 1000 y 2000 árboles por hectárea.
- ✓ La siembra bajo conceptos de sistemas agroforestales.
- ✓ El uso de las prácticas de manejo a través del paquete tecnológico definido por la institución.

1.1.6 Política Institucional. La Federación Nacional de Cacaoteros investigará, transferirá, comercializará en beneficio de los cacaocultores, generando y consolidando procesos eficientes, integrales y dinámicos de desarrollo agroindustrial del cacao; comprometiéndose con el avance tecnológico sostenible, la protección del medio ambiente, el bienestar social de sus trabajadores, la sociedad y el Estado colombiano, en búsqueda del mejoramiento continuo de los procesos y los sistemas de gestión de calidad, ambiental, seguridad industrial, salud ocupacional y seguridad electrónica.

1.2 DIAGNOSTICO

1.2.1 Marketing

1.2.1.1 Política De Producto o Servicio. Fondo Nacional del Cacao es una cuenta especial creada por ley para el recaudo y manejo de los recursos provenientes de la Cuota de Fomento Cacaotero, y cuyo propósito es la financiación de programas y proyectos de beneficio para la actividad cacaocultura nacional. El Gobierno Nacional a través del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural contrata con la Federación Nacional de Cacaoteros, la administración, recaudo e inversión de la Cuota de Fomento.

Por medio del Fondo se han desarrollado diferentes proyectos que benefician a los productores nacionales en las tres áreas principales que se encuentran establecidas en la ley como son la investigación, la transferencia de tecnología y la comercialización.

Con las investigaciones que se adelantan se pretende tener un sector cada día más competitivo, que responda a las exigencias de la industria nacional y extranjera, teniendo en cuenta que la globalización es un aspecto que involucra a todas las economías del mundo por ende compromete a pequeños, medianos y grandes productores de nuestro país. En la federación Nacional de Cacaoteros se resaltan tres pilares fundamentales los cuales son.

- **Investigación:** En Colombia la producción anual de cacao en grano se obtiene de la explotación de alrededor de 90.000 hectáreas sembradas en 24.500 fincas. El rendimiento promedio por hectárea cosechada se estima en 450 kilogramos de cacao en grano. Las causas del bajo rendimiento obtenido por hectárea actualmente se relaciona con cuatro aspectos que afectan el cultivo: La avanzada edad de las plantaciones sembradas; el tipo

de material de propagación utilizado (cacaos híbridos y comunes con bajos niveles de tolerancia a plagas y enfermedades); la baja densidad de árboles en producción por hectárea y; las dificultades para que el agricultor pueda poner en práctica las recomendaciones de manejo integral del cultivo.

Bajo este panorama es manifiesto el interés por parte de Fedecacao-Fondo Nacional del Cacao y los demás integrantes de la cadena cacao-chocolate, por fortalecer la estructura y los mecanismos de investigación acorde con las necesidades de los usuarios y de los mercados, para lo cual se requiere continuar con la investigación de materiales promisorios de cacao en las principales zonas cacaoteras del país. La evaluación, selección y propagación asexual de clones regionales de cacao de alto rendimiento, tolerantes a plagas y enfermedades, se constituye a corto y mediano plazo en una alternativa que permitirá incrementar la productividad de la finca cacaotera, tanto a nivel de unidad como de la cosecha nacional.

De otra parte, las principales compañías procesadoras del grano y las instituciones adscritas al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural como el ICA y CORPOICA, evidencian que uno de los problemas fundamentales que enfrentan los cultivos de cacao en el país tiene que ver con la alta incidencia de enfermedades, en particular la moniliasis.

- **Programa de Transferencia de Tecnología:** En un alto porcentaje de fincas cacaoteras colombianas, el sistema de explotación del cultivo de cacao se adelanta con una tecnología de manejo denominada "tradicional", que genera una producción media por hectárea cercana a los 450 kilogramos de grano seco por año. La baja calidad genética de los materiales sembrados y la falta de una atención adecuada y oportuna al cultivo por parte del productor, son consideradas las causas principales del

problema que está relacionado con el bajo rendimiento por hectárea y la vida productiva del cultivo.

Un resultado de la circunstancia descrita se refleja en el deterioro progresivo de una fuente importante de ingreso para el productor y por ende en la disminución del flujo de recursos de reinversión para la rehabilitación de cultivos improductivos, la renovación de plantaciones viejas o la siembra de nuevas áreas. En la actualidad se tienen alternativas tecnológicas con material vegetal de cacao de alto rendimiento asociado con especies vegetales de ciclo corto y largo, que ofrecen un potencial de producción superior a los 1.500 kilogramos de cacao/hectárea/año.

Impulsar la adopción del modelo agroforestal "cacao de alto rendimiento asociado con especies comercializables de plátano o banano y árboles maderables" se constituye en el medio eficaz para mejorar la actividad cacaotera al nivel de los agricultores de las principales zonas cacaoteras del país.

- **Programa de Comercialización:** Los aspectos que justifican la ejecución de los proyectos que integran el programa de comercialización están relacionados, en primer lugar, con la conformación y el fortalecimiento de asociaciones de agricultores cacaoteros, ya que las existentes están, por lo general, en desventaja en las relaciones que establecen. Todo ello debido a que existen desigualdades en el acceso a la información, el nivel de conocimientos técnicos, el control de los recursos financieros, o la participación en el proceso de toma de decisiones.

Con recursos limitados, las organizaciones de productores no pueden asumir los desafíos técnicos, económicos, sociales y políticos que enfrenta la sociedad rural. Por lo tanto, las alianzas y las asociaciones son necesarias. El apoyo institucional ayuda a fortalecerlas a través del presente programa. En segundo lugar, es

necesario continuar con las actividades de capacitación técnica para la comercialización del cacao en grano, pues la norma ICONTEC 1252 establece los parámetros de clasificación y los requisitos del grano como producto destinado al consumo humano.

Las metodologías de beneficio para lograr las cualidades que se requieren para cumplir la norma son desconocidas o no son aplicadas, lo cual debe corregirse a través de una capacitación dinámica y especial. De esta manera se atiende la esperanza de los cacaocultores de participar en la comercialización del grano, de modo que se pueda acceder al margen de utilidad que se obtiene en el proceso de compra y venta del grano, interviniendo en los procesos de beneficio y calidad, factores determinantes en la calidad del grano, que cumpliendo con la norma ICONTEC 1252, establece unas diferencias en precio, que son la herramienta principal que el agricultor utiliza para incrementar su calidad de vida y dejar de lado varios eslabones en la cadena de comercialización.

Bajo este esquema, la Federación Nacional de Cacaoteros, busca crear una organización de Cooperativas locales de cacaocultores, para alcanzar un compromiso en la participación consiente y autónoma de la comunidad cacaocultora que debe promover la organización de cooperativas de productores para que a través de ellas administren los puestos de compra y así cumplir con una buena calidad de cacao en grano, representada en precio y beneficio al agricultor, creando una "Marca" de cacao, para ofrecer y suministrar al mercado un grano de alta calidad, es decir, de muy buen sabor y aroma. Así como promover en el exterior el cacao colombiano.

La Federación Nacional de Cacaoteros Fedecacao es una empresa de servicios, que brinda asistencia técnica, investigación y apoyo a la comercialización del cacao en Colombia. Esta es una entidad de tipo gremial por tanto se ubica dentro del ranking nacional en un segundo lugar antecedido por la Federación Nacional

de Cafeteros en lo que refiere a la atención al pequeño productor agrícola del país, los servicios son básicamente asistencia técnica, investigación y apoyo a la comercialización, la federación aporta todo el recurso humano y técnico para brindar en las mejores condiciones todo lo concerniente al cultivo, tecnificación y comercialización del grano fino y de aroma que tiene el país como potencial en la búsqueda del enriquecimiento de la marca país, es así como la federación tiene prevista dentro de su gama de servicios la exportación de cacao fino y de aroma a las grandes industrias de la chocolatería en el mundo y se fija como meta a un año la exportación de volúmenes importantes de cacao y ser identificados y reconocidos como marca país en el ámbito internacional.

Para la Fedecacao es muy importante darle celeridad y cumplimiento a las tres áreas funcionales, pero si se trata de rentabilidad la asistencia técnica y la parte comercial sin lugar a dudas generan mayor rentabilidad para la Federación.

1.2.1.2 Política De Precios. Fedecacao no cobra directamente al cacaocultor por la prestación de sus servicios, para resarcir esta necesidad de dinero los productores pagan periódicamente y según sus ventas la cuota de fomento, reintegrándose el 3% de las ventas de la industria y productores en general, este recaudo se destina al sostenimiento de la federación como gremio nacional, Fedecacao comenzó a comprar cacao de manera directa desde el año 2013 con el fin de incentivar la calidad y así pagar un mejor precio, factor que ha resultado decisivo para estabilizar desde entonces los precios del mercado.

Al cierre de agosto de 2013 el precio promedio del cacao en Colombia que pagó la industria en sus puestos de fábrica era de \$3.503 por kilo, mientras que en el mismo periodo de 2015 ascendió a \$6.200, lo que representó una variación del 77%.

Según la ICCO para el año cacaotero 2013/2014 la producción mundial fue de 4,36 millones de toneladas y los estimativos para el 2014/2015 son de 4,17 millones de toneladas, siendo las cifras registradas más altas en comparación con las campañas de los últimos 5 años.

El mecanismo establecido para determinar el precio de compra del grano es basado en la ley de oferta y demanda. Los agentes de la cadena productiva y las compañías procesadoras tienen como variables principales en la formación de los precios: la cotización del precio internacional en la Bolsa de New York, la tasa representativa del mercado, inventarios de la industria y valor de los mismos, coberturas y negocios internacionales, libre competencia y costos logísticos internos de la operación entre otros. Con la entrada de Fedecacao al mercado el factor calidad ha comenzado a tener un peso importante. En todo caso es importante tener en cuenta que Colombia es un tomador de precios y no un formador y eso se refleja en el precio que se paga a los cacaocultores en el país.

En situaciones como la actual donde se espera un déficit para el año cacaotero 2014/2015 estas expectativas tienen un peso importante porque la industria busca abastecerse para no quedarse sin materia prima y eso presiona los precios al alza en un momento determinado.

En comienzo se espera una estabilidad en los precios tanto internos como externos, aunque en algún momento van a bajar y se espera que no sea tanto como en el pasado pero hay que estar preparados para cualquier cambio ya que se trata de un bien que no es básico y en la medida en que suba demasiado se deja de consumir y provoca una disminución hasta alcanzar un equilibrio. Por eso, la solución que Fedecacao reitera es incrementar la productividad para que los precios cuando bajen no impacten demasiado el ingreso del cacaocultor, para ello se debe aplicar el paquete tecnológico recomendado por los técnicos de la Federación.

1.2.1.3 Política De Distribución. La Federación Nacional de Cacaoteros, tiene 21 unidades técnicas distribuidas estratégicamente en el territorio colombiano cubriendo las zonas de mayor incidencia del cultivo de cacao, su eje central se encuentra en la capital de la república, es allí de donde se rigen los destinos de la agremiación.

Cada una de las oficinas en el país llamadas Unidades Técnicas se encargan de cubrir su zona y sus cacaocultores propendiendo siempre por el control y manejo adecuado de las plantaciones, mejoramiento de cultivos, control fitosanitarios e investigación, educando al agricultor en el manejo de la cadena productiva del cacao desde la siembra, cosecha y beneficio, esto redunda en un producto de alta calidad para el mercado interno y para su exportación, logrando en estos momentos un posicionamiento de cacao fino y de aroma, mejorando la calidad de vida de la población campesina.

Desde la oficina central se brindan todos los recursos según se encuentre dentro la asignación de recursos plan de gastos e inversiones que se realiza anual.

1.2.1.4 políticas de comunicación. Las cuñas radiales, anuncios de televisión, vallas, pendones, afiches, la dotación de cada uno de los funcionarios lleva inmersa la publicidad de la empresa, los días de campo, giras de capacitación son eventos que generan un impacto visual importante además del dominio web de la página empresarial y la edición bimensual del periódico institucional, el departamento de comunicaciones está dirigido por un profesional competente encargado de velar por la divulgación de la información de la empresa, a través del fondo nacional del cacao se establecen la programación, ejecución y evaluación de las metas informativas.

1.2.1.5 El cliente. Los clientes de la Federación Nacional de Cacaoteros son los más de 35000 cacaocultores extendidos en el largo y ancho de la geografía nacional, que se benefician de los servicios que brinda la empresa, transferencia de tecnología, comercialización e investigación. No se distinguen grupos de usuarios la política empresarial de igualdad hace que la importancia de los productores sea la misma tenga una o miles plantas para Fedecacao el cacaocultor es lo primero.

El proceso típico para acceder a estos servicios, parte de manifestar el interés, el deseo y tener la necesidad de ser beneficiado, solicitar cedula cacaotera, ser miembro de número, el inscribirse en los anteriores requisitos no tiene ningún precio y seguidamente según sea su necesidad se apoya programando la intervención este proceso durara lo que la intervención demande o la fecha de programación lo diga.

El grado de lealtad de los cacaocultores que se benefician de estos servicios en su gran mayoría es alto aunque no se tenga el 100% de lealtad de los más de 35000 cacaocultores del país. La variable clave en la decisión por pertenecer y beneficiarse de la federación primeramente es que no tiene un costo directo por ninguno de los servicios, la reputación de la empresa y las características de los servicios también otorga una importante repercusión en la decisión de acceso al beneficio impulsado muchas veces por las excelentes experiencias con los demás cacaocultores en el país y la campaña publicitaria que se adelanta por parte de la dirección de comunicaciones de la empresa.

La competencia de manera directa no existe pues esta empresa es de carácter gremial sin ánimo de lucro, los sustitutos de los servicios que presta Fedecacao serían entonces los servicios ofrecidos por las demás asociaciones de orden público o privado en apoyo a la producción, investigación y comercialización de productos agrícolas.

Aunque la fidelización de los clientes no está al 100 % de alcance no se tiene el reporte de perder un cliente importante partiendo que todos en su condición de cacaocultor tienen la misma importancia para la empresa. Bajo la filosofía el cacaocultor es lo primero, se le da celeridad a los reportes que los productores hacen, generalmente el nivel de quejas y reclamos no tienen casi incidencia pero cuando se presenta el conducto regular es muy ágil en darle solución al inconveniente, el productor se dirige a la oficina más cercana directamente con la dirección de oficina se trata el caso y en contacto con la contraparte se le da solución al inconveniente si existiese.

1.2.1.6 Análisis del mercado. EL cacao colombiano se caracteriza por ser fino de sabor y aroma, reconocido por la Organización Internacional del Cacao (ICCO) es por esta razón que nace la necesidad de buscar nuevos mercados y ser reconocidos internacionalmente, la Federación Nacional de Cacaoteros exporto en el 2014 en su gran parte a Alemania, España y Holanda con un total de 300 Toneladas es decir generando un valor de compra de \$ 1.553`487.474, del cual el 40% pertenecen a la producción Santandereana de cacao. Los principales departamentos de producción son Santander, Nariño, Huila, Tolima, Antioquia, norte de Santander y Arauca.

Con los trabajos adelantados se pretende tener un sector cada vez más competitivo, es decir que cumpla a cabalidad con las exigencias de la industria nacional y extranjera, resaltando que la globalización involucra a las economías de todo el mundo tanto pequeños, medianos y grandes productores. Los precios del cacao se caracterizan por ser tan inestables, los indicadores de cacao en bolsa de nueva york (futuro de mayo) US \$2.981 (subió) cacao con base en precio del dólar: \$7.406,53 kilo (subió) mostrando resultados muy significativos para los productores es decir que el sector cacaotero se mantendrá con estabilidad para este año 2015 en materia de precios, tanto en el mercado interno como en el externo.

En el primer semestre de 2013 la producción fue de 25.322 toneladas, en el mismo periodo de 2014 subió a 27.598, y en 2015 ascendió a 31.553, generando así una tasa de crecimiento semestral del 12% en promedio, gracias a la labor de la Federación Nacional de Cacaoteros – Fondo Nacional del Caco y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Durante el 2015 alrededor del 75% de la demanda de la industria nacional proviene de las compañías Nacional de Chocolates y Casa Luker, sin embargo las compañías exportadoras ha contribuido en la dinámica del sector demandando aproximadamente el 18% de la producción nacional.

Tanto el fenómeno de El Niño como el de La Niña, cuando son severos afectan de manera sensible la producción, bien sea porque no se alcanza a dar una floración adecuada o porque se presentan inundaciones o porque no se logra romper el ciclo de la monilla, entre otros aspectos.

En el año 2013 Colombia exportó 7.743 toneladas, mientras que en el periodo enero-julio del presente año las ventas internacionales ascendieron a 4.143 toneladas, faltando cinco meses del presente año. Desde el año 2013 Fedecacao comenzó a exportar cacao en grano, en esa oportunidad se vendieron 125 toneladas, el año pasada se subió a 300 toneladas y en los siete primeros meses de 2015 ya se superaron las 500 toneladas.

1.2.1.7 La competencia. En cuanto a agremiaciones privadas de orden nacional se refiere, Fedecacao se ubica en un segundo lugar evaluando la atención al pequeño productor agrícola, esta empresa realiza primordialmente tres funciones que son la investigación, la comercialización y transferencia de tecnología refiriéndose a la asistencia técnica. Específicamente en estas tres áreas existen industrias y asociaciones de productores que indirectamente son competencia

para la federación, en el ámbito comercial Fedecacao comenzó a comprar cacao de manera directa desde el año 2013 con el fin de incentivar la calidad y así pagar un mejor precio, factor que ha resultado decisivo para estabilizar desde entonces los precios del mercado.

Aunque la mayoría de la producción de cacao en Colombia la adquieren dos empresas, en estos momentos y gracias al auge que ha tomado el cacao, en el país se contabilizan 43 empresas compradoras ubicadas en Bogotá, Medellín, Manizales, Pereira y diferentes municipios del departamento de Santander.

1.2.1.8 Estrategia de marketing

- Capacitar al agricultor en beneficio de cacao.
- Generar valor agregado en el proceso productivo del cacao.
- Apoyar las exportaciones de cacao a países consumidores.
- Mantener los precios adecuados para los cacaocultores.
- Aumento del área cultivada.
- Modernización de plantaciones viejas (renovación y rehabilitación).
- Aplicación del paquete tecnológico.
- Capacitación integral del productor.

Los anteriores son los objetivos que cubren la estrategia de mercadeo, se planea alcanzar estos objetivos a través del programa de comercialización, los plazos están dados según el establecimiento de las metas que se fijan anualmente.

El cacao fino y de aroma es una gran ventaja en la búsqueda de nuevos mercados nacionales e internacionales, otras de las oportunidades de las que la Federación Nacional de Cacaoteros tiene es su organización la base de capacitación en beneficio y calidad, puntos móviles de comercialización en todo el país en los principales centros de producción de cacao y el desarrollo de los objetivos de mercadeo.

1.2.2 Finanzas Y Control De Gestión

1.2.2.1 Activo. La liquidez de la federación nacional de cacaoteros cuenta con una disponibilidad de liquidez importante, hace que se aumente la operatividad, cumplir con las obligaciones financieras; con los proveedores, empleados, contratistas y demás obligaciones que se hubieran contraído, además permite aumentar la capacidad de renovación en la tecnología e investigación. También la liquidez de la empresa es fundamental pues la inversión de entidades gubernamentales y de orden privado fija su mirada en este factor de análisis financiero para la decisión de inversión.

La recolección de la cuota de fomento que cancelan todas las personas naturales o jurídicas que adquieran o reciban a cualquier título beneficie o transformen cacao de producción nacional, bien sea que se destine al mercado interno o de exportación. Esta cuota es del 3% y se cobra directamente

Las cuentas por cobrar se recaudan mensualmente, siendo en la mayoría de los casos satisfactorios en pago oportuno, los inventarios se reparten en maquinaria y equipo, terrenos, granjas, edificaciones, terreno entre otras.

1.2.2.2 Pasivo. La cuota de fomento cacaotero se designó tras la creación del Fondo Nacional del Cacao, iniciativa del ministerio de agricultura y desarrollo rural y así mismo, tras la creación de la Federación Nacional de Cacaoteros Fedecacao, entidad que realiza la administración de los recursos de dicho fondo, el monto de recaudo es del 3% sobre el kilaje de las ventas para productores transformadores y exportadores, cobrado de manera directa al finalizar la transacción de venta.

1.2.2.3 Cuenta de explotación. La Federación Nacional de Cacaoteros es un ente privado de orden gremial, encargada de velar por los intereses de los

productores del cacao ante las entidades públicas y privadas de orden nacional e internacional el trabajo se centra en tres áreas misionales en las cuales se destaca investigación, transferencia de tecnología y comercialización de granos de cacao.

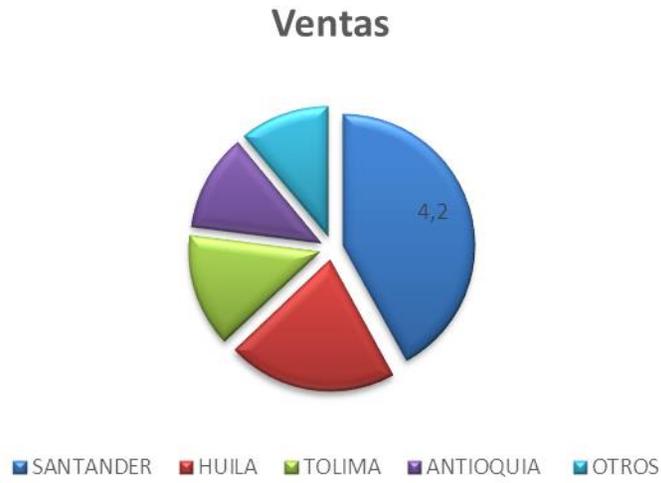
Su campo de acción es en todo el territorio nacional, sin embargo su mayores esfuerzos se concentran en el departamento de Santander por ser este el departamento que produce alrededor del 40% del total de la producción nacional, es decir por encima de 20 mil toneladas de cacao/año. Igualmente en el departamento en la actualidad la federación comercializa cacao para industria nacional y para exportación; en el 2014 se comercializaron 664 toneladas de cacao, de las cuales 300 toneladas fueron para mercados externos y las 364 toneladas restantes se destinaron para mercado nacional cuyo valor de compra ascendió a los \$ 3.451`.999.006.

Situación del cultivo en la región

La zona productora de cacao se encuentra localizada en la montaña Santandereanas, vertiente Occidental del Cordillera Oriental, que recorre el Departamento de sur a norte, bordeado el valle del rio Magdalena.

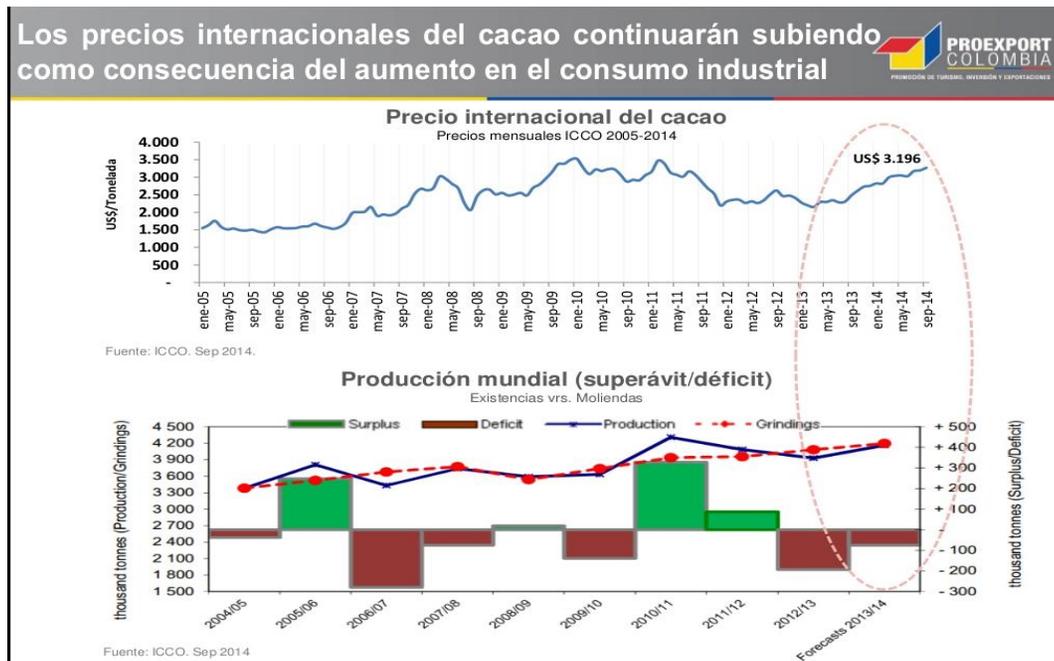
En esta Subregión, se encuentra localizados, Landázuri, El Carmen de Chucuri, San Vicente, Rionegro, El Playón y Lebrija, municipios importantes por área de dicho sistema de producción.

Grafica. 1 Relación ventas departamentales cacao en Colombia



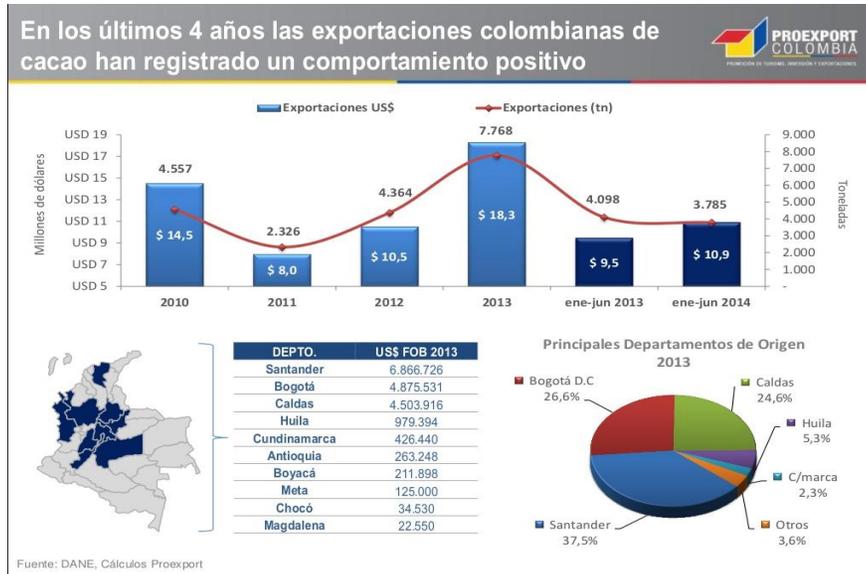
Fuente: ProColombia

Grafica. 2 Grafica Precios Internacionales Cacao



Fuente ProColombia

Gráfica. 3 Exportaciones cacao



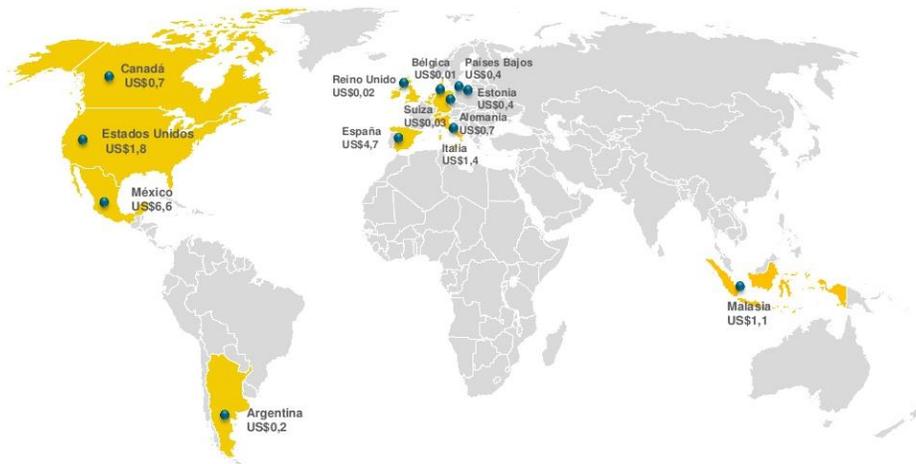
Fuente ProColombia

Gráfica. 4 Grafica Exportaciones Cacao



Exportaciones colombianas de cacao

Cifras en millones de dólares 2013



Fuente ProColombia

La producción registrada de cacao en Colombia para el año 2010 fue de 42.294 toneladas, las cuales no son suficientes para el abastecimiento de materia prima de la industria chocolatera que puede llegar a ser de aproximadamente 55.000 toneladas anuales. Por lo cual, Colombia es un país con una producción deficitaria para atender su consumo interno.

En Colombia actualmente se produce 47000 toneladas anualmente, la demanda nacional sigue siendo 55000 ton/año aun quedando la demanda por encima de la oferta, por esto el esfuerzo que se realiza por parte de Fedecacao por fomentar la plantación del cultivo de cacao en Colombia

1.2.2.4 Sistemas de control. La veeduría de los procesos adelantados por la federación se evalúa y controla mediante los soportes de desempeño, informes de carácter técnico y presupuestal presentados de manera mensual, trimestral, semestral y anual realizados por todos los funcionarios y contratistas, que contiene el cumplimiento de las metas propuestas, programación siguiente periodo, ejecución presupuestal y evidencias, documentos entregados a la oficina de control interno quien se encarga junto con la contraloría de velar por la correcta ejecución de los recursos del Fondo Nacional del Cacao y la correcta administración del servicio al cliente.

El direccionamiento estratégico de la empresa toma en cuenta la información proporcionada por los informes y el resultado de las auditorías internas y externas que se realizan continuamente en todas y cada una de las oficinas y dependencias de la empresa, para la toma de decisiones en la búsqueda del mejoramiento continuo.

1.2.3 Producción Y Operaciones

1.2.3.1 Instalaciones. Fedecacao cuenta con una edificación en la ciudad de Bogotá donde funciona la oficina central de la empresa y 21 oficinas en las diferentes ciudades y municipios donde se ubica las Unidades Técnicas de la federación, 12 granjas experimentales ubicadas estratégicamente en los focos de mayor producción de cacao en el país. En el futuro próximo y en cumplimiento de los objetivos organizacionales se pretende realizar inversiones en granjas experimentales para facilitar la dirección de transferencia de tecnología y centros de acopio para los puntos de compra en función del componente comercial, además de la dotación y mejoramiento de los centros de investigación.

1.2.3.2 Procesos. Si de acceder a cualquier servicio de la Federación Nacional de Cacaoteros se trata, hay que partir del deseo de ser cacaocultor colombiano, tener plantación de cacao (sin importar extensión), inscribirse en la Federación Nacional de Cacaoteros, solicitar la cedula cacaotera, solicitar el servicio que requieren, programar visita técnica, informarse de las actividades que Fedecacao realiza como capacitaciones, giras técnicas, demostraciones de método, días de campo entre otras. Quizás la demanda de beneficiarios aún sigue siendo alta comparado con el despliegue de funcionarios en el territorio nacional convirtiéndose en un cuello de botella en el proceso de la chocolatería pues los procesos en la mayoría de las casos quedan sin continuidad generando una alteración en la cadena productiva de calidad en el producto.

Fedecacao debería mejorar, ampliando el proceso de comercialización, fomento de cultivo, mejoramiento de cultivo viejo e improductivo.

Grafica. 5 Procesos



Fuente: Fedecacao

1.2.3.3 Control de calidad. Existen procedimientos para verificar la calidad de los servicios ofrecidos por Fedecacao, a través de la capacitación, tecnificación, instalación de materiales de alto rendimiento, mejoramiento genético para el establecimiento y beneficio de cacao colombiano fino y de aroma, las especificaciones están dadas a través de control interno, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, auditorías y revisorías fiscales, la Contraloría General de la Nación.

1.2.3.4 Compras. La función de compras de la empresa opera de cierta manera centralizada puesto que el fondo de comercialización viene establecido de la dirección de departamento administrativo en la ciudad de Bogotá, donde a cada oficina que cumpla con esta labor se le asigna un tope de recursos para la comercialización.

El proceso de compra de la empresa es casi en las mismas circunstancias, donde el agricultor lleva el producto a los centros de comercialización, allí se selecciona a que mercado va si es el mercado nacional o internacional.

1.2.3.5 Innovación. Como muchas organizaciones se está incursionando en el mejoramiento del manejo de la información y la comunicación, es decir para lograr acceder a nuevos mercados es de suma importancia la adaptación a los cambios por ende se busca estar a la vanguardia de las TICS. La falta de orientación y el poco avance tecnológico afecta de forma significativa la tecnificación de los cultivos por ende es de suma importancia los adelantos en investigación sobre temas relacionados con el rendimiento del cultivo, la resistencia a enfermedades en la que se resalta la moniliasis. Se a buscando investigar más a fondo e introducir nuevos materiales tolerantes a enfermedades por ende con mayores rendimientos en producción.

La Federación Nacional de Cacaoteros ha venido promoviendo la calidad como un tema clave entre los cacaocultores a quienes les compran el grano, que cumplen con requisitos mínimos exigidos por los compradores internacionales. Al acceder a nuevos mercados el precio de venta será más elevado al realizar estas exportaciones, siendo muy significativo para los agricultores nacionales a quienes se les paga un valor superior al del mercado nacional cuando tiene un cacao bien beneficiado es decir que cumplan con todas las características físicas y organolépticas.

El grado de complejidad de la tecnología utilizada por la Federación Nacional de Cacaoteros es alto, con el propósito de cumplir a cabalidad los objetivos de la empresa y brindar lo mejor para el proceso productivo del cacao, la tecnología utilizada en las tres áreas funcionales de Fedecacao están supervisadas por la contraloría y el ministerio de agricultura y desarrollo rural, la velocidad a la que se renueva la complejidad tecnológica se acelera dependiendo de los procesos que

se estén llevando a cabo, el área de investigación es una fuerte misión en la búsqueda de los mejores materiales genéticos, los métodos de manejo de cultivos apropiados y en general la solución de los principales problemas tecnológicos con miras a generar un producto competitivo de alta calidad.

La federación tiene la capacidad para realizar proyectos de investigación con recursos propios, del fondo nacional del cacao o contratados con personas naturales o jurídicas. También puede asociarse para realizar proyectos de esta naturaleza con instituciones especializadas. Para ello cuenta con la estructura, técnica, centros de investigación y producción de material de propagación.

Pruebas sobre manejo sanitario, desarrollo de proyectos de investigación sobre el sistema agroforestal, pruebas de calidad del grano de cacao correspondiente a los clones recomendados, selección de materiales de propagación de alta productividad en las zonas cacaoteras de Arauca, Santander, Huila y Risaralda. Pruebas regionales de los materiales seleccionados en su condición de clones en Arauca, Santander, Risaralda y Huila.

1.2.4 Recursos Humanos Y Organización

1.2.4.1 Estructura Organizativa

Grafica. 6 Procesos De Representatividad

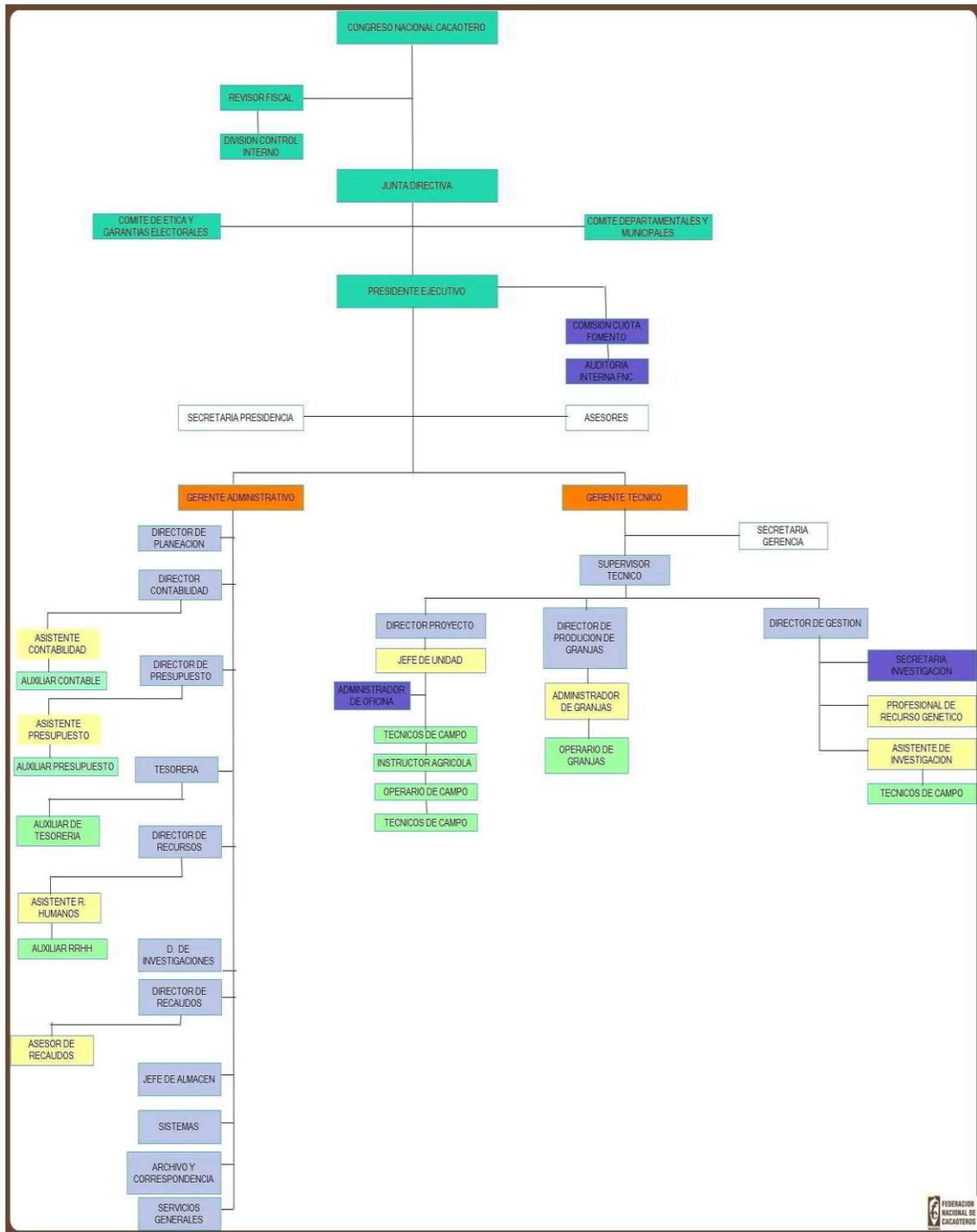


Fuente: Fedecacao

LOS COMITÉS DEPARTAMENTALES: Integrados por diez miembros elegidos en circunscripción departamental. La representación de los municipios es proporcional a su participación en la producción del respectivo departamento

LOS COMITÉS MUNICIPALES: Integrados por diez miembros elegidos en circunscripción municipal.

Grafica. 7 Congreso Nacional Cacotero



Fuente: FedeCacao

Las elecciones cacaoteras se realizan cada 4 años de manera ordinaria, o cuando sea necesario se convoca la reunión extraordinaria, se eligen el comité departamental y municipal, la junta directiva y el presidente ejecutivo. La junta directiva cuenta con 9 miembros.



- **Congreso Nacional de Cacaoteros**

Es el órgano supremo de dirección y está constituido por los productores de cacao que hayan sido elegidos como delegados al mismo. Esta elección es por circunscripción departamental y sus delegados representan a los departamentos productores, proporcional a su participación en la producción nacional del grano.

- **Junta Directiva**

Es un órgano de dirección y está integrada por nueve cacaocultores elegidos por el Congreso Nacional de Cacaoteros. La representación de cada departamento es proporcional a la producción nacional de cacao.

- **Presidencia Ejecutiva**

Es uno de los órganos de dirección de la Federación y en consecuencia, le corresponde asumir la representación legal y administrar los programas y

proyectos con el fin de procurar el cumplimiento de la misión, visión y objetivos Institucionales. En la actualidad el Presidente Ejecutivo es el Dr. Eduard Baquero López.

1.2.4.2 Equipo de dirección. Eduard Baquero López, nuevo Presidente Ejecutivo de Fedecacao. La Junta Directiva de la Federación Nacional de Cacaoteros (Fedecacao) nombró al ingeniero agrónomo, especialista en cooperación internacional y gestión de proyectos para el desarrollo, Eduard Baquero López, como nuevo Presidente Ejecutivo del gremio. El directivo reemplaza a Jacob Rojas Ardila, quien estuvo encargado de la Presidencia hasta el pasado 30 de noviembre, luego del fallecimiento de José Omar Pinzón Useche. Baquero López cuenta con amplia experiencia en la dirección y administración de recursos públicos y privados, así como en la formulación y ejecución de proyectos productivos asociados al cultivo del cacao. Así mismo, posee liderazgo y capacidad para la toma de decisiones, habilidad para la dirección de personal; conocimiento del sector rural colombiano, líder efectivo de grupos de trabajo, con capacidad para planear, iniciar y finalizar nuevos procesos. El nuevo Presidente Ejecutivo es un amplio conocedor del tema cacaotero, toda vez que ha estado vinculado a Fedecacao desde febrero de 1995 cuando ingresó como jefe de unidad técnica en Santander, cubriendo los municipios de San Vicente de Chucurí, Betulia y Zapatoca. A lo largo de estos años y hasta 2010 se desempeñó en diferentes cargos en la Federación, tanto en Bogotá como en las regiones, por lo que posee el conocimiento de las necesidades de los productores del campo. Los últimos tres años se estableció en Canadá donde adelantó estudios de inglés y francés. La hoja de ruta En cuanto al plan de trabajo, el lema sobre el cual se trabajará es “en FEDECACAO el más importante es el cacaocultor”, de esta manera se unirán todos los esfuerzos para favorecer aún más, de lo que se ha venido haciendo a lo largo de los 51 años de vida institucional del gremio, al productor y su familia. El foco principal de todas las dependencias de la Federación tanto a nivel central como regional será la familia cacaocultora para

quien se incrementará los servicios que tiene Fedecacao, tanto en investigación, como en transferencia de tecnología y comercialización, que son los pilares básicos de la actividad. Así mismo, se aprovechará el conocimiento y experiencia para enfatizar en la cooperación internacional, con el fin de acceder a recursos externos que permitan potencializar el cacao colombiano en los mercados mundiales, con base en sus condiciones de fino de sabor y aroma, todo enfocado en lograr un mayor bienestar al cacaocultor nacional.

Esto se enlaza con otro de los puntos a desarrollar en la nueva administración como es el fortalecimiento de las relaciones con las diferentes instituciones públicas y privadas. Por ejemplo, para la promoción del cacao colombiano en el exterior será importante lo que se haga con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con Procolombia, la Cancillería y las embajadas, entre otros. De igual manera, antes como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y todas sus entidades adscritas y vinculadas y el Congreso de la República, serán clave en el proceso de fortalecer el subsector cacaotero y brindar mayores beneficios a los agricultores, así como el trabajo que se hará con la industria nacional chocolatera. Además, las relaciones con los organismos regionales, tanto alcaldías como gobernaciones y todas sus dependencias serán base del trabajo conjunto que se tiene planeado. Con todos ellos, así como con aquellos que quieran y si las condiciones lo ameritan, se firmarán convenios y contratos que permitan el desarrollo y crecimiento de la cacaocultura colombiana, que redunde en mejores beneficios para los productores.

Un aspecto más e igualmente importante será la generación de políticas cacaoteras sobre las cuales la Federación desarrollará su actividad en el ámbito local, nacional e internacional y con base en ellas se deberán fijar las bases del plan a corto, mediano y largo plazo. De igual manera, en el plano interno se distinguen tres públicos sobre los cuales se fijarán prioridades como son los cacaocultores, la junta directiva y los empleados de la Federación. Además, hay

un tema que revestirá gran importancia a futuro como es el de la Responsabilidad Social, dentro de lo cual se definirían las necesidades en cada zona y la forma como Fedecacao, con sus colaboradores, puede ayudar para brindar bienestar a los cacaocultores y su familia.

1.2.4.3 Personal. Fedecacao cuenta con una base de personal de aproximadamente 150 empleados pagados y contratados por el Fondo Nacional del Cacao y más de 300 contratistas en cada una de las dependencias y oficinas del país, a pesar de ser una nómina excelente y de gran tamaño, es insuficiente a la hora de cubrir con prontitud los requerimientos de los servicios prestados a las familias cacaocultores de Colombia, para la empresa es sumamente importante y relevante el factor educativo y de capacitación de los funcionarios y contratistas siempre teniendo exclusividad en la selección del personal idóneo con conocimiento y experiencia en el cultivo de cacao en cualquiera de las tres áreas funcionales donde se encuentren laborando.

1.2.5 ESTRATEGIA Y CRECIMIENTO

1.2.5.1 Evolución histórica. La Federación Nacional de Cacaoteros se creó en 1960, respondiendo a la necesidad de contar con un organismo que representara y defendiera los intereses de los cacaocultores a nivel nacional. La primera asamblea general de cultivadores de cacao se convocó en el municipio de Gigante (Huila) con carácter regional, en la cual se tomó la decisión de crear la Federación, cuya primera Junta Directiva estuvo integrada por los señores Oliverio Lara Borrero, Carlos Suárez, Miguel García y Rafael Méndez.

Inicialmente, la Federación se orientó hacia la intervención en la regularización del mercado actuando como comercializadora del grano y la constitución de comités de productores en todas las regiones productoras como medio para fortalecer la organización. La personería jurídica le fue otorgada el 19 de diciembre de 1962

por el Ministerio de Justicia a través de la Resolución No. 3975. El primer gerente de la entidad fue el doctor Ricardo Triana Uribe. La gestión en el tema de la comercialización se inicia con la firma de convenios con las compañías procesadoras para la compra del cacao en los sitios en que éstas no tenían agentes, lo cual tuvo relativo éxito, tanto que se logró realizar una exportación de cacao a los Estados Unidos. Sin embargo, al aparecer agentes comercializadores particulares que inicialmente pagaron precios superiores a los de la Federación, se tuvo que desechar la idea de continuar con el programa de comercialización. A partir de entonces, la organización se constituyó en organismo de presión con el propósito de mejorar los precios del grano.

En 1965 ante la necesidad de constituir un departamento técnico que apoyara el fomento del cultivo del cacao y ante la escasez de recursos, ya que el sustento de la agremiación lo constituían las escasas cuotas de afiliación y los auxilios del gobierno, se decidió pedir al Congreso de la República la creación de la cuota de fomento cacaotero, representada en un aporte obligatorio del 2% sobre el valor de las ventas del cacao, con destino directo y específico a la Federación Nacional de Cacaoteros. Dicho propósito se logró mediante la Ley 31 de 1965, lo que permitió fortalecer los programas de fomento y asistencia técnica.

A partir de 1967, se logró establecer un convenio con la Caja de Crédito Agrario para ofrecer facilidades en los créditos para el fomento del cultivo, a bajos intereses y sin necesidad de establecer hipoteca como garantía. De otro lado, se logró que el Ministerio de Agricultura trasladara a la Federación el 9% sobre el valor de las importaciones de cacao. Hoy en día este impuesto no existe.

Colombia en 1980 ingresó a la Octava Conferencia Internacional del Cacao, en 1983 ingresó al Convenio Internacional del Cacao y se realizó el primer censo nacional Cacaoteros en 1998. El autoabastecimiento nacional del cacao se logró a

principios de los años 80, iniciándose una exitosa etapa de exportaciones del grano que duró hasta mediados de la década de los noventa.

Federación Nacional de Cacaoteros - Bogotá SEDE CENTRAL

Cra 17 No. 30-39 Tel: 327.3000

Horario de atención. 8:00am - 12:30pm y de 1.30pm - 5:30pm

DEPARTAMENTO	UNIDAD TECNICA	DATOS DE CONTACTO
Antioquia	Apartadó	Jefe de Unidad: Jorge Elicezer Rojas Ramírez Administradora de Oficina: Yesika Oquendo B. skype: jeka.oquendo Cr. 99 N0 96.-35 Apartacentro oficina 211 Tel. 034-828 1572 Fax. 034-828 1572 Cel. 321-815 7186
Antioquia	Medellín	Jefe de Unidad: Fernando Ivan Ruiz Nuñez Administradora de Oficina: Ruby Mejia Henao skype: fedecacao.medellin1 Cll 47 No 42-54 of 213 torres de bombona Tel. 034-239 7025 Fax. 034-239 7025 Cel. 314-294 9791
Arauca	Arauca	Jefe de Unidad: Luis Alberto Castaño Pardo Administradora de Oficina: Arellys Estevez Niño skype: Arelita24 Cra. 6 No. 2 - 34 Barrio Charalá Tel. 097-883 6052 Fax. 097-883 6052 Cel. 311-263 5557
Arauca	Saravena	Jefe de Unidad: Jairo Caballero Administradora de Oficina: Martha Carrillo skype: martha.estela.carrilo.torres Cl. 30 No. 16A-45 Barrio Seis de Octubre Tel. 037-882 2132 Fax. 313-455 4791/313-455 4791 Cel. 312-469 37 84
	Tame	Jefe de Unidad: Jairo Caballero

Arauca		Administradora de Oficina: Irene Castro skype: irene.castro21 Cll 15 No 13-32 Tel. 037-888 6070 Fax. 311-898 0261 Cel.310-808 08 54/310-689-6929
Cauca	Puerto Tejada	Jefe de Unidad: Antonio Maria Ortíz Camacho Administradora de Oficina: Natalia Chaux skype: natalia.chaux.rodriguez Cr. 20 No. 13 - 49 Barrio Las Aguas Tel. 032-828 3011 Fax. 032-828 3011 Cel. 312-585-6454
Cesar	Valledupar	Jefe de Unidad: Felix Rafael Cruz Mendoza Adminsitadora de Oficina: Liliana Bernuy Calle 19 b No. 12-15 Barrio La Granja Tel. 035-580 7323 Fax. 035-580 7323 Cel. 311-524-6569 / 311-683-3553
Cundinamarca	Bogotá D.C.	Dir. Carrera 17 No. 30-39 Tel. 571-3273000 Fax. 3401423
Cundinamarca	Yacopí	Jefe de Unidad: Gustavo Díaz Administradora de Oficina: Judith Roza skype: judith.rozo Dir. Cr. 3 No. 10-24 Centro Cel. 311-524 6569
Huila	Garzón	Jefe de Unidad: Julio Andrés Peñuela Administradora de Oficina: Emma Torres Losada skype: fedecacaogarzon Cr. 9 No. 7-32 Piso 2 Tel. 098-833 4416 Fax. 038-833 4416/038-833 0793 Cel. 310-803-4220 / 311-506-5564
Huila	Gigante	Jefe de Unidad: Julio Andrés Peñuela Aprendiz sena: Marlen Fierro skype: fedecacao.gigante Cl. 3 No. 6-54 El Centro

		Tel. 098-832 5063 Fax. 038- 832 6156 Cel. 310-803-4220 / 311-506-5564
Huila	Neiva	Jefe de Unidad: Rafael Emilio Mahecha Rojas Administradora de Oficina: Karen Mileth Lozano skype: fedecacaoneiva Cl. 16 No. 3 - 20 Barrio Los Potros Tel. 098-871 1108 Fax. 038-871 5693 Cel. 310-339-8804 / 312-585-4510
Meta	Granada	Jefe de Unidad: Emiliano Bolívar García Administradora de Oficina: Custodia Diaz Cl. 15No 11-59 Barrio Camilo Torres Tel. 098-658 7085 Fax. 098-658 7085 Cel. 311-457 3749
Nariño	Tumaco	Jefe de Unidad: *** Administradora de Oficina: Yaleny Rincon skype: Yalenyrc Calle del comercio casa 750 frente al Sena del muelle Tel. 032-727 5948 Fax. 032-727 5948 Cel. 316-409-7360
Norte de Santander	Cucuta	Jefe de Unidad: Ciro Ramírez Dávila Administradora de Oficina: Magda Mejia skype: Antonio. Cll. 12 N. 4 - 19 Of. 501 Tel. 037-571 5018 Fax. 097 - 571 5018 Cel. 310-341 0337
Risaralda	Pereira	Jefe de Unidad: Jhon Jairo Verano Ramirez Administradora de Oficina: Alba lorena Ocampo skype: unidad_pereira Cr. 6 No. 17-21 Edificio Obelisco Piso 3 Barrio Centro Tel. Fax. 096-3240 728 Cel. 320-878-7641 / 321-845-7837
Santander	Bucar amang	Jefe de Unidad: Jackeline Vargas Barbosa Administradora de Oficina: Martha Pelayo

	a	skype: amparo.salazar.castiblanco Cra. 23 No. 36 - 16 Of. 203 Tel. 037-635 2265 Fax. 097-635 2285 Cel. 311-231 3964
Santander	El Carmen	Jefe de Unidad: Elizabet Toloza Administradora de Oficina: Edith Rueda Cardenas skype: fedecacao_el_carmen_edith Cr. 3 No. 11 - 50 Barrio el Nopal del El Carmen Tel. 037- 614 0530 Fax. 097- 614 0530 Cel. 313-359-2895 / 312-425-4568
Santander	Landázuri	Jefe de Unidad: Sandro Muñoz Administradora de Oficina: María Mateus skype: landazuri Cr. 6 No. 7-10 piso 2, Barrio el Centro Tel. 037-624 2022 Fax. 097-624 2022 Cel. 311-277 4044/313-2927 891
Santander	Rionegro	Jefe de Unidad: Elvin Javier Barajas Garnica Administradora de Oficina: Linda Contreras skype: unidadrionegro Cl. 11 No.13-40 / 13-36 Barrio la Cruz Tel. 037-618 8101 Fax. 097-618 8101 Cel. 315-290-8805 / 318-511-5072
Santander	San Vicente	Jefe de Unidad: Gilberto Gómez Sáenz Administradora de Oficina: Belquys Arenas skype: belkisita2 Cr. 13 No. 11 - 71 Barrio el Centro Tel. 037- 625 4212 Fax. 097-625 4212 Cel. 311-471-8035 / 314-263-5097
Tolima	Chaparral	Jefe de Unidad: Freddy Quiñones Mendes Administradora de Oficina: Piedad Coyazos Olaya skype: piedad.coyazos.olaya Ed. Coop. De Caficultores Of. 305 Tel. 098-246 0379 Fax. 098-246 0379 Cel. 313-439 2369

Los incidentes que históricamente ha venido sobrellevando la federación tanto positiva como negativa son:

Positivos:

Modernización de la cacaocultura colombiana, estabilización empresa, Apoyo al cacaocultor.

Negativos:

La baja en el precio internacional, problemática gremial, competencia indirecta de manera desleal.

El programa que adelanta Fedecacao en beneficio de la cacaocultura Colombia tiene gran importancia, quizás siempre haga falta más porque como lo dice la filosofía empresarial el cacaocultor es lo primero, dar a conocer la empresa hacia otros estamentos nacionales e internacionales y por supuesto hacia los productores agrícolas del país es una ardua tarea que se debe realizar en articulación para generar mayor publicidad y relaciones comerciales, generar e incentivar el sentido de pertenecía de los productores creando lazos de lealtad con la agremiación y fomentar el cultivo en el país con condiciones óptimas de calidad.

1.2.5.2 Estrategia. Fedecacao es una empresa solida con programas y proyectos definidos en beneficio de la cacaocultura colombiana, con un gran respaldo gremial en el país, que cuenta con un gran paquete tecnológico calificado para atender las necesidades de los beneficiarios, y lo más importante una excelente planta de personal capacitada para dar solución a las solicitudes de los productores, esta empresa está en crecimiento constante con respaldo y reconocimiento nacional e internacionalmente.

1.2.5.3 Gestión del crecimiento

Grafica. 8 Producción y comercialización del grano



Fuente: Fedecacao

A 1.200 toneladas exportadas espera llegar la Federación Nacional de Cacaoteros (Fedecacao) al cierre de 2015 como producto de una estrategia de internacionalización del grano de alta calidad aprovechando el momento de buenos precios y un dólar por encima de \$2.500. “Le apuntamos a por lo menos llegar a las 1.000 toneladas y más si las condiciones se mantienen, en eso somos optimistas. Además porque sabemos que significa un beneficio importante para el productor a quien se transfieren esos ingresos adicionales en el momento de la compra, ubicándonos por encima del mercado”, explicó Eduard Baquero, presidente del gremio.

De hecho, en los dos primeros meses del año Fedecacao vendió 100 toneladas a los mercados europeos, siendo Alemania su principal comprador, lo que es una cifra importante si se considera que en todo 2014 solo se lograron comercializar 300 toneladas en el exterior.

Así mismo, la meta es llevar esa producción nacional a 54.000 toneladas para continuar abasteciendo a la industria de alimentos y de confitería, meta para la cual el Ministerio de Agricultura destinará \$20.000 millones este año tanto para renovación como para nuevas siembras.

Al cierre de febrero, el balance para el sector cacaotero es de estabilidad en materia de precios, tanto en el mercado interno como en el externo. Para el primer caso el pago al productor se ha mantenido por encima de los \$5.700 kilo y en el escenario internacional, aunque los precios han bajado con respecto al cierre de 2014, se mantienen por encima de US\$2.800 por tonelada.

Y este podría crecer en la medida en que los productores exploten ese diferencial de calidad que la Federación Internacional de Cacao y Chocolate identificó en el grano al perfilarlo como uno de sabor y aroma, distinción que solo tiene 5% de la producción mundial.

Las oportunidades no desaparecerán en la medida en que siga creciendo la demanda mundial de cacao. De acuerdo con Euromonitor, el consumo de chocolate en la región Asia-Pacífico subió 5,5% el año pasado, en comparación con el crecimiento global de consumo que fue de 1,5%.

Si bien Costa de Marfil, el mayor productor mundial, se ha venido recuperando los analistas de commodities argumentan que es muy probable que su cosecha se mantenga en los niveles de 2014, es decir, no tendrá el mejor de los desempeños. “La estabilidad del mercado tiene mucho que ver con lo que pase en África, por ahora es difícil hacer un diagnóstico de cuánto podría beneficiarnos porque cualquier cosa puede tener impacto”, explicó Baquero.

Por ahora uno de los retos del líder gremial es darle visibilidad al producto por los medios que sean necesarios, es así que ya han participado en dos Macrorruedas de negocios y han establecido contactos con empresarios en Polonia, Chile, Japón, Grecia, Dinamarca y Estados Unidos, siendo este último el principal comprador mundial.

Pero no son los únicos mercados con potencial, según ProColombia también son frecuentes compradores Bélgica, España, Francia, Italia, Reino Unido, Suiza, India, Malasia y Turquía, incluso países de la región como México y Canadá.

La presidenta de ProColombia, María Claudia Lacouture, resaltó la importancia de valerse de reconocimientos internacionales para ganar preferencia, como el que recibió el producto nacional en el Salón del Chocolate, que se lleva a cabo en París, por dos años consecutivos.

Establecimientos de compra que opera el gremio. Este año el gremio abrió un nuevo puesto de compra en el municipio de El Carmen de Chucurí (Santander), completando así cinco puntos donde la Federación le compra directamente a los productores “a un precio justo, estable y competitivo, siempre y cuando cumplan los requisitos exigidos”. Es decir, donde sigan al pie de la letra las recomendaciones de los técnicos del gremio y las determinaciones de la norma Icontec 1252 sobre compras de cacao. Los demás puestos están ubicados en Landázuri, San Vicente, Rionegro (Santander) y Granada (Meta). A la apertura del nuevo centro asistieron los miembros del comité municipal, concejales y funcionarios de Fedecacao.

Las opiniones

Eduard Baquero Presidente de Fedecacao

“Seguimos apuntándole a 1.200 toneladas exportadas si las condiciones se mantienen y somos optimistas en lograr dicha meta en cacao de alta calidad”.

María Claudia Lacouture Presidenta de ProColombia

“Los reconocimientos internacionales son importantes al momento de abrir nuevos mercados donde los consumidores compran derivados del cacao con valores agregados”.

La motivación para lograr el crecimiento de la empresa es tener un gremio cacaocultor, materiales de alto rendimiento y la comercialización organizada. Los principales factores de éxito priman en la mayor cobertura nacional en área de cultivo, el aumento de las familias cacaoteras que se vinculan a la federación nacional de cacaoteros, la diversificación en los servicios ofrecidos a los productores en las tres áreas funcionales de la organización.

Puntos débiles:

- La disminución de la producción nacional
- La baja de los precios internacionales
- Enfermedades y afectaciones fitosanitarias
- Factores ecológicos y cambios drásticos de clima.
- Falta de pertenencia de un porcentaje de cacaocultores.

Puntos fuertes:

- Fortalecimiento del gremio
- Fortalecimiento técnico
- Fomento de cultivo, mejoramiento genético, tecnología e investigación.

- Publicidad y nuevas relaciones sectoriales
- Comercialización y valor agregado.

1.2.6 Matriz DOFA

DEBILIDADES: Como características propias de la actividad que a la hora de proponer un desarrollo cacaotero se identificaron los siguientes puntos:

1. Recursos insuficientes y bajo monto de los ingresos, que afectan el desarrollo de las actividades del Fondo Nacional del Cacao. La insuficiencia de recursos, no solamente se presenta en la actual coyuntura, sino que aún en las mejores épocas, es insuficiente frente a las necesidades con miras a edificar una cacao cultura grande, con presencia sólida en el mercado internacional.

2. Poca integración con la Industria para el apoyo del sector cacaotero. El sector cacaotero Colombiano adolece de integración con la industria, pues son pocos los cultivadores que tienen una relación directa con las compañías transformadoras del grano, a no ser por la relación comercial de compra venta del producto, lo cual implica que los intereses entre unos y otros, es decir entre productores de cacao e industriales sean diferentes y aún antagónicos.

Ello ha significado un bajo interés de los industriales por ayudar efectivamente a fortalecer el eslabón primario de la cadena y el apoyo otorgado se reduce a alguna inversión en granjas de su propiedad, al acompañamiento que le dan al consejo nacional cacaotero y a los aportes apenas simbólicos que ofrecen a proyectos puntuales como la campaña contra la monilla.

3. Insuficiente personal para ejercer mayor cobertura a nivel nacional. Ante las necesidades que plantea la expansión de la cacaocultura y el interés nacional para hacer de esta actividad, un elemento que incida en el desarrollo del país, en la creación de empleo, en el aumento del producto interno bruto, en el arraigo de la

familia al campo, en la creación de bienestar en general que ayude a aclimatar la paz y a fomentar la concordia nacional, el equipo humano disponible es insuficiente. Con el personal adscrito al Fondo Nacional del Cacao, la Federación logra atender solamente una parte del área sembrada, para efectos de acompañar al agricultor en el sostenimiento de sus plantaciones y en las labores de rehabilitación y renovación con miras a modernizarlas y hacer del cacao una actividad más competitiva. De otro lado los proyectos productivos financiados por otras fuentes también presentan dificultades para la contratación del personal necesario para un óptimo acompañamiento sostenible.

4. Resistencia al cambio por parte de los agricultores para adoptar la tecnología. Los aspectos de tipo socio cultural que caracterizan al cacao cultor Colombiano determinan un comportamiento representado en el rechazo a la ejecución de técnicas y en general a la adopción de la tecnología. Implica que el trabajo de los extensionistas resulte complejo y lento en términos de avance en la modernización y la competitividad del negocio cacaotero.

5. Envejecimiento de los cultivos tradicionales de cacao, que presentan bajos rendimientos. Aproximadamente el 70% del área cacaotera ha superado los veinte años, edad a la que se debe empezar seriamente a renovar. Esto unido a las condiciones técnicas de manejo y a la problemática que representa el origen de las semillas empleadas, especialmente a base de híbridos y semillas comunes.

6. Debilidad de la estructura en la unidad de Investigación. Se carece de las posibilidades de realizar la actividad investigativa del cacao, acorde con las necesidades. Si bien la Federación Nacional de Cacaoteros tiene establecido un equipo investigador estructurado, no ha podido acceder a suficientes recursos para llevar a cabo la investigación necesaria.

7. Falta de actualización de la información sistematizada, contar con datos actualizados y acertados. En términos generales en el país la información tiene dificultades en cuanto a su disponibilidad, calidad y oportunidad. Particularmente dentro de las posibilidades del fondo nacional del cacao, las dificultades en este sentido, se generan por la carencia de suficientes recursos para organizar un centro de información debidamente documentado y sistematizado.

8. Falta de instrumentos económicos y tecnológicos y de infraestructura para la investigación, la comercialización y la capacitación que faciliten el buen desarrollo de los procesos. En general las actividades de la Federación se ven disminuidas por carencias de buenos equipos de transporte para los técnicos extensionistas, la dotación de equipos y elementos indispensables, así como un sitio adecuado para construir un centro de investigaciones y mayor infraestructura para el desarrollo de actividades de comercialización.

9. Falta de implementación y control de normas establecidas para evitar la evasión y el contrabando. Se viene presentando en Colombia, un fenómeno de mercado ilegal del grano del cacao hacia los países vecinos, por rutas no autorizadas y sin cumplir con los requisitos de ley. Igualmente evasión de la cuota de fomento cacaotero. Las normas para evitar ese tipo de comercio y mecanismos para evitar la evasión de la cuota de fomento por parte de la DIAN no operan debidamente.

10. La representatividad limitada de la institución frente a otras del mismo sector y dentro de la economía en general. El área y la producción cacaotera representan una baja participación en el producto interno bruto y en el tamaño en general de la economía.

OPORTUNIDADES:

En el medio nacional o internacional se observan aspectos que deben ser aprovechados para llevar a cabo los objetivos propuestos para el sub sector cacaotero. Se destacan las siguientes:

1. El cacao se considera como uno de los productos importantes dentro de la estrategia exportadora 2019 establecida por el gobierno nacional. Lo que implica que se tienen recursos, instrumentos y medidas que pueden apoyar el desarrollo del cacao cultura Colombiana.

2. Existencia de una Industria Nacional Chocolatera fuerte. La industria transformadora de cacao tiene una capacidad instalada para procesar el doble de la producción actual de Colombia, por lo que está comprometida a través del acuerdo de competitividad de la cadena cacao chocolate a adquirir por lo menos 70.000 toneladas del cacao que se produzcan en el país. En términos generales, la industria chocolatera tiene maquinarias modernas y productos competitivos en el concierto mundial, especialmente la llamada gran industria que demanda en Colombia el 90%, de la producción de grano de cacao. El restante 10%, está representado por pequeñas industrias que tienen asegurada una porción importante de la demanda local de chocolate de mesa. En términos generales, la existencia de esa demanda interna asegura un consumidor inmediato y seguro.

3. Existencia de planes de financiamiento para el sector, incentivos y políticas para el fomento. Estos aspectos que se derivan de la ya comentada condición de producto priorizado dentro de la agenda exportadora, consiste en:

o Condiciones especiales del crédito que otorga FINAGRO, tales como plazos largos intereses de fomento y el incentivo a la capitalización rural ICR.

o Inclusión dentro del programa de gobierno Agro Ingreso Seguro, AIS el cual está destinado a favorecer los productos prioritarios, que pueden defenderse en el mercado internacional frente a los tratados de libre comercio.

o Prioridad dentro de las posibilidades de financiación por parte del estado de proyectos productivos a través de los programas del ministerio de agricultura y desarrollo rural tales como las alianzas productivas para la paz.

o Objeto -de financiación a través de fondos concursales para la investigación y transferencia de tecnología tales como las convocatorias del ministerio de agricultura y de COLCIENCIAS.

o Prioridad dentro de los programas institucionales, como los de INCODER.

Existen varias fuentes de financiación de instituciones que dan prioridad al cacao, por ser uno de los productos incluidos dentro de la agenda exportadora y que tienen posibilidades de ser desarrollados exitosamente.

4. Alto potencial para incursionar en mercados especializados en crecimiento. Colombia posee una gran biodiversidad de ecosistemas con características especiales en los que se desarrollan propiedades especiales del grano producido en ellas, como quiera que el ambiente es un determinante de la calidad del grano. Igualmente y dentro de cada una de estas regiones existen diferencias que pueden ser aprovechables para dar a los productos condiciones que los distinguen de otros producidos en otras regiones, aprovechando las posibilidades de la denominación de origen. De la misma manera se pueden diferenciar productos por su sabor y aroma, por su contenido de grasa, por su grado de fermentación, etc. Se tiene una diversidad de culturas y de características de las comunidades, así como los apoyos específicos que hay para estas se pueden generar productos orgánicos, haciendo valer las condiciones en las que se desarrolla la cacao cultura Colombiana dentro de prácticas limpias y de fácil implementación de las condiciones de la agricultura verde.

5. Disponibilidad recursos de Cooperación Internacional. Actualmente y en virtud de la ayuda internacional, dados los problemas que padece el país de narcotráfico, grupos armados ilegales, desplazamiento de personas, cultivos de uso ilícito y demás flagelos de la sociedad colombiana, la comunidad internacional presenta una serie de apoyos en recursos en efectivo, en acompañamiento a proyectos productivos, transferencia de tecnología asistencia técnica capacitación y organización comunitaria. El cacao es una de las actividades que están siendo apoyadas a través de esos recursos, por parte de las organizaciones que los suministran ente las que se encuentra la USAID, CON PROGRAMAS COMO LOS DENOMINADOS MIDAS Y ADAM, LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO PNUD, la Unión Europea, la organización internacional de apoyo a las migraciones OIM, etc.

6. Crecimiento del consumo de cacao a nivel internacional. Se experimenta en la actualidad una interesante expansión del cacao en el mundo. Especialmente en lo que se refiere a los países Asiáticos, como el 15 Japón, país este que de no consumidor a mediados del siglo XX, hoy ha pasado a ser uno de los cinco mayores consumidores de cacao. De la misma manera ya se observa el aumento del consumo en la China y en otros países de grandes poblaciones, que por aspectos culturales no lo hacían, pero que ante la globalización de la economía y el avance de las comunicaciones comienzan a adoptar patrones diferentes de consumo adoptando productos de gusto universal como lo es el chocolate. A dicho fenómeno también contribuyen los hallazgos que en materia de salud se han desarrollado últimamente, en relación con las bondades del chocolate para prevenir enfermedades del corazón, el cáncer y la disminución del colesterol malo, por acción especialmente de sustancias presentes en el cacao tales como los polifenoles y otras sustancias antioxidantes. Ello añadido a la fuerza que ha tomado la importancia del contenido de endorfinas en el grano del cacao, sustancias llamadas las hormonas de la felicidad, que causan en el consumidor de chocolate un efecto estimulante sano relacionado con el estado de ánimo positivo.

7. Alto consumo interno de cacao. Colombia es uno de los países productores con más alto índice de consumo per cápita de cacao, con unas necesidades internas, en la actualidad, notablemente superiores a la producción. Ello representa un mercado asegurado para el producto que hoy se oferta, siendo la producción local insuficiente para satisfacer la demanda.

8. Acuerdos de Libre Comercio. Colombia ha suscrito y se encuentra en negociaciones de contratos de libre comercio, no solamente con los estados Unidos, sino con el cono sur de sur América, con centro América y posiblemente con la Comunidad Europea. De todas maneras el mundo se encuentra en un proceso definitivo de globalización, lo que implica una reorganización de la producción, y en el caso Colombiano ello pasa por la reconversión de la producción hacia cultivos cuyas condiciones aseguren la competitividad necesaria para permanecer no solo en los mercados internacionales sino en los nacionales.

9. Condiciones favorables para la construcción de una cacaocultura Empresarial. El país viene mejorando aspectos como el crecimiento global de la economía, la seguridad y la confianza en él y en sus instituciones, lo cual permite un interés mas positivo hacia la inversión, no solo de capital nacional sino internacional.

10. Posibilidades de negociaciones a futuro. La propia globalización de la economía y el comportamiento de los mercados enseñan a que se deben utilizar mecanismos de protección de los negocios de exportación. En tal sentido existen instrumentos apropiados como las llamadas coberturas que protegen a los exportadores de contingencias relacionadas con las fluctuaciones de la moneda y contra las caídas de los precios.

11. Deterioro generalizado de la calidad del cacao convencional en los principales países productores. La mayor proporción del grano ofrecido en el mundo corresponde al tipo de grano corriente o "bulk", Los cacaos finos o de sabor y

aroma apenas alcanzan una participación de menos del 1% del total mundial. Además, dichos cacaos corrientes en algunos casos como los de indonesia, presentan notables características de acidez astringencia y bajo rendimiento industrial. Frente a ellos el grano Colombiano corriente es notablemente superior en todos los conceptos de calidad dadas las connotaciones como una de las fortalezas.

12. Apoyo del cultivo por parte de gobierno nacional departamental y local. Los programas del orden nacional ya descritos y la importancia que a dicho nivel se le viene dando al cacao, se ve correspondido por gobiernos y organismos del orden regional y local.

13. Suficiencia de material de propagación. En las zonas productoras de cacao existe el material de propagación adecuado y necesario para los programas de modernización de las plantaciones tradicionales y la ampliación de la frontera cacaotera. Existen jardines clonales desarrollados por la Federación Nacional de Cacaoteros, de otras instituciones y en fincas de productores con materiales identificados de excelentes condiciones.

14. Existencia de tierras aptas ubicadas en condiciones agro climáticas favorables con potencial real para aumentar la frontera cacaotera. Se trata de áreas libres en las que de manera inmediata podrían instalarse cultivos de cacao. Según el último censo cacaotero elaborado por la Federación Nacional de Cacaoteros, indica que en solamente las fincas cacaoteras, existen áreas en rastrojo, equivalentes a las áreas cultivadas con cacao, lo que quiere decir que en estas, podría duplicarse la superficie sembrada. En total se estima que hay en Colombia, por lo menos 800.000 hectáreas disponibles con condiciones óptimas para ampliar el área sembrada. Colombia cuenta con condiciones excepcionales representadas en cuatro regiones agro ecológicas, que son: el bosque húmedo tropical, representado en zonas como los llanos orientales, parte del magdalena medio,

Urabá y la región pacífica; la montaña santandereana, ubicada en los departamentos de Santander y Norte de Santander, la cual es la principal región cacaotera; la zona Andina, o marginal baja cafetera, ubicada en los departamentos cafetera; y la zona de valles interandinos secos, como los valles del río Magdalena, del Cauca y parte de la Costa Atlántica.

FORTALEZAS.

La federación Nacional de Cacaoteros registra unas condiciones internas a si mismo que favorecen su propio desarrollo, las cuales se relacionan a continuación:

1. Un gremio organizado y sólido. El Gremio Cacaocultor cuenta con una Organización, con más de 46 años de experiencia en el desarrollo de planes, programas y proyectos.
2. Cultura cacaotera. Existe una masa de campesinos con cultura cacaotera, conocimiento del cultivo y gran interés para desarrollar proyectos de modernización de plantaciones, así como una importante cantidad de personas a la espera de soluciones concretas para sus necesidades de ingresos, mano de obra y en general, de una actividad productiva rentable. Con ello se hace posible ampliar las fronteras cacaoteras.
3. La existencia de la cuota de fomento cacaotero. Los recursos que conforman el Fondo Nacional del Cacao son de destinación asegurada para el sector cacaotero tal como lo determina la ley 67. Este es un recurso seguro que permite una programación fija mínima de actividades para la modernización y el fomento del cacao.
4. Fedecacao cuenta con un equipo humano calificado. Constituido por ingenieros agrónomos, tecnólogos, profesionales del área social, administrativa, contable,

presupuestal y financiera, con experiencia específica en el cultivo del cacao y con un alto nivel de compromiso y pertenencia, para desarrollar los planes y proyectos que le sean asignados dentro del cumplimiento de los objetivos y metas propuestos.

5. Amplia presencia institucional. Fedecacao hace presencia en 25 departamentos y algo más de 215 municipios desarrollando programas de Investigación, Transferencia de Tecnología y apoyo a la Comercialización y promoción de las Organizaciones locales de Productores, en cumplimiento de la misión y visión.

6. La calidad del cacao que se produce en Colombia .El grano colombiano ha sido catalogado por la Organización Internacional del Cacao ICCO, como un grano fino de sabor y aroma. Implica que con el grano actual, adecuadamente fermentado y presentado, Colombia puede tener éxito en los mercados del mundo, captando primas que favorezcan en el futuro la consolidación como un país exportador. Es interesante anotar que con seguridad la calidad hacia el futuro se verá mejorada, dado que los clones que actualmente se están sembrando corresponden a un material con notables cualidades de sabor y de aroma, por ser en su mayoría clones de los llamados trinitarios que presentan dichas características, por producirse en ecosistemas que le imprimen características especiales al igual que por las prácticas de beneficio que se le saben dar al grano en Colombia, las cuales en cuanto tal calidad sea reconocida, el productor sin duda va a desarrollar un excelente beneficio con la consecuente mejora de la calidad del grano.

7. Diversidad genética. El cacao Colombiano corresponde a una gran heterogeneidad de caracteres genéticos, lo cual es fruto de la hibridación desarrollada en los años anteriores, dentro de la cual se pueden seleccionar individuos con potencialidad para constituirse en clones de características sobresalientes en términos de alta productividad, tolerancia a plagas, enfermedades y otros atributos deseables.

8. Hay una calidad del grano Colombiano superior al promedio mundial. El material genético de las plantaciones de cacao, las condiciones ecológicas en donde se desarrolla el cultivo, así como la tecnología que se tiene, garantizan la producción de un grano de SABOR y AROMA (catalogado así por la ICCO), con muy buenas perspectivas para el mercado externo.

9. Disponibilidad de una tecnología de cultivo a la par de la mejor del mundo. La Federación Nacional de Cacaoteros tiene el conocimiento para aplicar a los cultivos de cacao, que permiten la obtención de mayores productividades conocidas mundialmente. De hecho existen plantaciones en todas las regiones en las que se están logrando productividades por encima de 2.000 kilogramos por hectárea anualmente, cultivadas bajo el concepto de sistemas agro forestales, utilizando semilla de clones de alto rendimiento.

10. Existen plantaciones en buenas condiciones físicas. En estas áreas está representada la mayor potencialidad para aumentar rápidamente la producción y la productividad, en cuanto se les apliquen las prácticas correspondientes a un mejor manejo, partiendo de una poda de rehabilitación, de la reducción de sobra y el control sanitario, complementado con la sustitución de árboles improductivos y la sustitución de los faltantes.

11. Capacidad de generar mano de obra calificada. La tecnología cacaotera moderna, implica la necesidad de personal especializado en ciertas labores tales como la injertación y la poda. Gracias al trabajo de formación que ha desarrollado la Federación Nacional de Cacaoteros en los últimos años se cuenta con una buena disponibilidad de injertadores diestros, que cubren las necesidades del crecimiento actual.

12. Alianzas estratégicas generadas. Se cuenta con instituciones con las cuales se tienen alianzas y se aúnan esfuerzos, encaminadas al fortalecimiento de la cacaocultura Colombiana.

AMENAZAS

Por supuesto que la actividad cacaotera, como todas, presenta situaciones inminentes o potenciales que de presentarse o agudizarse pesarían en alguna medida para la consecución de los objetivos de la cacaocultura, tales como los relacionados a continuación:

1. Las características sociales y de la economía en la que se enmarca la producción cacaotera del país. La mayoría de las áreas cacaoteras Colombianas presentan características de pobreza y marginamiento, de conflicto armado, de inseguridad y de vulnerabilidad por los cultivos de uso ilícito. Ello hace que la capacidad de inversión por parte de los campesinos que las habitan sea baja y la participación de inversionistas foráneos y fuertes apenas está despertándose.

2. El contrabando del grano de cacao hacia los países vecinos, en especial a Venezuela, significando la no recaudación de la cuota de fomento cacaotero. De continuar esa tendencia, los recursos de la cuota de fomento cacaotero se verían mermados y por tanto afectadas negativamente las posibilidades de desarrollar proyectos de envergadura para la modernización de la cacaocultura.

3. Inestabilidad en los precios. Los precios del cacao se han caracterizado históricamente por su volatilidad y épocas prolongadas de superávit estructural. Cuando estos disminuyen considerablemente, afectan de manera definitiva las posibilidades del crecimiento del sub sector.

4. Aumento de la oferta mundial. Eventualmente podrían presentarse aumentos en la oferta cacaotera mundial, de tipo coyuntural en el caso en que por efectos climáticos o sanitarios, las cosechas se incrementen en las áreas actuales. Y de tipo estructural, en el caso de una expansión inusitada de la frontera cacaotera de nuevos países, la ampliación de áreas actuales o una rápida modernización de estas. Ello incidiría sobre los precios y podría significar una dificultad para la expansión del cacao en Colombia, y de no tener una alta competitividad, incluso, se podría correr el riesgo de desaprovechar las posibilidades de crecimiento.

5. Los cultivos ilícitos. Las plantaciones de uso ilícito, de no ser combatidas en forma definitiva, constituyen una amenaza real y peligrosa no solamente para el desarrollo cacaotero sino para los demás cultivos y para la propia estabilidad del país.

6. El conflicto armado. Por causa de la problemática social que vive Colombia se ha visto desplazada gran parte de la población campesina a las ciudades, obligándolos a dejar el campo y sus cultivos. Hacia el futuro esa situación continuada es una amenaza seria para la expansión de la cacaocultura y sus propósitos.

7. Los cambios climáticos. Los fenómenos alteran el desarrollo normal del cultivo del cacao, así como ocurre con todos los cultivos y en general con todo el ecosistema.

8. Las imperfecciones que representa el mercado nacional. Existe un mercado de muchos vendedores con pocos compradores del grano.

9. Enfermedades y plagas. (Problemas fitosanitarios) que se presenten y no se puedan controlar. Es el caso del llamado pasador de la mazorca, insecto cuya denominación técnica es *Synanthedum theobromae*, que podría extenderse y

tomar fuerza, tal como ha ocurrido con una especie similar en Asia, así como la pythophthora megacaria que afecta poblaciones cacaoteras de África.

10. No existe una estructura de la investigación en Cacao. Que responda a las necesidades de solucionar los problemas tecnológicos, esta responsabilidad recae fundamentalmente en la Corporación Colombiana de Investigación CORPOICA, la cual no posee ni el equipo humano suficiente y capacitado, así como los programas y proyectos que correspondan a las necesidades de la actividad cacaocultora.

11. Dificultad en el acceso al crédito. A pesar que en el último tiempo se ha tenido disponibilidad suficiente de recursos de crédito agropecuario y que en la actualidad existen condiciones aceptables para financiar actividades como el cultivo del cacao, persisten dificultades de acceso al crédito sobre todo para campesinos pequeños y en la modalidad de crédito asociativo en la que las exigencias en materia de garantías y de la calidad de los usuarios en el historial crediticio lo hacen poco accesible.

ESTRATEGIAS

Para el logro de los objetivos propuestos y a la luz de las conclusiones realizadas a partir del diagnóstico de la actividad, relacionada en este documento, a manera de identificación de las debilidades, las oportunidades, las fortalezas y las amenazas, se propone priorizar, dentro de las actividades a desarrollar con recursos de la Federación Nacional de Cacaoteros, las siguientes:

1. Los recursos que administra la Federación Nacional de Cacaoteros se aplicarán a programas y proyectos que apunten a contribuir a obtener en Colombia una producción que permita convertir al país en exportador del grano y de productos elaborados. Para el año 2019 Fedecacao contribuirá a la producción de 360.000

toneladas como fruto de las siembras de cacao. Es necesario contribuir a modernizar aproximadamente las 80.000 hectáreas de baja productividad que existen actualmente, mediante proyectos de rehabilitación y renovación de plantaciones

Tal modernización debe hacerse en tierras de óptima aptitud. La rehabilitación deberá hacerse con la condición adicional de que estén sembradas con materiales productivos y no sean de edades superiores a 20 años. Para completar el área necesaria para conseguir los objetivos propuestos, es preciso sembrar por lo menos 220.000 hectáreas adicionales, para completar un total de 300.000 hectáreas cultivadas. Esta actividad debe hacerse prioritariamente en las zonas en que actualmente se siembra el cacao para aprovechar la cultura cacaotera existente, el mercado ya establecido y las demás ventajas que ello conlleva.

2. Apoyar programas de fomento cacaotero en áreas nuevas que presenten las condiciones adecuadas para su implementación. Sin embargo la cuota de fomento cacaotero deberá dirigirse preferencialmente a la modernización de las actuales áreas y en general al apoyo de los cultivadores que la están generando, como es el espíritu de la ley que creó el Fondo Nacional del Cacao. Se considera que como quiera que el tamaño del fondo sea insuficiente para atender las nuevas áreas, estas deben tener un fuerte apoyo del estado, de las instituciones y de la cooperación internacional, sin lo cual no será posible el crecimiento de la economía cacaotera.

3. Impulsar la asociación de productores con visión empresarial. Que logren integrar la asistencia técnica, financiamiento y negociaciones comerciales.

4. Buscar oportunidades en los mercados internacionales. Colombia debe aprovechar sus extraordinarias condiciones de diversidad agro ecológica, genética y cultural para diversificar el tipo de productos dirigidos hacia el mercado

internacional aprovechando también las ventajas de los acuerdos de libre comercio. Entre los productos especiales que se pueden impulsar y fortalecer se pueden señalar los siguientes:

- Los cacaos finos y de aroma, fruto de las mezclas de clones trinitarios, o de los granos que actualmente se producen, con altos niveles de fermentación que han sido catalogados como tales por la organización Internacional del cacao ICCO
- Los productos especiales de origen
- Los cacaos orgánicos
- Los granos corrientes, provenientes de plantaciones establecidas con un solo clon destinadas a producir altas productividades, con el uso de materiales de propagación de regular calidad y alto rendimiento.
- Los productos desarrollados a través de programas de captura de carbono.
- Los granos generados dentro de proyectos de mercado justo.
- Los productos que capten los beneficios de la conservación del hábitat para las aves.
- Los avalados por Rain forest alliance.

5. Fortalecer la capacitación relacionada con el beneficio y mejoramiento de la calidad del cacao en Colombia así como para generar todo tipo de productos especiales de condiciones particulares de nuestras regiones. Ello con el propósito de fortalecer la cultura del buen beneficio y de agregar valor al producto, atendiendo al principio del mercado, de que la calidad es un de los factores definitivos de la competitividad, así como la diversidad y la exclusividad de presentaciones.

6. Promover el reconocimiento mundial para el cacao Colombiano de las características de nuestra producción a través de métodos limpios y amigables para el hombre y el ambiente. Para ello se debe aprovechar que las prácticas

actuales del cacao no contemplan el uso de sustancias químicas contaminantes en proporciones perceptibles y que los métodos de agricultura limpia vienen tomando una importancia sin antecedentes, a lo cual la investigación del mundo está apuntando. Este es un aspecto que se debe fortalecer y demostrar ante el mundo para que sea reconocido.

7. Continuar con la búsqueda, la caracterización, la prueba y la promoción de materiales genéticos de alto rendimiento y de origen local. Esta es una actividad que viene proporcionando extraordinarios resultados en todas las zonas cacaoteras de Colombia, habida cuenta de la riqueza que representa la heterogeneidad de las plantaciones existentes en las que se hallan individuos sobresalientes con plena adaptación al medio en el que se encuentran. El tamaño de la población de individuos en Colombia es de más de sesenta millones de árboles, fruto de la hibridación, método de propagación que genera para cada cruzamiento sexual toda una gama de individuos con diversas condiciones productivas, agronómicas, de adaptabilidad y con resistencia o tolerancia al ataque de plagas y enfermedades. En este trabajo se cifran esperanzas de construir una cacaocultura fuerte, partiendo de plantaciones altamente productivas.

8. Instalación de las nuevas plantaciones con solo materiales genéticos de alta productividad. Las semillas a propagar deberán corresponder a condiciones comprobadas suficientemente, que respondan a las condiciones deseadas de potencial productivo y tolerancia a las enfermedades. Inicialmente se deben seguir propagando los clones universales conocidos y los regionales que ya están avalados técnicamente, para ir introduciendo los nuevos que se vayan encontrando aptos.

9. Direccionar el fomento cacaotero con el aprovechamiento de los recursos provenientes del sistema crediticio agropecuario. En la actualidad existen unas

condiciones para el crédito relativamente favorables que deben ser aprovechadas para suplir las necesidades del cultivador, pero también para generar una cultura de empresarización sin esperar recursos de donación.

10. Fortalecer la empresarización de la cacaocultura. Es necesario fortalecer las acciones de capacitación empresarial, promoviendo modelos asociativos y la creación de empresas cacaoteras modernas de todo tipo, pero altamente eficientes que aprovechen las ventajas de la economía de escala, las bondades del crédito, las oportunidades del mercado y que en general estén organizadas debidamente como verdaderas empresas capaces de enfrentar los retos de la competencia internacional.

11. Realizar estudios y acciones tendientes a ordenar el comercio del cacao en el país. Ello implica aprovechar las herramientas legales existentes para ponerlas en práctica y gestionar nuevas que permitan ordenar el comercio del cacao en el País. 25 En particular se requiere la creación de nuevas empresas comercializadoras, preferiblemente asociativas con la participación de los productores que intervengan no solamente en el mercado internacional sino que permitan eliminar las dificultades y el desorden actual causados por los agentes de comercialización que proveen el grano a la industria nacional, además de fortalecer las ya existentes para tal fin.

12. Propiciar la creación de un ente de investigación exclusivo para el cacao y las especies asociadas. Ello podría darse mediante la destinación de los recursos disponibles por parte del gobierno nacional como de entes particulares y cooperación institucional. De esa manera se podrían atender adecuadamente los problemas de tipo técnico más apremiante y dar continuidad en el tiempo a los estudios que se han venido ejecutando.

13. Incrementar controles para minimizar la evasión de la cuota de fomento cacaotero y el contrabando del grano.

14. Conformar un equipo interdisciplinario en cargado de gestionar, formular y evaluar proyectos.

15. Certificación de la Federación Nacional de Cacaoteros en las normas ISO 9.001 e ISO 14.001

16. Fortalecer a CI Cacaos de Colombia S.A. mediante la búsqueda de nuevos socios y la venta de acciones entre los relacionados con el cacao.

	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Un gremio organizado y sólido. 2. Cultura cacaotera. 3. La existencia de la cuota de fomento cacaotero. 4. Fedecacao cuenta con un equipo humano calificado. 5. Amplia presencia institucional. 6. La calidad del cacao que se produce en Colombia 7. Diversidad genética. 8. Hay una calidad del grano Colombiano superior al promedio mundial. 9. Disponibilidad de una tecnología de cultivo a la par de la mejor del mundo. 10. Existen plantaciones en buenas condiciones físicas. 11. Capacidad de generar mano de obra calificada 12. Alianzas estratégicas generadas. 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos insuficientes y bajo monto de los ingresos, que afectan el desarrollo de las actividades del Fondo Nacional del Cacao. 2. Poca integración con la Industria para el apoyo del sector cacaotero. 3. Insuficiente personal para ejercer mayor cobertura a nivel nacional. 4. Resistencia al cambio por parte de los agricultores para adoptar la tecnología. 5. Envejecimiento de los cultivos tradicionales de cacao, que presentan bajos rendimientos. 6. Debilidad de la estructura en la unidad de Investigación. 7. Falta de actualización de la información sistematizada, contar con datos actualizados y acertados. 8. Falta de instrumentos económicos y tecnológicos y de infraestructura para la investigación, la comercialización y la capacitación que faciliten el buen desarrollo de los procesos. 9. Falta de implementación y control de normas establecidas para evitar la evasión y el contrabando. 10. La representatividad limitada de la institución frente a otras del mismo sector y dentro de la economía en general.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El cacao se considera como uno de los productos importantes dentro de la estrategia exportadora 2019 establecida por el gobierno nacional. 	<p>ESTRATEGIA (FO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los recursos que administra la Federación Nacional de Cacaoteros se aplicarán a programas y proyectos que apunten a contribuir a obtener en Colombia una producción que 	<p>ESTRATEGIA (DO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Fortalecer la capacitación relacionada con el beneficio y mejoramiento de la calidad del cacao en Colombia así como para generar todo tipo de productos especiales de condiciones particulares de nuestras regiones. 6. Promover el reconocimiento mundial para el

<ol style="list-style-type: none"> 2. Existencia de una Industria Nacional Chocolatera fuerte 3. Existencia de planes de financiamiento para el sector, incentivos y políticas para el fomento. 4. Alto potencial para incursionar en mercados especializados en crecimiento. 5. Disponibilidad recursos de Cooperación Internacional. 6. Crecimiento del consumo de cacao a nivel internacional 7. Alto consumo interno de cacao. 8. Acuerdos de Libre Comercio. 9. Condiciones favorables para la construcción de una cacaocultura Empresarial. 10. Posibilidades de negociaciones a futuro. 11. Deterioro generalizado de la calidad del cacao convencional en los principales países productores. 12. Apoyo del cultivo por parte de gobiernos nacionales departamentales y locales. 13. Suficiencia de material de propagación. 14. Existencia de tierras aptas ubicadas en condiciones agro climáticas favorables con potencial real para aumentar la frontera cacaotera. 	<p>permita convertir al país en exportador del grano y de productos elaborados.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Apoyar programas de fomento cacaotero en áreas nuevas que presenten las condiciones adecuadas para su implementación. 3. Impulsar la asociación de productores con visión empresarial. 4. Buscar oportunidades en los mercados internacionales. 	<p>cacao Colombiano de las características de nuestra producción a través de métodos limpios y amigables para el hombre y el ambiente.</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Continuar con la búsqueda, la caracterización, la prueba y la promoción de materiales genéticos de alto rendimiento y de origen local. 8. Instalación de las nuevas plantaciones con solo materiales genéticos de alta productividad.
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las características sociales y de la economía en la que se enmarca la producción cacaotera del país. 2. El contrabando del grano de cacao hacia los países vecinos, en especial a Venezuela, significando la no recaudación de la cuota de fomento cacaotero. 	<p>ESTRATEGIA (FA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. Direccionar el fomento cacaotero con el aprovechamiento de los recursos provenientes del sistema crediticio agropecuario. 10. Fortalecer la empresarización de la cacaocultura. 11. Realizar estudios y acciones 	<p>ESTRATEGIA (DA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 13. Incrementar controles para minimizar la evasión de la cuota de fomento cacaotero y el contrabando del grano. 14. Conformar un equipo interdisciplinario en cargado de gestionar, formular y evaluar proyectos. 15. Certificación de la Federación Nacional de

<p>3. Inestabilidad en los precios. 4. Aumento de la oferta mundial. 5. Los cultivos ilícitos. 6. El conflicto armado. 7. Los cambios climáticos. 8. Las imperfecciones que representa el mercado nacional. 9. Enfermedades y plagas. 10. No existe una estructura de la investigación en Cacao. 11. Dificultad en el acceso al crédito.</p>	<p>tendientes a ordenar el comercio del cacao en el país. 12. Propiciar la creación de un ente de investigación exclusivo para el cacao y las especies asociadas.</p>	<p>Cacaoteros en las normas ISO 9.001 e ISO 14.001 16. Fortalecer a CI Cacaos de Colombia S.A. mediante la búsqueda de nuevos socios y la venta de acciones entre los relacionados con el cacao.</p>
--	--	---

1.2.7 Matriz De Evaluación De Los Factores Internos (EFI)

Factores Determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
1. Un gremio organizado y sólido	0.05	4	0.2
2. Alianzas estratégicas generadas.	0.03	3	0.09
3. La existencia de la cuota de fomento cacaotero.	0.07	4	0.28
4. La calidad del cacao que se produce en Colombia	0.1	4	0.4
5. Fedecacao cuenta con un equipo humano calificado	0.05	3	0.15
6. Diversidad genética.	0.03	3	0.09
7. Hay una calidad del grano Colombiano	0.05	3	0.15

superior al promedio mundial			
8. Amplia presencia institucional.	0.04	3	0.12
9. Disponibilidad de una tecnología de cultivo a la par de la mejor del mundo.	0.04	4	0.16
10. Existen plantaciones en buenas condiciones físicas.	0.03	3	0.09
11. Capacidad de generar mano de obra calificada	0.04	4	0.16
Debilidades			
1. Recursos insuficientes y bajo monto de los ingresos, que afectan el desarrollo de las actividades del Fondo Nacional del Cacao.	0.02	1	0.02
2. Poca integración con la Industria para el apoyo del sector cacaotero.	0.1	1	0.1
3. Insuficiente personal para ejercer mayor cobertura a nivel nacional.	0.04	1	0.04
4. Resistencia al cambio por parte de los agricultores para adoptar la tecnología.	0.04	2	0.08
5. Envejecimiento de los cultivos tradicionales de cacao, que presentan bajos rendimientos.	0.05	2	0.1
6. Debilidad de la estructura en la unidad de Investigación.	0.03	2	0.06
7. Falta de actualización de la información sistematizada, contar con datos actualizados y acertados.	0.03	2	0.06

8. Falta de instrumentos económicos y tecnológicos y de infraestructura para la investigación, la comercialización y la capacitación que faciliten el buen desarrollo de los procesos.	0.06	1	0.06
9. Falta de implementación y control de normas establecidas para evitar la evasión y el contrabando.	0.04	2	0.08
10. La representatividad limitada de la institución frente a otras del mismo sector y dentro de la economía en general.	0.06	2	0.12
TOTAL	1		2.61

El Gremio en sus factores internos es fuerte ya que tiene como competir, teniendo como resultado en las fuerzas un 1.89 siendo mayores a las debilidades con 0.72 dando un total de 2.61, es decir la Federación Nacional de Cacaocultores Fedecacao es un gremio organizado y solido que busca el crecimiento y desarrollo del sector cacaocultor, mejorando en su cadena productiva y la tecnificación en la mano de obra desarrollando procesos más eficientes, generando así la confianza en el mercado por tener productos de excelente calidad y conquistar nuevos mercados internacionales.

1.2.8 Matriz De Evaluación De Los Factores Externos (EFE)

Factores Determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
1-. El cacao se considera como uno de los productos importantes dentro de la estrategia exportadora 2019 establecida por el gobierno nacional.	0.1	4	0.4
2- Existencia de una Industria Nacional Chocolatera fuerte	0.05	3	0.15
3- Existencia de planes de financiamiento para el sector, incentivos y políticas para el fomento.	0.04	3	0.12
4- Alto potencial para incursionar en mercados especializados en crecimiento.	0.04	4	0.16
5- Disponibilidad recursos de Cooperación Internacional.	0.03	4	0.12
6. Crecimiento del consumo de cacao a nivel internacional	0.07	3	0.21
8. Acuerdos de Libre Comercio.	0.03	2	0.06

9. Condiciones favorables para la construcción de una cacaocultura Empresarial.	0.03	2	0.06
10. Posibilidades de negociaciones a futuro.	0.03	4	0.12
11. Deterioro generalizado de la calidad del cacao convencional en los principales países productores.	0.02	2	0.04
12. Apoyo del cultivo por parte de gobiernos nacionales departamentales y locales.	0.01	3	0.03
13. Suficiencia de material de propagación.	0.02	3	0.06
14. Existencia de tierras aptas ubicadas en condiciones agro climáticas favorables con potencial real para aumentar la frontera cacaotera.	0.03	4	0.12
Amenazas			
1- Las características sociales y de la economía en la que se enmarca la producción cacaotera del país.	0.02	2	0.04
2- El contrabando del grano de cacao hacia los países vecinos, en especial a Venezuela, significando la no recaudación de la cuota de fomento cacaotero.	0.06	3	0.18
3- Inestabilidad en los precios.	0.1	4	0.4
4- Aumento de la oferta mundial.	0.03	4	0.12
5- Los cultivos ilícitos.	0.08	3	0.24
6. El conflicto armado	0.04	2	0.08
7. Los cambios climáticos.	0.02	2	0.04
8. Las imperfecciones que representa el mercado nacional.	0.02	1	0.02
9. Enfermedades y plagas.	0.04	3	0.12

10. No existe una estructura de la investigación en Cacao.	0.03	2	0.06
11. Dificultad en el acceso al crédito.	0.03	2	0.06
TOTAL		1	3.01

Fedecacao actualmente cuenta con excelentes oportunidades empresariales para seguir aportando beneficios al país y a sus cacaocultores, considerado nuestro grano como producto importante en la exportaciones mundiales de los próximos años, esta oportunidad hace que como marca empresarial y marca país que se represente tenga un excelente auge el cacao colombiano en los mercados internacionales pues es catalogado como fino de sabor y aroma. Brindando a productores de cacao una mejor calidad de vida. En cuanto a las oportunidades dan un resultado de 1.65 contra las amenazas con un 1.36 con una suma total de 3.01 es decir es favorable el entorno para la organización.

1.2.9 Matriz PEYEA

Posición Estratégica Interna	Posición Estratégica Externa
<p>Fuerza Financiera (FF)</p> <p>El rendimiento sobre inversión es a largo plazo. Se motiva al personal obteniendo mejores resultados brindando capacitación grupal e individual. La federación cuenta con gran liquidez financiera. En la actualidad el cultivo del cacao tiene gran facilidad para salir al mercado, la cual se da por la oferta y demanda a nivel mundial. Se crean estímulos para los productores e</p>	<p>Estabilidad del Ambiente (EA)</p> <p>Adaptación a los cambios tecnológicos, los sistemas de explotación del cultivo son de forma tradicional. Alto consumo de cacao aumenta significativamente la tasa de inflación. Al no cubrir la demanda nacional de granos de cacao, los precios se ven afectados en algunas épocas de año, importando cacao de países vecinos. Barreras para entrar a nuevos mercado siendo necesario de cumplir con todas las normas que exija los mercados</p>

<p>inversionistas, mediante el incentivo a la capitalización rural (ICR) otorgada por el ministerio minimizando el riesgo al negocio.</p>	<p>internacionales. Aumento de la Inversión Extranjera Directa-IED, dándose a conocer el cacao Colombiano a nivel nacional, contribuyendo con la economía del país.</p>
<p>Ventaja Competitiva (VC)</p> <p>Participación en el mercado Mundial con granos de cacao bien beneficiado cumpliendo con todas las características físicas y organolépticas. El cacao Colombiano al ser reconocido como un cacao de excelencia fino de aroma y sabor es apetecible en nuevos mercados aumentado su consumo El cultivo de cacao tiene un ciclo de vida largo, con grandes rendimientos si se cumple con los manejos adecuados de podas y pos-cosecha. Ejecución de programas de capacitación en transferencia de tecnología y extensión rural, adaptación a Buenas Prácticas Agrícolas (BPA). Exportación de cacao de excelente calidad, por ser cacao fino de aroma y sabor, accediendo a nuevos mercados fidelizando a los clientes.</p>	<p>Fuerza de la Industria (FI)</p> <p>El potencial de crecimiento es bueno ya que se presenta relaciones con el ministerio de agricultura y diferentes entidades Nacionales e Internacionales donde se han establecido convenios.</p> <p>Se generan mayores utilidades al exportar el grano de cacao. Actualmente la estabilidad financiera del cacao es bueno ya que el precio por kilo se ha mantenido en un margen alto. Aprovechamiento de recursos, Implementación de cultivos con modelos agroforestales, para hacerlos más eficientes y rentables Generación de valor al producto con mejoras en el área de producción. Exportación de cacao Fino y de Aroma lo cual incrementa la productividad del sector cacaotero.</p>

Fuerza Financiera (FF)

El rendimiento sobre inversión es a largo plazo.	+4
Se motiva al personal obteniendo mejores resultados brindando capacitación grupal e individual.	+3
La federación cuenta con gran liquidez financiera.	+3
En la actualidad el cultivo del cacao tiene gran facilidad para salir al mercado, la cual se da por la oferta y demanda a nivel mundial.	+6
Se crean estímulos para los productores e inversionistas, mediante el incentivo a la capitalización rural (ICR) otorgada por el ministerio minimizando el riesgo al negocio.	+5
TOTAL	+21

Fuerza de la Industria (FI)

El potencial de crecimiento es bueno ya que se presenta relaciones con el ministerio de agricultura y diferentes entidades Nacionales e Internacionales donde se han establecido convenios.	+5
Se generan mayores utilidades al exportar el grano de cacao	+4
Actualmente la estabilidad financiera del cacao es bueno ya que el precio por kilo se ha mantenido en un margen alto.	+5
Aprovechamiento de recursos, Implementación de cultivos con modelos agroforestales, para hacerlos más eficientes y rentables	+5
Generación de valor agregado al producto con mejoras en el área de producción. Exportación de cacao Fino y de Aroma lo cual incrementa la productividad del sector cacaotero.	+5
TOTAL	+24

Estabilidad del Ambiente (EA)

Adaptación a los cambios tecnológicos, los sistemas de explotación del cultivo son de forma tradicional.	-4
Alto consumo de cacao aumenta significativamente la tasa de inflación.	-1
Barreras para entrar a nuevos mercado siendo necesario de cumplir con todas las normas que exija los mercados internacionales.	-3
Al no cubrir la demanda nacional de granos de cacao, los precios se ven afectados en algunas épocas de año, importando cacao de países vecinos.	-5
Aumento de la Inversión Extranjera Directa-IED, dándose a conocer el cacao Colombiano a nivel nacional, contribuyendo con la economía del país.	-2
TOTAL	-15

Ventaja Competitiva (VC)

Participación en el mercado Mundial con granos de cacao bien beneficiado cumpliendo con todas las características físicas y organolépticas.	-1
El cacao Colombiano al ser reconocido como un cacao de excelencia fino de aroma y sabor es apetecible en nuevos mercados aumentado su consumo.	-1
El cultivo de cacao tiene un ciclo de vida largo, con grandes rendimientos si se cumple con los manejos adecuados de podas y pos-cosecha.	-2
Ejecución de programas de capacitación en transferencia de tecnología y extensión rural, adaptación a Buenas Prácticas Agrícolas (BPA).	-2
Exportación de cacao de excelente calidad, por ser cacao fino de aroma y sabor, accediendo a nuevos mercados fidelizando a los clientes.	-2
TOTAL	-8

Conclusiones

El promedio para EA es $-15/5 = -3$

El promedio para VC es $-8/5 = -1.6$

El promedio para FF es $+21/5 = +4.2$

El promedio para FI es $+24/5 = +4.8$

Total eje X

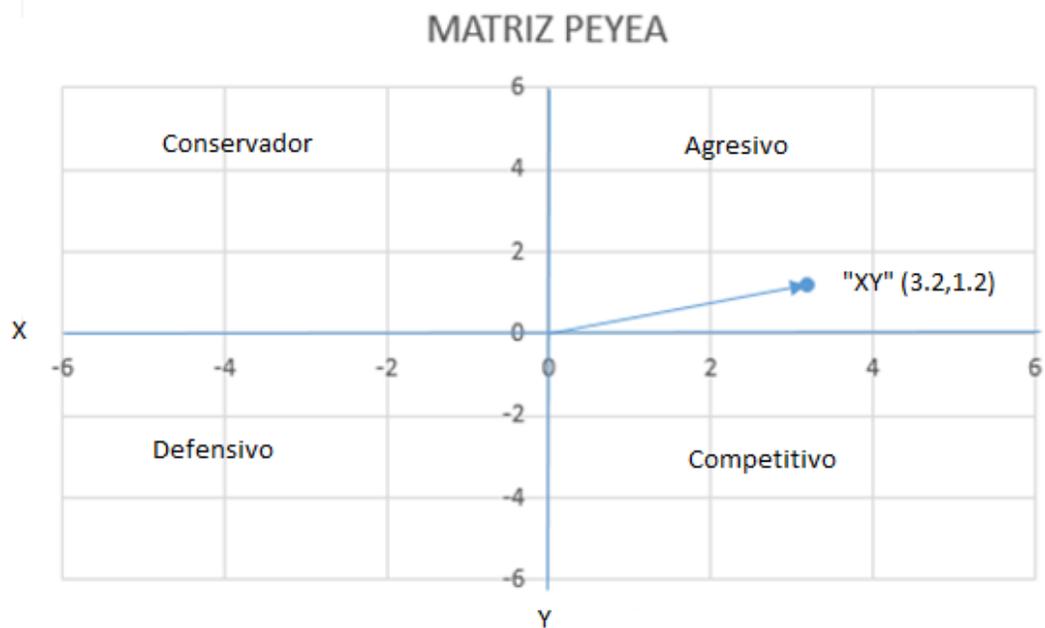
VC Y FI: $(-1.6)+4.8 = 3.2$

Total eje Y

FF Y EA: $4.2+(-3) = 1.2$

Punto de intersección "XY" = (3.2, 1.2)

Grafica. 9 Conclusiones



Fuente: Propia

1.3 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO

La Federación Nacional de Cacaoteros regional Santander fue creada , y desde entonces se ha dedicado básicamente al apoyo al sector cacaotero según las líneas de acción de la empresa, la práctica profesional está orientada a la cooperación dentro del convenio 0266 de 2015 suscrito entre el ministerio de agricultura y desarrollo rural y la federación nacional de cacaotero Fedecacao, cuyo objetivo es la articulación de esfuerzos técnicos, administrativos y financieros para contribuir a incrementar la productividad nacional y fortalecer la comercialización y calidad del cacao a partir de la renovación, siembra en nuevas áreas de cacao y el monitoreo, prevención y control de enfermedades y plagas de control no oficial. Las labores de practica en ejercicio del contrato concebido por las partes desde el 1 de agosto del presente año son: desarrollar las actividades necesarias para el cumplimiento del convenio 0266 de 2015. Dentro de la oficina ubicada en la Cra 23 36-13 oficina 203, laboramos 8 personas, IA Jefe Jaqueline Vargas Barbosa, IA coordinadora de investigación Nubia Martínez, IA Jefe de proyecto 0266 Ricardo Esteban Gutiérrez, Administradora de oficina Martha Pelayo, Técnico de reportes convenio 0266 Emilce arenas, Sandy Román Vera, Pasante Universidad Santo Tomas Tatiana Blanco, servicios generales Jesus Maria, oficina con espacios adecuados para las labores que desempeñan cada uno de los anteriormente mencionados, áreas sociales y de juntas.

1.4 FUNCIONES ASIGANDAS AL ESTUDIANTE EN PRÁCTICA

Descripción detallada y amplia de las funciones a desarrollar durante su período de práctica que deberán ser acordes a su perfil de formación.

1. Cumplir con el desarrollo de las actividades acorde con el plan operativo del proyecto.

2. Coordinar con lo demás miembros del equipo técnico el trabajo de intervención en la zona de impacto del proyecto.
3. Asesorar técnicamente a los productores en las labores de siembra nueva, renovación y monitoreo del estado sanitario del cacao. Coordinar el desarrollo de las capacitaciones (demostraciones de método y días de campo).
4. Participar en las reuniones que sean requeridos por el proyecto. Acopiar toda la información generada por el proyecto para estructurar los informes.
5. Presentar informe mensual consolidado del desarrollo de sus actividades.
6. Codificar y digitar los comprobantes de contabilidad que se produzcan diariamente.
7. Archivar los documentos de contabilidad velando por su organización y conservación.
8. Elaborar las condiciones bancarias y de presupuesto.
9. Causar y digitar las cuentas por pagar, por cobrar.
10. Validar la información digitada y hacer análisis de las cuentas de balance generado los ajustes a que haya lugar teniendo en cuenta el plan de cuentas.
11. Los demás inherentes al rol.

1.5 ESTRUCTURACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

1.5.1 Título. Plan estratégico de comunicación en las unidades técnicas, Federación Nacional de Cacaoteros.

1.5.2 Objetivos

General. Diseñar Plan estratégico de comunicación en las unidades técnicas, Federación Nacional de Cacaoteros.

Específicos

- Analizar el plan estratégico de la Federación Nacional de Cacaoteros Fedecacao.
- Examinar políticas de comunicación en Fedecacao.
- Generar un modelo que articule los diferentes procesos de comunicación dentro de la unidad técnica Bucaramanga, Fedecacao.
- Estructurar propuesta de mejora en el proceso de entrega de paz y salvo de cuota de fomento cacaotero nacional.

1.5.3 Justificación. Uno de los pilares más fuertes de la Federación Nacional de Cacaoteros Fedecacao, es el fomento del cultivo, actualmente según estudios de mercado adelantados por ProColombia se abre una nueva visión de la oportunidad de mercado que se tiene internacionalmente, Colombia tiene la oportunidad entonces no solo de exportar producto en grano sino exportar bienes con mayor nivel de procesamiento y de valor agregado dentro de la industria mundial, cuya demanda está abriéndole paso a más proveedores.

Según la Organización Internacional del Cacao (ICCO), la creciente demanda asiática de cacao, especialmente en China, podría llevar a que no existan suficientes semillas en el planeta para el año 2020, lo que implicaría un consecuente aumento del precio del cacao, tendencia que se espera crezca en el mediano plazo.

Un análisis de ProColombia encontró que esa necesidad internacional es una oportunidad para que el país aumente su participación, diferenciándose con cacao fino y de aroma, así como con chocolates Premium.

Las importaciones mundiales han crecido en los últimos 10 años, pasando de US\$4.590 millones en 2004 a US\$9.682 millones en 2014. En ese contexto Estados Unidos es un mercado estratégico, pues no cuenta con una producción

local de cacao pero sí tiene una industria de chocolatería que depende de la importación de insumos e ingredientes.

Para chocolatería ProColombia encontró oportunidades de exportación a países como Estados Unidos, Francia, Reino Unido, Arabia Saudita, Noruega, Dinamarca, Corea, Australia, Portugal, República Checa, España y Japón. Y para cacao en grano el potencial está en Alemania, Francia, Estados Unidos, Turquía, Canadá, Suiza y Japón.

Plan de acción de la Gran Alianza

Las 20 entidades que conforman la Gran Alianza del Cacao y el Chocolate trabajan en s tres ejes principales de acción: investigación, producción, y comercialización y promoción.

En investigación, por ejemplo, gracias a una investigación realizada entre la Granja Luker (centro de investigación de cacao de CasaLuker), ubicada en Palestina (Caldas), el CIAT (Centro Internacional de Agricultura Tropical) y la Universidad de Yale de Estados Unidos, se descubrieron y analizaron 14 genomas de cacao colombiano, lo cual mejorará las características del producto nacional, con destino a los mercados que hoy en día lo demandan, especialmente en países europeos y asiáticos.

Lo anterior permitirá, entre otras cosas, sembrar cacao con cierto tipo de sabores, olores, colores, aromas, de acuerdo con el destino del fruto, lo cual será una de las ventajas competitivas que tendrá el país.

En cuanto a producción, el Ministerio de Agricultura puso el marcha el Plan Cacao que destina recursos por 13.000 millones de pesos en 2015 para impactar 19.000 hectáreas de cacao alcanzando una producción de 9.400 toneladas adicionales en su cuarto año de operación. Este plan incluye la renovación de cultivos en 10.000

hectáreas y las nuevas siembras en 8.000 hectáreas, con lo que se benefician a 13.860 familias.

En lo que se refiere a la comercialización y promoción, ProColombia y la Organización de las Naciones Unidas contra la Droga y el delito (ONUDC) pondrán en marcha del 21 al 25 de septiembre el primer ciclo del Programa Cacao Exporta, en el que participarán 24 asociaciones de cacaoteros de los departamentos de Santander, Antioquia, Huila, Nariño y Arauca.

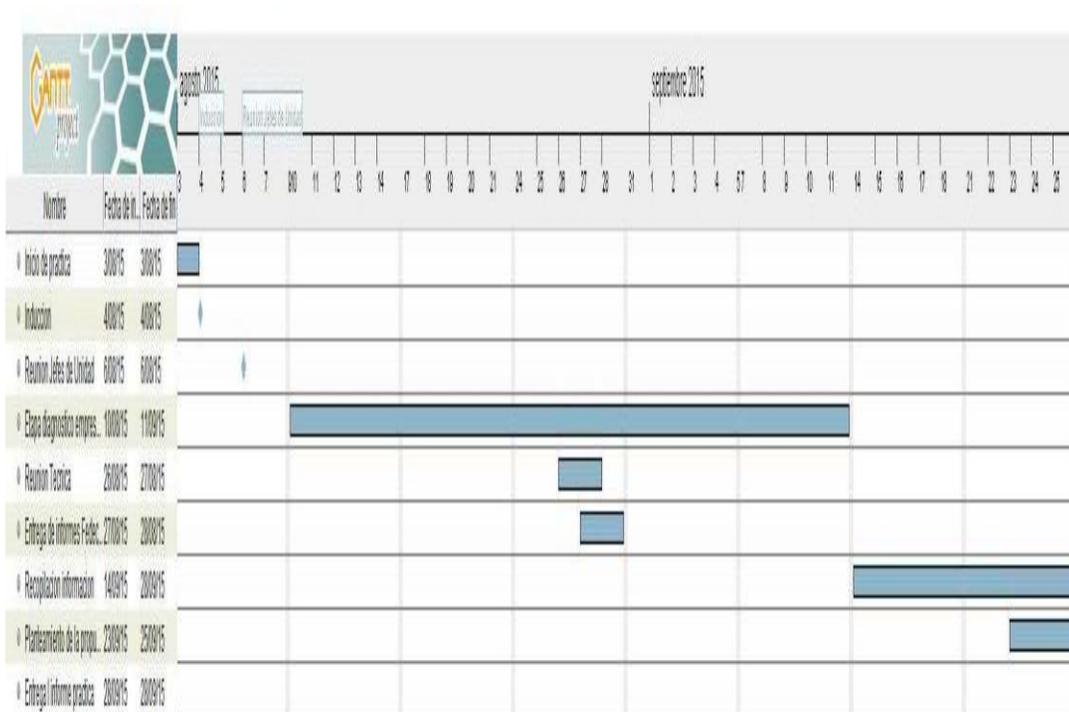
El plan de trabajo con las asociaciones contempla la definición del mercado y el canal, identificación de las brechas a cerrar para poder exportar, la generación de un esquema de trabajo y la implementación de programas de adecuación.

A pesar de encontrarnos quizás en la era de las tecnologías e información, el desconocimiento de la información hace que los productores agrícolas abandonen la gran oportunidad de negocio que es el cultivo de cacao, diseñar un plan estratégico de comunicación e información eficiente y eficaz en las unidades técnicas de Fedecacao es un reto importante para satisfacer las necesidades latentes que de ella se tiene, no solo en la dimensión empresa - productor, sino que también sea un medio propicio para llevar a las redes internautas el negocio del cacao desde la Federación Nacional de Cacaoteros, un medio que permitiría un espacio comercial y de la misma manera sirva de enlace comunicativo entre los funcionarios de la empresa con la dirección central y entre ellos mismos.

En el marco del programa de difusión cacao exporta, la visión y propagación del mensaje cacaocultor será aún más real y cercano, orientado desde ejes nacionales e internacionales, para cumplir con la meta esperada, amparar el campo colombiano de los beneficios y recursos que se destinaran para fomentar el cultivo de cacao fino de sabor y aroma en nuestro país, cubrir la demanda

nacional y continuar cada vez con mayor representatividad ser embajadores de la marca país.

1.5.4 cronograma



2. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

2.1 MARCO

El cacao es un alimento altamente nutritivo y un producto *commoditie* que se posiciona en el tercer lugar después del azúcar y el café en el mercado mundial. Es demandado principalmente por compañías chocolateras, americanas y europeas, y utilizado para la elaboración de diversos productos como refrescos, dulces, caramelos, reposterías, bebidas alcohólicas, perfumes, productos cosméticos y medicinales, entre otros. El cacao, si bien es de origen americano, se cultiva principalmente en África, la cual cuenta con tres grandes productores: Costa de Marfil, Ghana y Nigeria. Se destacan también como grandes productores algunos países de Asia y Oceanía, como Indonesia, Nueva Guinea y Malasia. En América del Sur lo producen principalmente Brasil, Ecuador, México y Colombia.

El cacao en grano es la materia prima para las industrias de confitería y de producción de chocolates, cosméticos y farmacéuticos.

La cadena productiva del cacao comprende tres tipos de bienes:

- i) el bien primario -el grano de cacao,
- ii) ii) los bienes intermedios -aceite, manteca, polvo y pasta de cacao,
- iii) iii) Los bienes finales –chocolate y sus preparados.

Grafica. 10 Estructura de la Cadena Productiva del Cacao



Fuente: Secretaria Técnica de la Cadena Productiva del Cacao Departamento de Huila.

La cadena del cacao abarca la producción del grano, el procesamiento, su comercialización y la producción de chocolates y confites. De acuerdo con Agrocadenas (2005) la producción nacional de cacao es absorbida por las compañías procesadoras a través de acopiadores o agentes autorizados para la compra del grano y el resto es destinado a pequeños procesadores o a la exportación en volúmenes marginales.

Caracterización del cultivo El cultivo de cacao se establece entre un rango de altura sobre el nivel del mar de 0 a 1.200 metros, los terrenos ubicados en esta altura están clasificados como óptimos, sin restricciones para este cultivo. Se cultiva conjuntamente con otras especies vegetales, principalmente café, plátano, frutales y maderables, los cuales le producen sombra y permiten al agricultor

acceder a otras alternativas de ingresos. El periodo vegetativo del cacao comprende en general los tres primeros años, aunque este periodo puede variar de acuerdo con el tipo de cacao cultivado. La densidad de siembra oscila entre 1.000 y 1.100 árboles por hectárea.

FEDECACAO señala que en Colombia, el cacao es un cultivo tradicional de economía campesina cultivado en parcelas de tamaño pequeño o mediano con unidades productivas de 3,3 hectáreas en promedio. El cultivo de cacao en Colombia presenta niveles de baja productividad en razón a que escasamente se producen 450 kilogramos de cacao seco por hectárea al año. Como causas de esta baja productividad se destacan la baja fertilidad del material genético, el reducido número de árboles por hectárea y la edad avanzada de los cultivos.

Sobre el particular, el DANE en el Censo Metodológico del Cacao señala que: *“el cultivo se encuentra en un nivel bajo de tecnología 78,27%, alrededor de un 22,87% en nivel medio y menos del 1% en un nivel de tecnología alto. En general el agricultor solo realiza las labores básicas de recolección, control de malezas y poda.”*

Caracterización del productor de cacao

El cacao se desarrolla en gran medida bajo un sistema de producción campesina, es decir, el productor vive en la finca, trabaja en ella y deriva la mayor parte de su sustento de ella. Según FEDECACAO, el cultivo de cacao se convierte en un cultivo de economía de subsistencia, del cual el agricultor percibe aproximadamente el 75% de su ingreso. El cultivo del cacao demanda gran cantidad de mano de obra, se estima que de esta actividad viven aproximadamente 35.000 familias. FEDECACAO agremia a 15.885 productores, valor que permite tener un conocimiento aproximado del número de productores en el país.

Costos asociados a la producción del cultivo El sistema de producción del grano de cacao se caracteriza por superficies cultivadas bajo condiciones de uso intensivo de mano de obra familiar y poca tecnología. La mano de obra familiar, se ha caracterizado por ser el rubro más significativo dentro de la actividad cacaotera, la cual puede ser suministrada en alto porcentaje por el núcleo familiar.

Los costos promedio por hectárea para el establecimiento de un cultivo de cacao tecnificado ascienden a 7.837 millones de pesos para el primer año. Teniendo en cuenta que el cultivo solo entra en productividad hasta el tercer año, los costos alcanzan la suma de \$14.787 millones de pesos. De la Tabla 1, se puede observar que de los componentes de los costos totales del cultivo de cacao, el más importante es la mano de obra seguida de los insumos, en razón a que este cultivo requiere de muchas labores manuales tales como controles sanitarios y de malezas, podas, la cosecha y el beneficio.

Tabla 1. Participación de los rubros en los costos totales en el Cultivo de Cacao



Tabla 1: Participación de los rubros en los Costos Totales en el Cultivo de Cacao

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Mano de Obra	42.9%	64.8%	58.8%	51.8%
Insumos	53.3%	32.6%	38.6%	44.9%
Herramientas	3.8%	2.6%	2.6%	3.3%

Fuente: FEDECACAO

Fuente: Fedecacao

Adicionalmente, el agricultor tiene que comprar insumos agrícolas y herramientas que le representan un gasto en efectivo, lo que crea un desestimulo en la siembra

de la totalidad de las parcelas, generando un fraccionamiento de la producción dirigida al consumo familiar y a la venta en el mercado.

Producción Nacional de Cacao

Colombia produce cacaos comunes y de calidad premium, ambos son finos de sabor y aroma, y pertenecen al tercer grupo de productos con mayor ventaja comparativa en el país, respecto de sus competidores internacionales, dadas las condiciones agroecológicas en términos de clima y humedad y su asociación con otros cultivos.

Según FEDECACAO, desde el punto de vista de la botánica, en Colombia existen tres tipos de cacao: criollo, forastero y el híbrido o trinitario. El cacao criollo es el más fino, caracterizado por su agradable sabor y su exquisito aroma.

El Cacao forastero es el de menor calidad, frente al sabor y aroma que confiere el grano al chocolate elaborado con este. Sin embargo, presenta otras condiciones de calidad para la industria como lo puede ser su rendimiento en contenido de grasa. Este cacao también se denomina *amazónico* dado que su origen se encuentra en la región amazónica de América del Sur. Dentro de este tipo de cacao se encuentran los producidos en Trinidad y Tobago, Ecuador, África Occidental, Asia, y Brasil. Es el cacao que domina el mercado mundial. El híbrido o trinitario, es el cacao descendiente del cruce genético entre criollos y forasteros o amazónicos. Actualmente, en Colombia las siembras se están llevando a cabo con materiales conocidos como clones, que corresponden a la combinación de cacao criollo y trinitario realizada por programas de investigación. Dichos clones son multiplicados vegetativamente mediante la técnica del injerto, lo que garantiza la homogeneidad de las características genéticas dentro de la plantación. La producción registrada de cacao en Colombia para el año 2010 fue de 42.294 toneladas, las cuales no son suficientes para el abastecimiento de materia prima

de la industria chocolatera que puede llegar a ser de aproximadamente 55.000 toneladas anuales. Por lo cual, Colombia es un país con una producción deficitaria para atender su consumo interno.

La producción nacional es permanente a lo largo del año, con dos picos productivos: noviembre-diciembre-enero y abril-mayo-junio.

En Colombia, el cacao se cultiva en casi todo el territorio nacional, pero su cultivo se concentra básicamente en cuatro zonas agroecológicas: i) Montaña Santandereana, que comprende los departamentos de Santander y Norte de Santander. ii) Valles interandinos secos que comprende los departamentos de Huila, sur del Tolima y norte del Magdalena. iii) Bosque húmedo tropical que comprende las zonas de Urabá, Tumaco, Catatumbo, Arauca, Meta y Magdalena y, iv) Zona Cafetera Marginal Baja: Gran Caldas, suroeste de Antioquia, y norte del Tolima.

Tabla 2. Participación de los Departamentos en la Producción Nacional de Cacao

Tabla 2: Participación de los Departamentos en la Producción Nacional de Cacao

Departamento	% Producción Nacional		
	2008	2009	2010
Santander	48,2	47,82	45,86
Huila	8,81	8,33	10,01
Arauca	11,08	10,98	9,42
Antioquia	5,44	5,62	7,69
Tolima	5,6	5,7	6,83
Resto de Departamentos	20,87	21,54	20,18

Fuente: FEDECACAO. Elaboración: SIC

Fuente: Fedecacao

De la Tabla 2, se puede observar que el departamento de Santander es donde se concentra cerca del 50% de la producción nacional de cacao. Se destacan

también los departamentos de Huila, Arauca, Antioquia y Tolima. En estos cinco departamentos se concentra cerca del 80% de la producción nacional.

De la Tabla 3, se puede observar que desde el año 2005 se ha presentado un aumento significativo tanto en las áreas cosechadas como en la producción de cacao en grano.

Tabla 3. Áreas sembradas, cosechas y producción del cultivo de Cacao 2005-2011

Tabla 4: Áreas sembradas, cosechadas y producción del cultivo de cacao 2005-2011

Años	Area Cultivada (Hectáreas)	Area Cosechada (Hectáreas)	Producción (Toneladas)
2005	83525	82392	37099
2006	84443	83706	30556
2007	86708	83406	33482
2008	91208	86784	37719
2009	97208	90443	36118
2010	99000	92000	41000*
2011	104000	96000	45000*

* Estimada

Fuente: FEDECACAO. Estadísticas sobre la producción nacional registrada de cacao en grano.

Fuente: Fedecacao

De la Tabla 2, se puede observar que el departamento de Santander es donde se concentra cerca del 50% de la producción nacional de cacao. Se destacan también los departamentos de Huila, Arauca, Antioquia y Tolima. En estos cinco departamentos se concentra cerca del 80% de la producción nacional.

De la Tabla 3, se puede observar que desde el año 2005 se ha presentado un aumento significativo tanto en las áreas cosechadas como en la producción de cacao en grano.

Tabla 4. Áreas sembradas, cosechadas y producción del cultivo de cacao 2005-2011

Tabla 4: Áreas sembradas, cosechadas y producción del cultivo de cacao 2005-2011

Años	Area Cultivada (Hectáreas)	Area Cosechada (Hectáreas)	Producción (Toneladas)
2005	83525	82392	37099
2006	84443	83706	30556
2007	86708	83406	33482
2008	91208	86784	37719
2009	97208	90443	36118
2010	99000	92000	41000*
2011	104000	96000	45000*

* Estimada

Fuente: FEDECACAO. Estadísticas sobre la producción nacional registrada de cacao en grano.

Fuente: Fedecacao

Sobre la comercialización de cacao

La comercialización de cacao en grano, se realiza bajo la siguiente estructura:

- **Agentes comercializadores:** Son por lo general proveedores que trabajan por comisión y se encuentran ubicados en los municipios o zonas productoras. De acuerdo con FEDECACAO para el año 2011 se tiene registro en el país de 492 asociaciones y agentes comercializadores de cacao en grano.
- **Directa:** Los agricultores o asociaciones de productores entregan directamente a las plantas procesadoras o bodegas regionales el grano. Este sistema es menos común dada la presencia de intermediarios quienes venden a la industria.

- **Exportación:** Algunas comercializadoras que compran al agricultor, venden de forma directa el grano al exterior. De acuerdo con FEDECACAO para el año 2011 existen 13 empresas dedicadas a esta actividad.

El cacao se comercializa en sacos de fique de 60 kilos. Los destinos principales son las ciudades donde más se procesa el producto que son Bogotá, Medellín y Manizales¹². A través de la norma técnica colombiana NTC 1525, se establecieron los requisitos mínimos que debe cumplir el grano de cacao para que pueda ser comercializado.

Sobre la Demanda de cacao De acuerdo con FEDECACAO, para el año 2010 en la industria de alimentos se encuentran 41 empresas productoras de chocolates de mesa, confites, etc., que demandan cacao en grano. La industria nacional demanda el grano de cacao para producir licor, pasta, manteca, polvo de cacao, chocolates y confites que contengan chocolate.

La tabla N°4 muestra la participación, para el año 2004, de las principales compañías chocolateras en la demanda de cacao en grano.

Tabla 5. Demanda nacional de cacao en grano según copañías. Año 2004

Tabla 5: Demanda nacional de cacao en grano.
Según compañías. Año 2004.

Compañías Chocolateras	% Toneladas
Nacional de Chocolates	54.8%
Casa Lúker	31.9%
Gironés	2.4%
Italo	2.3%
Andino	1.3%
Tolimax	1.2%
La Fragancia	1.1%
Comestibles Aldor S.A.	1.0%
Chocolate Caldas	0.6%
Chocolate Colosal	0.5%
Jordavila y Cía. Ltda	0.4%
Chocolates Triunfo	0.4%
Chocolates al Gusto	0.4%
Colombina S.A.	0.3%
Demás Fábricas	1.4%

Fuente: Documento Metodológico de Cacao

Fuente: Fedecacao

De la tabla 4, se observa que si bien existe variedad de compradores de cacao en grano, dos empresas concentran aproximadamente el 90% de la compra nacional: la Compañía Nacional de Chocolates y Casa Luker.

Comercio Exterior

Dentro de la comercialización del cacao se mencionó la existencia de agentes exportadores. De acuerdo con Agrocadenas, las exportaciones se realizan de forma esporádica debido a que Colombia no genera excedentes exportables y los precios internacionales no son atractivos para los comercializadores. Adicionalmente, señala que se vende cacao al mercado externo cuando el precio internacional se encuentra por encima del precio nacional más la cesión que deben realizar los exportadores al fondo de estabilización de precios del cacao.

Comportamiento de precios De acuerdo con Agrocadenas, el precio del grano de cacao se fija de acuerdo a la calidad del grano. Los precios del cacao se negocian con la industria y con los exportadores, quienes tienen en cuenta los precios internacionales y el abastecimiento del mercado local.

Puede afirmarse que la relación entre el productor de cacao y la industria chocolatera, se puede caracterizar como una estructura de mercado oligopsónica. Esto en razón que el poder de negociación y definición de los precios está determinado por el lado de la demanda del producto. En ese mismo sentido, Agrocadenas señala que en el país el precio está determinado básicamente por la industria procesadora

Diagnóstico de la cadena del cacao. Generales Según Agrocadenas, el cacao como actividad presenta problemas de competitividad en la medida en que las prácticas realizadas por los agricultores no son las adecuadas para generar

mayores rendimientos y buena calidad de grano. Adicionalmente, las variables que explican la disminución de la producción también están sustentadas en el envejecimiento de los cultivos, la falta de mejoramiento genético, la presencia creciente de enfermedades y la falta de capital humano que permita una mayor transferencia de tecnología. Sobre este particular, FEDECACAO afirma que las personas que más tiempo dedican al cultivo son las personas mayores, con edades entre 51 a 65 años.

Sobre la aplicación de la ley de competencia. Existen antecedentes en cuanto a infracciones a la ley de competencia en el mercado de compra de cacao. Mediante la Resolución 4946 de 2009, la SIC impuso sanciones a la Compañía Nacional de Chocolates y a Casa Luker por acuerdo de fijación del precio de compra en su calidad de oligopsonistas.

Dentro del ámbito de aplicación de la ley de competencia, es de resaltar que la estructura de la industria procesadora del cacao se constituye como un oligopolio altamente concentrado, ya que las 4 principales compañías realizan entre el 75% y el 100% de las compras de toda la industria.

Por lo tanto, los principales problemas desde el punto de vista de la libre competencia podrían presentarse desde el ámbito de la compra del grano de cacao. Así, esta es una industria que cuenta con la estructura necesaria para que los compradores de grano ejerzan su poder de mercado y fijen precios de compra que no correspondan a los fijados bajo la competencia.

Por lo anterior, es necesario hacer un seguimiento continuo al mercado de compra de cacao por parte de la industria procesadora de este bien.

En el mismo sentido, según el trabajo de Martínez Covaleda (2005), la estructura oligopólica de este mercado puede llevar a que las empresas que la conforman

lleguen a ejercer el control sobre la entrada de empresas rivales y sobre los proveedores, entre otras restricciones.

Si se tiene en cuenta que el cacao es un producto homogéneo o commodity, esto puede llevar a que las industrias puedan fijar los precios de venta de sus bienes finales o intermedios, y de igual manera, tener la capacidad para influir sobre el precio de compra de sus insumos básicos, específicamente en la materias primas agropecuarias que participan de forma importante en la estructura de costos de la industria.

2.3 IMPORTANCIA DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La habilidad en el arte de la comunicación es crucial para el éxito de un líder. El no podrá lograr nada a menos que pueda comunicarse de manera efectiva. Anthony Robbins

La importancia de la implementación de un plan estratégico de comunicación dentro de las organizaciones, parte de la necesidad de globalizar el mercado objetivo pasando por encima la sectorización para para alcanzar la globalidad esperada generando un impacto importante en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Muchas de las grandes y reconocidas empresas han implementado planes estratégicos de comunicación eficaz e impactante han logrado penetrar mercados importantes.

Juan Valdez (Colombia): La marca más importante de café colombiano logró su posicionamiento internacional con la foto de un campesino y su burro de carga. ¿Cómo lo hizo? La estrategia comunicativa consistía en dar mayor visibilidad al producto y recurrió a valores como la sencillez y el valor de lo tradicional. Todo

estaba en consonancia: la línea de productos, la decoración de los locales, los spots publicitarios... En la actualidad, la marca ha logrado llegar a los cinco continentes y se ha convertido, incluso, en uno de los competidores más firmes de multinacionales como Starbucks.

La imagen de la empresa se crea a partir de varios factores ligados íntimamente con los sentidos y emociones además sin desconocer que la opinión y la actitud de una persona respecto a una empresa también están influenciada por los patrones de comportamiento personal y profesional de quienes hacen parte de las organizaciones.

Es por esto que la comunicación debe considerarse de forma integral o global. Para que la comunicación se encauce de una forma coordinada y coherente hacia todos los públicos, es necesario que sea planificada y diseñada desde un punto de vista estratégico que evite que los mensajes y objetivos básicos de la organización que son los que al final van a conformar nuestra imagen corporativa, y deben estar presentes en todas en nuestras actuaciones de comunicación, pueden ser trasladados a los distintos públicos de forma arbitraria, inconexa y, en definitiva, sin rumbo o con una dirección solo parcial.

En una organización, la comunicación externa, interna, comercial, de atención al cliente o en cualquiera de las formas en que la empresa desee incidir, o en todas ellas a un tiempo desarrollándola de forma integral-proporciona una herramienta básica de gestión empresarial que puede ayudar a cumplir los objetivos establecidos facilitando su presencia en un entorno, además cada vez más competitivo.

Por lo tanto la comunicación entendida de esta forma requiere, como cualquier otro sistema interno de gestión, la formulación de unos objetivos y la fijación de unas estrategias, así como el diseño de unos soportes y de la metodología que serán necesario para ponerlos en práctica. Todo esto conforma un plan de

comunicación, que tendrá sentido empresarial, coherencia y permanecerá en el tiempo.

Además de ese plan y de las estrategias y acciones futuras que contiene es necesario establecer también una filosofía empresarial de actuación que permita disponer de los conceptos y mensajes básicos que deseamos transmitir al conjunto de la organización y al exterior de la misma.

Debemos recordar que no hay posibilidad de alcanzar una comunicación fluida y adecuada con el mercado y la sociedad, sino existen vías de comunicación internas que no estén bien definidas por la propia empresa y que abarquen a toda la plantilla, con el objetivo de motivar, integrar y desarrollar unos valores comunes entre todo el personal o público interno de la organización.

Teniendo en cuenta el diagnóstico que se realizó a la Federación Nacional de Cacaoteros es de suma importancia prestar mayor atención a esta política que se encuentra en una baja calificación como organización teniendo en cuenta los ámbitos externos e internos en lo que a ella respecta.

2.4 PLAN ESTRATÉGICO DE LA FEDERACIÓN NACIONAL DE CACAOTEROS FEDECACAO

2.4.1 Misión. Mejorar las condiciones de vida del cacaocultor y representar a la comunidad cacaotera, fomentando el cultivo del cacao en Colombia con programas de investigación, transferencia de tecnología y comercialización, siendo sostenibles, competitivos y amigables con el medio ambiente.

2.4.2 Visión. Lograr para el año 2018 la consolidación del desarrollo productivo y social de la familia cacaotera, garantizando la sostenibilidad de la cacaocultura y el

posicionamiento nacional e internacional del cacao colombiano, como fino de sabor y aroma.

2.4.3 Objetivos Estratégicos

- Establecer una estructura óptima de administración financiera y de capital para hacer sostenible a la Federación.
- Promover en forma permanente las mejores prácticas agrícolas e innovación tecnológica en toda la cadena productiva capacitando a los cacaocultores, y logrando que la cacaocultura sea una actividad sostenible y amigable con el medio ambiente.
- Mantener el liderazgo en el gremio y representar al sector cacaotero del país ante organismos nacionales e internacionales.
- Desarrollar un proceso de penetración y comercialización sostenible en los mercados nacionales e internacionales.
- Implementar un sistema de gestión de calidad que cumpla con las normas estándar ISO.
- Desarrollar un proyecto de tecnología de integración de los sistemas de información y comunicación para el sector cacaocultor.

2.4.4 Ejes Estratégicos. De acuerdo a los objetivos planteados, se establecieron una serie de estrategias que permiten el cumplimiento de los mismos, enmarcadas en los siguientes ejes:

Comunicación efectiva

- Desarrollar un modelo de comunicación efectiva entre los procesos misionales y de apoyo de la Federación Nacional de Cacaoteros, logrando un flujo de información veraz y oportuno que permitan la mejora continua de los procesos.
- Establecer canales de comunicación eficaces para mantener la comunidad cacaotera informada de las noticias, beneficios, programas y proyectos desarrollados por la Federación, así como para obtener y entender las necesidades y requerimientos de los cacaocultores.
- Incrementar el reconocimiento nacional de la Federación Nacional de Cacaoteros como representantes del gremio, a través de la divulgación de los logros y noticias de la comunidad cacaotera.

TIC`s integradas a la cacaocultura colombiana

- Implementar sistemas de educación y capacitación virtual en el tema de la cacaocultura del país y su desarrollo en el mundo.
- Mantener bases de datos de información de la cacaocultura colombiana como medio de divulgación y consulta histórica y presente, utilizando medios de publicación virtual y física.
- Gestionar la consecución de herramientas de conectividad en las zonas cacaoteras del país.

Adicionalmente se manejan otros ejes estratégicos tales como.

- ✓ Comercialización
- ✓ Incrementar la participación del cacao colombiano en los mercados nacionales e internacionales

- ✓ Gestión de Calidad
- ✓ Liderazgo y competencias
- ✓ Plan para mantener financieramente sostenible la Federación
- ✓ Mejorar las condiciones de vida del cacaocultor y Transformar la cacaocultura
- ✓ Compromiso con el medio ambiente
- ✓ Representación de la comunidad cacaotera del país

2.4.5 Valores Y Principios

Valores Corporativos. Estos son los valores fundamentales que orientan el comportamiento de los asociados y de los funcionarios que pertenecen a la institución:

- **Ético:** Trabajamos en cada uno de los procesos con transparencia e integridad logrando la confianza de los cacaocultores.
- **Abierto:** Apoyamos los comités y asociaciones que representan y exponen las opiniones de los cacaocultores.
- **Vanguardista:** Procuramos constantemente identificar y adoptar nuevas prácticas y tecnologías que beneficien la cacaocultura.
- **Respeto:** Desempeñamos nuestras labores respetando la dignidad humana.

Principios. Honestidad, Lealtad, Responsabilidad, Efectividad, Respeto, Transparencia, Compromiso, Igualdad, Sentido de pertenencia, Servicio.

2.5 POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN FEDERACIÓN NACIONAL DE CACAOTEROS FEDECACAO

La Federación Nacional de Cacaoteros cuenta con 21 unidades técnicas distribuidas en el territorio colombiano estratégicamente en los diferentes focos cacaoteros del país, la función básica la regional Santander es trabajar desde la región por el cumplimiento de las tres áreas misionales de la federación, transferencia de la tecnología, investigación y apoyo a la comercialización, las unidades técnicas localizadas principalmente en los municipios cacaoteros del país, se dedican a la transferencia de tecnología y apoyo a la comercialización, generando un acercamiento entre el productor y la empresa, vinculándolo de manera que se pueda beneficiar de los servicios principales y razón de ser de la empresa pero también generando nuevas posibilidades de acceder a proyectos productivos, fruto de la generación de alianzas estratégicas realizadas como lo son: ministerio de agricultura y desarrollo rural, cámaras de comercio, corpoica, banco agrario de Colombia, entre otros.

En esta medida cada unidad técnica es autónoma de tener elementos externos de gestión de la información y comunicación fuera de las políticas institucionales existentes.

La regional Santander Fedecacao se encuentra ubicada en la ciudad de Bucaramanga, comprende las unidades técnicas: Rio Negro, San Vicente del Chucuri, El Carmen de Chucuri, Landazuri. Atiende específicamente 19 municipios cacaocultores del departamento familias cacaocultoras del departamento.

La inserción de las nuevas tecnologías de conectividad y de redes sociales es alta incluso en las zonas rurales, es así como se crea la necesidad de modernizar los métodos de información y comunicación que se han traído hasta el momento.

2.5.1 Plan De Acción

DEFINICIÓN: La creación de cuentas sociales por parte de la regional es un punto de partida a la integración efectiva entre la empresa y el productor, servirá entonces estos canales de comunicación para mostrar el trabajo realizado a diario por el mejoramiento de la calidad del cacao santandereano, los proyectos que se están llevando a cabo y los nuevos que vendrán, los eventos de capacitación, escuelas de campo, demostraciones de método, días de campo y diferentes giras técnicas que se realizan, los precios actualizados de comercialización del grano y demás actividades de conocimiento del cacaocultores en general.

Se utilizara Facebook, twitter y web site.

Además del diseño de elementos visuales de presentación.

2.5.2 Objetivos Y Metas

Utilizar los medios de marketing social para:

1. Aumentar el número de cacaocultores atendidos por la federación nacional de cacaoteros, Unidad Bucaramanga Santander
2. Dar a conocer el trabajo que se realiza federación nacional de cacaoteros, Unidad Bucaramanga Santander
3. Brindar mejoras significativas en el servicio al cliente

Esta propuesta será de tipo prueba piloto: con evaluación en plazo de 6 meses, si esta acción es viable se implementara en las diferentes oficinas de la federación nacional de cacaoteros en el país.

2.5.3 Presupuesto. En un estudio realizado sobre Social Media Marketing, se encontró que el 75% de las empresas gastan muy poco dinero al año en los

medios sociales, la mayoría de las Pymes sólo invierten tiempo y esfuerzo de gente que administre sus perfiles sociales, sin un plan estratégico.

Si vas a desarrollar una presencia en los medios sociales, vas a tener que invertir dinero, tiempo, esfuerzo y recursos humanos externos o internos (o ambos).

Plan de Marketing para redes sociales: aporte dado por trabajo de pasantía profesional. Administrador de empresas en formación Unipamplona

Creación y optimización de 2 perfiles sociales: utilización de herramientas gratuitas

Creación de contenido: 200.000.

Gestión y manejo de red social: 160.000 x mes.

Monitoreo y control: herramientas (gratis)

Análisis e Informes: 100.000 x mes.

Total inversión anual aproximada: 3.120.000

Importante: estas cifras son únicamente de referencia, cada presupuesto debe realizarse previo análisis, según las necesidades de cada unidad.

Acción a tomar: revisar los costos de su plan e integrar su plan de estrategias de redes sociales al marketing de su empresa.

2.6 MODELO DE ARTICULACIÓN DE PROCESOS DE COMUNICACIÓN FEDECACAO

Grafica. 11 Diseño de página web





Fuente: Fedecaco

Grafica. 12 Creación de perfil social. Cuenta de Facebook

The image displays two screenshots of a Facebook profile for 'Fedecacao Bucaramanga'. The top screenshot shows the profile's main page with a cover photo of a crowd and a profile picture of a man. The page includes navigation tabs for 'Biografía', 'Información', 'Amigos 27', 'Fotos', and 'Más'. A search bar at the top contains the text 'Fedecacao Bucaramanga'. A sidebar on the right features advertisements for 'ROMBO SERVICIOS' and 'Curso Patronaje'. Below the profile picture, there is a section for '¿de qué ciudad eres?' with a progress indicator at 44% and a list of cities including San Vicente de Chucuri, Bucaramanga, and Santa Rosa del Sur. A post by 'Sandy Lorena Roman Vera' is visible, mentioning a video by Aurelio Iragorri.

The bottom screenshot shows the 'Información' tab of the profile. It includes a dropdown menu for 'Fedecacao Bucaramanga', a 'Reciente' filter, and a 'No tengo una ciudad de origen' section with an input field for 'Ingresa una ciudad'. Below this, it states 'Nació el 1 de enero de 1983'. The 'AMIGOS 27' section displays a grid of profile pictures for friends: Andrey Vargas, Yery Parra, Luis Gloriano Barrera, Oscar Javier Pacheco Rios, Carlos Alberto Chacon, and Jose Isaiuro Roman. The main content area features a video post by 'Aurelio Iragorri Valencia' with the caption 'Un saludo de nuestro Presidente Ejecutivo, Doctor Edward Baquero López Fedecacao Bucaramanga'. The video shows a man in a suit speaking in front of a banner that says 'Cembra Cacao'. The post has 262 reproducciones and a 'Me gusta esta página' button.

Fuente: Fedecaco

2.7 ESTRUCTURAR PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PROCESO DE ENTREGA DE PAZ Y SALVO CUOTA DE FOMENTO CACAOTERO NACIONAL

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.

El Congreso de Colombia

DECRETA: **Artículo 1.** Cuota de Fomento Arrocerero y Cerealista. A partir de la vigencia de la presente Ley la Cuota de Fomento Arrocerero establecida por la Ley 101 de 1963 será del medio por ciento (0.5%) del precio de venta de cada kilogramo de arroz, y la de Fomento Cerealista, creada por la Ley 51 de 1966 será del tres cuartos por ciento (0.75%) del precio de la venta de cada kilogramo de trigo, cebada, maíz, sorgo y avena de producción nacional.

Artículo 2. Cuota de Fomento Cacaotero. A partir de la vigencia de la presente Ley, la Cuota de Fomento Cacaotero establecida por la Ley 31 de 1965, será del tres por ciento (3%) sobre el precio de venta de cada kilogramo de cacao de producción nacional.

Artículo 3. Fondo Nacional Arrocerero, Cerealista y Cacaotero. El producto de las cuotas de fomento a que se refieren los artículos anteriores se llevará en una cuenta especial bajo el nombre de Fondo Nacional del Arroz, Fondo Nacional Cerealista y Fondo Nacional del Cacao, según el caso, con destino exclusivo al cumplimiento de los objetivos previstos en la presente Ley. La presente Ley modificó sustancialmente la Ley 101 de 1963, (Fomento Arrocerero), la Ley 51 de 1966 (Fomento Cerealista) y la Ley 31 de 1965 (Fomento Cacaotero.) **Artículo 4.**

Objetivos. Los recursos de cada Fondo se aplicarán a la ejecución o financiamiento de programas de investigación, transferencia de tecnología, comercialización, apoyo a las exportaciones y estabilización de precios en armonía con las metas y políticas trazadas para el sector rural y la actividad agrícola dentro del Plan Nacional de Desarrollo, de manera que se consigan beneficios tanto para los productores como para los consumidores nacionales.

Artículo 5. Recaudo. El recaudo de las Cuotas de Fomento se realizará por las entidades o empresas que compren o procesen cada uno de los productos o por la entidad pública o privada que en cada caso designe el Gobierno Nacional. Parágrafo: Exclusivamente para los efectos anteriores, el Ministerio de Agricultura señalará semestralmente antes del 30 de junio y 31 de diciembre de cada año, el valor del kilogramo del producto respectivo a nivel nacional o regional, con base en el cual se hará la liquidación de cada cuota de fomento durante el semestre inmediatamente siguiente.

Artículo 6. Presupuesto de ingresos y egresos. Los recursos de las cuotas de Fomento deberán aparecer en el Presupuesto Nacional, pero su percepción se cumple directamente por la entidad administradora. Los recaudadores de las cuotas mantendrán dichos recursos en cuentas separadas y están obligadas a entregarlos a la entidad administradora a más tardar dentro de los diez (10) días del mes siguiente al de recaudo.

Artículo 7. Plan de inversiones y gastos. La entidad administradora de los recursos de cada Fondo elaborará anualmente, antes del 1 de octubre, el Plan de Inversiones y Gastos por programas y proyectos para el año inmediatamente siguiente, el cual sólo podrá ejecutarse una vez haya sido aprobado por una comisión especial integrada por los señores Ministros de Agricultura, o su delegado, quien la presidirá; Hacienda o su delegado; Desarrollo o su delegado; el

Jefe del Departamento Nacional de Planeación o su delegado, y por tres miembros elegidos por la Junta Directiva de la Asociación correspondiente.

Artículo 8. Administración. El Gobierno Nacional a través del Ministerio de Agricultura contratará con la Federación Nacional de Arroceros: la Federación Nacional de Cultivadores de Cereales o la Federación Nacional de Cacaoteros, según el caso, la administración y recaudo de las Cuotas de Fomento Arrocero, Cerealista y Cacaotero. A falta de cualquiera de estas Asociaciones, podrá encomendar tales actividades a otra Asociación sin ánimo de lucro lo suficientemente representativa del correspondiente subsector. En el contrato administrativo se dispondrá lo relativo al manejo de los recursos del Fondo, la definición y establecimiento de programas y proyectos, las facultades y prohibiciones de la entidad administradora, el plazo del contrato y demás requisitos y condiciones que se requieran para el cumplimiento de los objetivos legales, así como la contraprestación por la administración y recaudo de cada cuota, cuyo valor podrá ser hasta del diez por ciento (10%) del recaudo anual.

Artículo 9. Vigilancia administrativa. El Ministerio de Agricultura hará el control y seguimiento de los programas y proyectos, para lo cual la entidad administradora de cada fondo deberá rendirle trimestralmente informes en relación con los recursos obtenidos y su inversión. Con la misma periodicidad, la entidad administradora remitirá a la Tesorería General de la República un informe sobre el monto de los recursos de la cuota, recaudados en el trimestre anterior, sin perjuicio de que tanto el Ministerio como la Tesorería puedan indagar sobre tales informaciones en los libros y demás documentos que sobre el Fondo guarde la correspondiente entidad administradora.

Artículo 10. Control fiscal. La entidad administradora de cada Fondo rendirá cuentas a la Contraloría General de la República, sobre la inversión de los recursos. Para el ejercicio del control fiscal referido, la Contraloría adoptará

sistemas adecuados que no interfieran la autonomía de la entidad gremial, ni dificulten la ejecución de los programas y proyectos que adelanten.

Artículo 11. Activos de los Fondos. Los activos que se adquirieran con los recursos de cada Fondo, deberán incorporarse en la cuenta especial de cada uno de ellos. En cada operación deberá quedar establecido que el bien adquirido hace parte del Fondo de manera que, una vez terminado el contrato de administración con la Asociación respectiva, todos estos bienes, incluyendo los dineros del Fondo que se encuentren en Caja o en Bancos, pasen a ser administrados por la entidad que el Gobierno señale, la cual sólo podrá utilizarlos en cumplimiento de los objetivos de protección y fomento previstos en esta Ley.

Artículo 12. Deducción de costos. Para que las personas naturales o jurídicas obligadas a recaudar las cuotas de fomento de que trata esta Ley, tengan derecho a que se les acepte como costos deducibles el valor de las compras durante el respectivo ejercicio gravable, deberán acompañar a sus declaraciones de renta y patrimonio un certificado de paz y salvo por concepto de dicha cuota, expedido por la respectiva entidad administradora de la Cuota.

Artículo 13. Vigencia. La presente Ley rige a partir de la fecha de su promulgación.

Dada en Bogotá, D.E., a los quince días del mes de diciembre de mil novecientos ochenta y tres.

El Presidente del Honorable Senado - Carlos Holguin Sardi El Presidente de la Honorable Cámara de Representantes - César Gaviria Trujillo.

CUOTA DE FOMENTO NACIONAL CACAOTERO

La cuota de fomento cacaotero es una contribución obligatoria de carácter parafiscal, que debe ser utilizada en:

- La ejecución o financiamiento de programas de investigación.

- Transferencia de tecnología.

- Comercialización.

Según la Ley 67 de 1983, la Cuota de Fomento Cacaotero es del tres por ciento (3%) sobre el precio de venta de cada kilogramo de cacao de producción nacional. La liquidación de la Cuota de Fomento Cacaotero se hará con base en el precio al cual se efectuó cada transacción.

RECAUDADORES DE LA CUOTA

Todas las personas naturales o jurídicas que adquieran o reciban a cualquier título beneficien o transformen cacao de producción nacional, bien sea que se destine al mercado interno o de exportación, serán las encargadas de recaudar dicha cuota. Las personas anteriormente relacionadas no podrán procesar ni beneficiar este producto, mientras no se haya deducido previamente la respectiva Cuota de Fomento.

Los recaudadores deben enviar mensualmente a la Federación Nacional de Cacaoteros – Fondo Nacional del Cacao, las sumas que se recauden por concepto de las cuotas de fomento, dentro de los diez (10) días del mes siguiente

al del recaudo, acompañadas de un resumen de las compras en grano y un consolidado por departamento, debidamente totalizada y firmada por el representante de la entidad recaudadora.

El comprador debe contabilizar los pagos como un gasto. Todas las personas naturales o jurídicas que adquieran o reciban a cualquier título beneficien o transformen cacao de producción nacional, bien sea que se destine al mercado interno o de exportación, serán las encargadas de recaudar dicha cuota. Las personas anteriormente relacionadas no podrán procesar ni beneficiar este producto, mientras no se haya deducido previamente la respectiva Cuota de Fomento.

El recaudador deberá registrar la Cuota de Fomento efectuada en su contabilidad como una cuenta por pagar a nombre de la Federación Nacional de Cacaotero – Fondo Nacional del Cacao. Los compradores, comerciantes, exportadores o fábricas procesadoras de cacao, están obligados a hacer uso de la Factura Única numerada que para efectos del recaudo ha diseñado la Federación Nacional de Cacaoteros - Fondo Nacional del Cacao. Así mismo, todas aquellas personas naturales y jurídicas, recaudadoras de la Cuota de Fomento, están obligadas a llevar un libro foliado y sellado por el Administrador o Recaudador de Impuestos Nacionales del lugar, o por el Jefe de la Unidad Técnica de la zona.

Los dineros recaudados se destinarán al fomento del cultivo y estará sujeto a un presupuesto, un plan de inversiones y gastos, que la entidad administradora de los recursos del Fondo elaborará anualmente antes del primero (1) de octubre de cada año, y será aprobado por la Comisión de Fomento, como máximo organismo rector del Fondo y de la cual forman parte el Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural o su delegado; el Ministro de Hacienda y Crédito Público o su delegado; el Ministro de Comercio, Industria y Turismo o su delegado; el Jefe del Departamento

de Planeación o su delegado; y, tres (3) miembros elegidos por la Junta Directiva de la Federación Nacional de Cacaoteros.

El proceso de exportación del grano de cacao en Colombia está dado por la superintendencia de industria y comercio en articulación con procolombia y demás instituciones inmiscuidas en el proceso, fedecacao expide el certificado de paz y salvo de la cuota fomento cacaotero correspondiente al 3 % de la ventas, a lo que el empresario o industria exportadora debe cumplir para poder hacer el despegue del puerto que se utilice para la exportación, si no entregase ese paz y salvo el aduanero no da salida del país del producto.

Es por esto que se crea la necesidad de acelerar el proceso típico de expedición de este importante documento, siendo este un contexto de acoger las nuevas tecnologías de información y comunicación se plantea:

- Incluir el pago en línea de la cuota de fomento cacaotero
- Descargar en línea el certificado de paz y salvo.
- Incluir un sistema de seguridad para asegurar la confiabilidad del proceso.

A continuación relaciono los requerimientos del mercado internacional:

Requisitos en la apariencia del producto

- La selección de los granos debe ser minuciosa al igual que su limpieza. Después del secado, se deben **eliminar** todo los cuerpos extraños, granos quebrados, pizarrosos, mohosos y polvo, dejando los mejores granos.
- El grano de alta calidad debe ser **entero y pesar 1 gramo**, debe estar libre de olores anormales, insectos, pesticidas y partes de cáscaras.
- En el mercado alemán se trazan granos de cacao a partir de **500 g hasta 50 toneladas** y los granos deben tener un **nivel de fermentación** preferiblemente de **80%**.



Los requerimientos en el empaque del producto

- Los importadores alemanes no exigen un empaque en específico y tampoco un tamaño de empaque estándar. Los granos de cacao son principalmente exportados en **sacos de yute** con capacidad para **64 kilos**, porque tienen excelentes propiedades y se utilizan principalmente para almacenar alimentos.
- Enunciar la **denominación y región** de producción, y si es posible el nombre de la plantación. También es recomendable poner la **historia del cultivo**, pero que no sea extensa.
- Para el **transporte marítimo**, es indispensable transportar los sacos de cacao en contenedores ventilados para garantizar la conservación adecuada del producto.



- Contar la **historia detrás del producto** es supremamente importante. Es necesario hacerle entender al comprador de manera concisa que la empresa exportadora cumple con **normas sociales y ambientales**. Los compradores del segmento de cacao fino y de aroma están interesados en proveedores responsables con el medio ambiente y las comunidades. Para esto siempre es útil:

- ✓ Incluir fotos
- ✓ Mostrar claramente las certificaciones de la empresa
- ✓ Datos claves de la empresa
- ✓ Hacer énfasis en la buena calidad
- ✓ Buena presentación
- ✓ Buen manejo del idioma



Temporadas de compra

- La temporada más alta de compra son los meses más fríos del año: de **septiembre a abril**. Esto se debe a que con bajas temperaturas el consumo de chocolates y bebidas achocolatadas se incrementa. Por otro lado las fechas más importantes de consumo son **navidad y semana santa**, debido a la tradición de la pascua.

Cantidades mínimas por pedido

- Las cantidad mínima de compra es un contenedor de 20 pies (12,5 toneladas) o uno de 40 pies (25 toneladas) de acuerdo a la empresa.

Contratos

- Para realizar un contrato se necesita una oferta de venta, la cual especifica la calidad, cantidad, precio, el plazo de envío, las condiciones específicas de venta y el período durante el cual la oferta es válida.
- Normalmente se establece una cláusula en la que el proveedor se compromete a informar al importador a tiempo sobre cualquier inconveniente.
- No son requeridos los contratos de exclusividad.

Términos de disponibilidad y entrega

- Algunas empresas de productos especializados compran directamente a productores. Por ejemplo, la **empresa alemana Rausch** afirma estar presente del embarque del cacao en el origen. En estos casos, los intermediarios son evitados o reducidos, dejando un mayor margen al productor.



<http://www.rausch.de/en>

- Sin embargo, muchas empresas no tienen las capacidades logísticas para realizar todo el procedimiento logístico, por lo cual, si bien se involucran en la selección del producto, mantienen los intermediarios para que se encarguen de los temas logísticos.
- Actualmente el chocolate colombiano **no es muy popular** en el mercado alemán. La mayoría de chocolaterías con barras de chocolate de origen no tienen cacao de Colombia, pero sí de **Ecuador, Perú y Venezuela**.

Regulación del contenido de cadmio en el mercado europeo

- En mayo de 2014 se hizo la enmienda No 488/2014 a la regulación (EC) No 1881/2006, la cual establece los **límites máximos permitidos** de ciertos contaminantes en los alimentos. En esta enmienda se establecen los **niveles de cadmio permitidos en los derivados del cacao**, según el porcentaje de materia seca total de cada producto.

Producto	% total materia seca	Límite máximo de cadmio permitido**
Chocolate de leche	< 30 %	0,10 mg/kg
Chocolate de leche	≥ 30 %	0,30 mg/kg
Chocolate	< 50 %	0,30 mg/kg
Chocolate	≥ 50 %	0,80 mg/kg
Cacao en polvo*	-	0,60 mg/kg



* Este límite aplica tanto al chocolate en polvo o cacao en polvo vendido al consumidor final como al usado como ingrediente en cacao en polvo edulcorado vendido al consumidor (chocolate para tomar)
** Estos límites empezarán a regir a partir del 1 de enero del 2019.

- Esta regulación **no aplica para el cacao en grano sino para el producto terminado**. Sin embargo, se debe tener en cuenta, pues seguramente los **compradores de cacao** empezarán a hacer **análisis del contenido de cadmio en sus materias primas** para determinar el nivel de cadmio del insumo y así poder cumplir con la normatividad en la elaboración del producto final.

- La **sostenibilidad** es un tema vital para la industria del cacao, especialmente cuando se trata de **cacao fino y de aroma**. Las grandes empresas están exigiendo UTZ y FairTrade. Este requisito se vuelve más importante cuando se trata de vender el cacao a compradores especializados. En esta medida, es clave que la empresa comunique sus esfuerzos de **sostenibilidad, comercio justo y responsabilidad social**.
- Las **ferias especializadas**, por ejemplo **El Salon del Chocolate en París** es un evento clave para conseguir compradores. Los expositores de esta feria se dedican a la fabricación de productos a partir de chocolates especiales.
- La preferencia por el consumo de **productos orgánicos** ha entrado al mundo del chocolate. Tanto las grandes marcas como los chocolateros especializados están incluyendo **líneas orgánicas** dentro de sus productos. En esta medida, tener una **producción orgánica de cacao fino y de aroma** es una oportunidad para un nicho en aumento en el mercado alemán.



CONCLUSIONES

La Federación Nacional de Cacaoteros, es una entidad gremial que desarrolla procesos de articulación con diferentes entidades para el beneficio d los cacaocultores del país.

Las áreas misionales de la empresa sesgan la parte comercial de la misma.

El plan de gestión de Fedecacao, no contempla en la mayoría de sus ítems la labor de marketing

RECOMENDACIONES

La Federación Nacional de Cacaoteros, debe propiciar la difusión masiva de la informacional en el orden nacional para generar mayor posicionamiento y reconocimiento de la marca.

La Federación Nacional de Cacaoteros en su plan de gestión, debe comprender una apertura a los cambios que se viene dando con el fenómeno globalizado en el que se desenvuelve

La aplicación de herramientas de conectividad, permitirá que la Federación Nacional de Cacaoteros brinde mayor cobertura a sus beneficiarios y clientes en un entorno globalizado.

BIBLIOGRAFÍA

<http://www.sic.gov.co/drupal/sites/default/files/files/Cacao.pdf>

www.procolombia.co/cacao

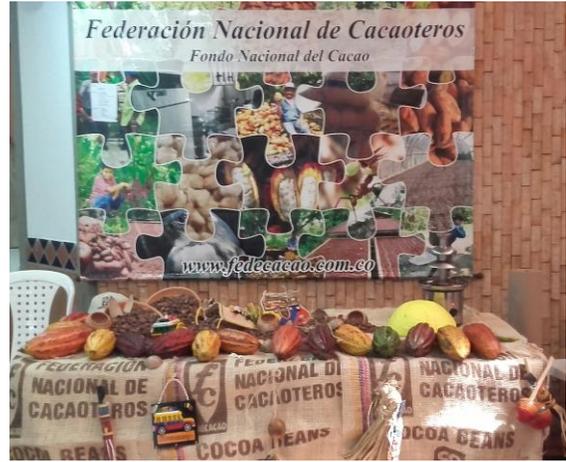
<https://www.minagricultura.gov.co/Paginas/inicio.aspx>

<http://www.fedecacao.com.co/site/index.php>

ANEXOS









Comenzó el mes del cacao en Colombia





