



## **Programa Colombia más Competitiva (C+C)**

### **Modelo de negocio para la agregación de valor en la cadena del cacao**

#### **Entregable No. 4**

### **Modelo de negocio de productos semielaborados de cacao para las regiones de: Tolima, Santander-Sur de Bolívar, Antioquia- Córdoba y Huila-Caquetá**

**Presentado a: SwissContact**

**Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo  
Técnico**

**Colombia, mayo 2024**

## Tabla de contenido

<i>INTRODUCCIÓN</i> .....	3
<i>DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO</i> .....	3
<i>METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO</i> .....	5
<i>MODELOS DE NEGOCIO DE LAS CUATRO REGIONES PRIORIZADAS</i> .....	9
MODELO DE NEGOCIO REGIÓN ANTIOQUIA .....	9
MODELO DE NEGOCIO REGIÓN SANTANDER .....	14
MODELO DE NEGOCIO REGIÓN HUILA.....	18
MODELO DE NEGOCIO REGIÓN TOLIMA .....	22

## INTRODUCCIÓN

El análisis y la línea base desarrollada han identificado varios aspectos clave para mejorar la competitividad y rentabilidad de los productores cacaoteros y sus organizaciones asociativas. Actualmente, no hay una articulación eficaz entre los diferentes modelos organizacionales de los productores, organizaciones asociativas y transformadores. El modelo operativo actual es independiente, en el que cada eslabón vende al siguiente, desde el productor hasta el exportador o transformador. Este sistema funciona con pagos al contado para la comercialización del grano, mientras que los productos semielaborados se venden a crédito. Además, los productores y sus organizaciones no tienen claras las necesidades o expectativas del consumidor final, lo que puede limitar su capacidad para responder de manera efectiva a las demandas del mercado.

Con el fin de intercambiar conocimientos, optimizar recursos y generar beneficios para todos los actores, es imperativo que productores y organizaciones se integren con otros eslabones de la cadena de valor del cacao, tales como empresas de transformación y comercialización. Como complemento a lo anterior, es de gran importancia que los productores cacaoteros y las organizaciones asociativas se especialicen en sus áreas de experticia, enfocándose en la cosecha y poscosecha de cacao y que adicionalmente desarrollen competencias administrativas, financieras y comerciales para optimizar sus operaciones y aprovechar al máximo sus recursos.

La exportación de productos semielaborados de cacao demanda competencias técnicas y productivas avanzadas, así como certificaciones de inocuidad exigidas por los países de destino. Por ello, se deben fomentar alianzas estratégicas entre los productores y organizaciones asociativas con las empresas de transformación que ya disponen de la tecnología y certificaciones necesarias. De esta manera, podrán acceder a mercados internacionales de manera inmediata, cumpliendo con los estándares de calidad y seguridad alimentaria sin necesidad de realizar grandes inversiones en tecnología.

En resumen, la especialización en la producción y procesamiento de cacao, el desarrollo de competencias administrativas, logísticas y comerciales, y la colaboración con otros actores de la cadena de valor, son esenciales para que los productores cacaoteros y las organizaciones asociativas mejoren su competitividad y aprovechen las oportunidades de exportación de productos semielaborados a mercados internacionales.

Este documento presenta el diseño de un modelo de negocio para la exportación de productos semielaborados del cacao a Europa, definido a través de ejercicios de co-creación entre productores, organizaciones asociativas y transformadores, en las cuatro regiones priorizadas en el proyecto C+C.

## DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO

En el contexto del diseño de modelos de negocio en el sector agrícola y del cacao, orientados a agregar valor a la cadena, se propone la creación de un modelo innovador y colaborativo que involucre a diversos actores expertos en los diferentes procesos de la cadena.

El objetivo principal de este modelo es optimizar la producción y comercialización de productos semielaborados del cacao, con miras a introducirlos en el mercado europeo, manteniendo un enfoque sostenible en todas las etapas del proceso. Para lograrlo, se propone una estructura que integre a productores, organizaciones asociativas, empresas transformadoras, y comercializadores, cada uno aportando su experiencia y conocimientos específicos generando sinergias que conlleven a un ejercicio de agregación de valor en la cadena productiva de cacao, esto mejorará de manera sostenible, los niveles de ingresos y rentabilidad de todos los integrantes de la cadena.

En este modelo, los productores de cacao se encargarán de cultivar y recolectar los granos de cacao, asegurando altos estándares de calidad con prácticas agrícolas sostenibles. Las organizaciones asociativas desarrollarán el proceso de beneficio, manteniendo la consistencia del grano en el tiempo. Las empresas transformadoras, se encargarán de convertir los granos en productos semielaborados como licor o cobertura de cacao, utilizando técnicas que resalten las características únicas del producto. Los distribuidores por su parte serán los responsables de llevar los productos a los mercados internacionales, estableciendo conexiones estratégicas y asegurando una distribución eficiente. Finalmente, los comercializadores se enfocarán en promover los productos en el mercado, destacando su calidad, origen y compromiso con la sostenibilidad.

Este enfoque colaborativo entre diferentes actores permite crear una cadena de valor que no solo cumple con las expectativas de calidad del licor o cobertura de cacao para el mercado europeo, sino que también incorpora aspectos sociales y de sostenibilidad. La cadena se compromete con el bienestar de las familias cacaoteras y con la promoción de prácticas medioambientales sostenibles, atributos que refuerzan la percepción de valor, generan confianza y facilitan relaciones comerciales fluidas y transparentes.

El modelo busca un equilibrio entre los aspectos sociales económicos y ambientales. En lo social, beneficia a las comunidades de las cuatro regiones, que incluye jóvenes, mujeres, víctimas del conflicto armado y población en condición de discapacidad. En lo económico, el principio de trazabilidad facilita las relaciones comerciales y el seguimiento al cumplimiento de las normas de calidad e inocuidad, con una distribución de márgenes conveniente a la medida de los esfuerzos y dedicación de actividades de cada actor. Finalmente, en lo ambiental, promueve el compromiso con la conservación y la disminución de emisiones de gases efecto invernadero.

Para el diseño del modelo, se tuvieron en cuenta dos organizaciones productivas por cada una de las cuatro regiones priorizadas: Tolima, Huila-Caquetá, Santander y Antioquia-Sur de Bolívar, así como una empresa de transformación que cumple con los requisitos normativos exigidos por el mercado europeo. Sobre estas organizaciones, algunos de sus productores asociados y los transformadores, se construyó la línea base con la estructura de ingresos y costos permitiendo conocer las capacidades y fortalezas con las que se cuenta en cada territorio, al igual que las oportunidades de mejora con el fin de buscar alternativas que permitan viabilizar el ingreso de estos productos en el mercado europeo.

Por otro lado, se realizó también la identificación y caracterización de los principales segmentos de mercado en Europa (chocolateros, distribuidores y transformadores) a fin de conocer sus desafíos, necesidades y preferencias actuales, y construir el modelo desde un enfoque de mercado

A partir de este conocimiento se definió un modelo de negocio que busca satisfacer las necesidades identificadas en cada segmento de mercado y que contiene además los elementos necesarios para el cumplimiento de la propuesta de valor de una forma consistente y sostenible. Dicho modelo generará impactos positivos a nivel comercial, productivo y ambiental, tales como:

- Apertura de nuevas oportunidades en el mercado europeo, para la exportación de productos semielaborados de cacao, permitiendo a los productores acceder a mercados más rentables.
- Promoción del desarrollo de capacidades productivas y protocolos específicos para asegurar la consistencia y la calidad del grano, lo que contribuye a la generación de confianza del mercado europeo, al demostrar un compromiso constante con los estándares de calidad y los compromisos adquiridos.
- Garantía del cumplimiento de la normativa EUDR (European Union Deforestation Regulation), asegurando que los productos semielaborados exportados cumplan con los requisitos de debidas diligencias. También

busca minimizar el impacto ambiental mediante el mantenimiento de sistemas agroforestales y la promoción de prácticas sostenibles que contribuyan a la reducción de huella la de carbono en toda la cadena de valor del cacao.

## **METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO**

La metodología utilizada para el diseño de los modelos de negocio fue la co creación, a través de talleres grupales tanto presenciales como virtuales con los líderes de las organizaciones asociativas y las empresas transformadoras. La propuesta se trabajó con base en un enfoque de mercado.

Para el diseño de los nuevos modelos de negocio, se utilizaron las siguientes las herramientas:

- Lienzo de modelo de negocios o Lean CANVAS: Esta herramienta sirve como un medio de comunicación común para describir, ver, analizar y gestionar modelos de negocio. EL objeto es desarrollar alternativas estratégicas para tener éxito a la hora de innovar. El lienzo se compone de nueve segmentos, que representan al cliente, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica, principales áreas de un negocio que conforman la lógica de una empresa para conseguir ingresos (Osterwalder y Pigneur 2011). Como segmento adicional al modelo tradicional, incluimos un integrador del modelo.
- Canvas de la propuesta de valor: Permite entender las necesidades de los clientes y/o público objetivo, empatizar con ellos y ofrecerles productos o servicios mucho más acorde a sus requerimientos. Con esta herramienta se identifican los dolores, alegrías y tareas del cliente objetivo, así como las características de cada segmento de clientes analizado.
- Modelo del círculo dorado: Se utiliza para encontrar el “por qué” detrás de una empresa o producto. Este modelo facilita la alineación entre el propósito personal y el propósito del nuevo modelo de negocio permitiendo desarrollar una propuesta de valor inspiradora que conecte con el cliente más allá de los atributos del producto o servicio.

Este ejercicio se realizó de manera participativa con los miembros de las organizaciones asociativas, identificando cómo cada una de las regiones podría generar una propuesta adecuada para esos segmentos, de acuerdo con los atributos propios de su producto y región, teniendo en cuenta los elementos de sostenibilidad alrededor de los cultivos.

En la ilustración siguiente, se muestran los pasos para el diseño del modelo de negocio en las cuatro regiones.

## Diseño del Modelo de negocio

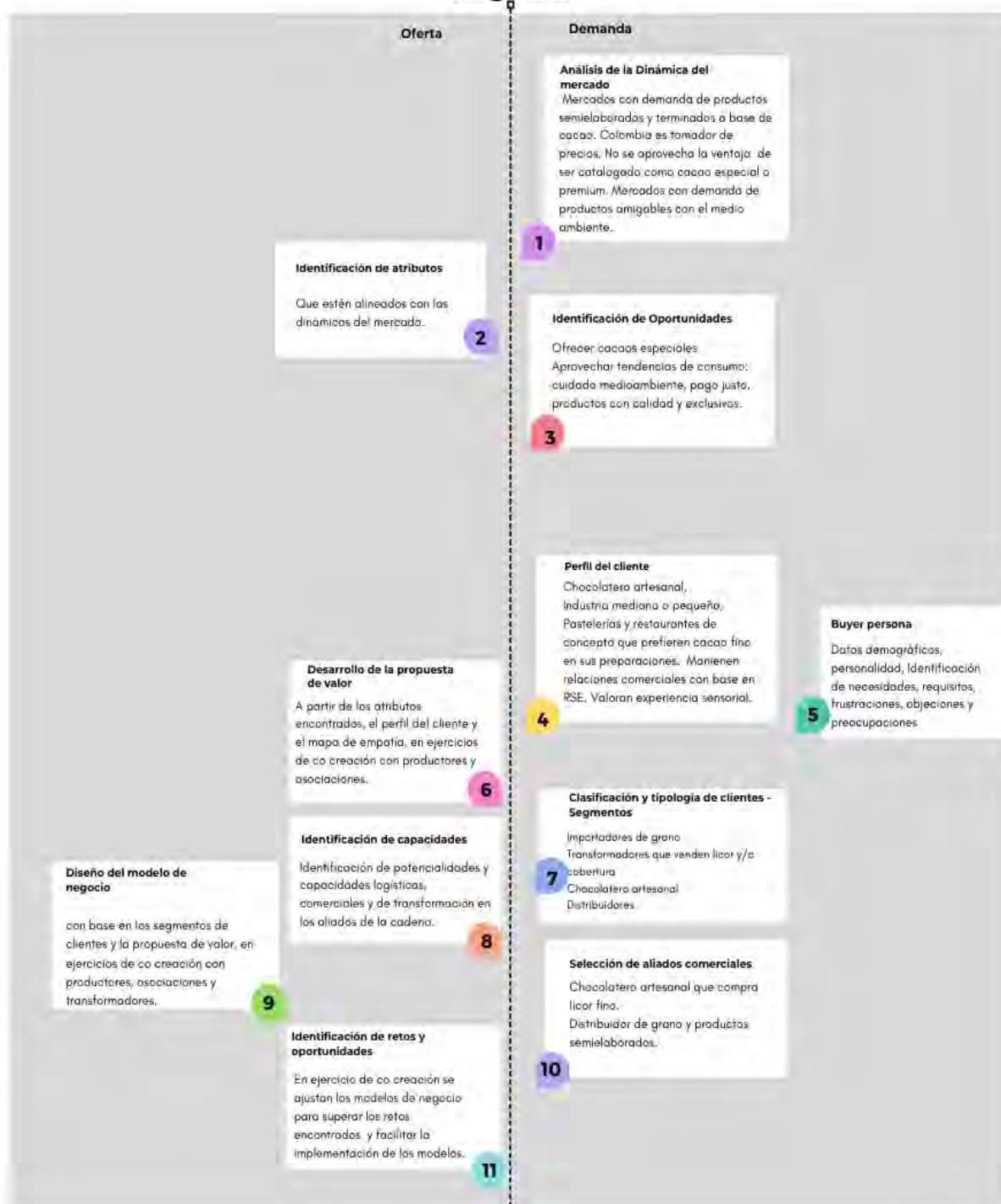


Ilustración 1. Proceso de diseño modelos de negocio en las cuatro regiones priorizadas por el programa C+C

A partir de la identificación de los actores participantes en el piloto y de los clientes potenciales a través de la herramienta buyer persona, se detectaron algunos desafíos importantes a tener en cuenta para aliviar las

505, boul. René-Lévesque Ouest, bureau 300 Montréal (Québec) H2Z 1Y7, Canada. [www.eequebec.com](http://www.eequebec.com)  
Carrera 55 # 152B 68 Centro Empresarial MAZ Oficina 504. Bogotá, Colombia. [www.eequebec.co](http://www.eequebec.co)

frustraciones y necesidades de los clientes, así como para lograr un modelo de negocio bien estructurado y sostenible en el tiempo.

Algunos de estos desafíos son:

- El cliente necesita conocer la trazabilidad de los ingredientes utilizados en sus formulaciones y asegurar que el producto ofertado mantenga siempre las mismas características para no afectar su producto. Además, dado que se trata de un alimento, la inocuidad es una necesidad primordial para los clientes
- En el ámbito comercial, es fundamental determinar quién será la cara visible frente al cliente y cómo se articulará la cadena con los procesos de exportación, considerando la competitividad del producto en el mercado europeo. En los casos donde el rol del exportador sea asumido por un actor diferente al transformador, se debe tener en cuenta el impuesto sobre las ventas del 19% aplicado al producto semielaborado que debe ser facturado al exportador, así como la posibilidad de que deba pagarse el impuesto saludable en caso de las coberturas.
- El envío de licor o cobertura de cacao a Europa, requiere una gestión logística eficiente para dar cumplimiento a las entregas, teniendo en cuenta aspectos normativos y de calidad en el transporte para este tipo de productos. En ninguna de las regiones se identifica un actor que pueda responder de manera eficiente con esta necesidad, puesto que las cantidades estimadas de envíos inicialmente se proyectan por debajo de una tonelada, haciendo que los costos de transporte impacten de manera significativa la cadena.

Considerando lo anterior, se plantean entonces algunas alternativas:

El modelo de negocio debe contar con actores que, gracias sus capacidades para gestionar cargas de bajo volumen, logren disminuir los costos de transporte a través de soluciones de consolidación, alternativas de almacenamiento y aseguramiento de calidad. Estos actores se consideran recursos clave dentro de la estrategia en el diseño de dicho modelo, razón por la cual se han contactado diferentes empresas que podrían ofrecer soluciones eficientes y económicamente viables para esta necesidad. Las empresas hasta ahora contactadas son: Agricontact, Champion Logistic, DHL, Innovakit.

Por otra parte, entendiendo que el modelo de negocio para la exportación de licor de cacao se basa en la integración de varios actores, es necesario que estos modelos cuenten una figura que articule a sus integrantes, garantizando así la dinamización del proceso y el éxito de su escalamiento. Este articulador actúa como motor del modelo de negocio, dando movimiento a la cadena y permitiendo su correcto funcionamiento. Para ello, debe tener un amplio conocimiento y entendimiento de la región y sus actores, así como la capacidad y disposición de trabajar por el crecimiento y la sostenibilidad del modelo.

Este dinamizador no hace todas la tareas, sino que asegura el cumplimiento de las actividades, lidera las iniciativas, promueve el dialogo y la generación de soluciones a los retos que se presenten.

Finalmente, la necesidad de desarrollar una marca colectiva o regional se visualiza como una manera de formalizar la alianza entre los actores del modelo y generar una figura de propiedad para quienes participan en este piloto. Esta marca representa la propuesta de valor del modelo y refuerza la identidad y la percepción del producto en el mercado.

## DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR

Con la participación de representantes y asociados de las organizaciones asociativas se realizaron, para cada región, los talleres presenciales en el caso de las regiones de Tolima, Huila y Santander; y virtuales para la región de Antioquia; en los cuales se realizaron las siguientes actividades.

- Socialización y análisis sobre el comportamiento histórico de los precios del cacao, enfatizando que su comportamiento depende de las condiciones de oferta y demanda mundial del mismo, de allí la volatilidad que presenta.
- Socialización de los resultados obtenidos en el análisis de la información recabada sobre los costos e ingresos de los productores y asociaciones.
- Socialización de los resultados de la investigación realizada sobre los perfiles de los posibles clientes en el mercado europeo .
- Desarrollo de ejercicio participativo el que se aplicaron herramientas para orientar a los asistentes a la identificación de fortalezas y debilidades de su región, en lo que a producción y comercialización del cacao se refiere.
- Actividad práctica basada en la técnica del “círculo dorado” orientada a la identificación del por qué (propósito), el cómo (proceso) y el qué (resultado), de su actividad como productores de cacao.
- Desarrollo de ejercicio de co creación, mediante la aplicación de la herramienta Canvas, para el diseño de la propuesta de valor para la asociación y para la región. Se plantea como ejes del diseño la mejora en el nivel de ingresos, el aumento de la rentabilidad, e fortalecimiento de las organizaciones asociativas y la promoción de prácticas medio ambientales como la Cero deforestación y captura de carbono en finca.

Con estos ejercicios participativos, se pretendía capturar la esencia y los valores de las comunidades locales, asegurando, que cada etapa de producción y transformación del cacao reflejara un compromiso genuino con la calidad, la sostenibilidad y el desarrollo social. El objetivo fue mostrar la realidad del territorio y destacar los potenciales únicos de la región. Las propuestas de valor concertadas, resultantes de esta actividad, no solo resaltan el producto final, sino también el arduo trabajo y dedicación de todos los actores involucrados, promoviendo un impacto positivo y sostenible en las comunidades cacaoteras. Éstas propuestas se presentan a continuación:

- Nuestro licor de cacao es el resultado de la paz silenciosa: una transformación que trasciende, abrazando la sostenibilidad, la calidad y el compromiso social en cada degustación.
- Transformamos cacao en licor y cobertura de calidad premium de origen Antioquia y Córdoba. Nuestra propuesta no solo busca satisfacer tus sentidos, sino también dejar una huella positiva en el mundo, promoviendo la paz, el amor y la tranquilidad de las comunidades locales, bajo estándares de la certificación Fairtrade. Cada compra de nuestro licor es un acto de apoyo al medio ambiente y el desarrollo social y sostenible.

Propuesta de valor Antioquia



- En medio de un Valle que inspira grandeza; jóvenes, mujeres, campesinos con sus manos laboriosas cultivan cacao de la mejor calidad, demostrando que bajo siembra y cosecha orgánica sostenible, se forja el desarrollo de un territorio comprometido con la Paz integral y ambiental.
- Descubre el sabor auténtico de nuestro licor de cacao, cultivado en valles y montañas volcánicas que le aportan variedad de sabores finos y aromas exquisitos para los paladares más exigentes

### Propuesta de valor Huila



- Nos encanta enamorar al mundo con un ingrediente premium que crece en el país de la belleza, cultivado por familias campesinas responsables y comprometidas con un mejor futuro
- Transformamos cacao en licor y cobertura de calidad premium de origen Santander y Sur de Bolívar, territorios que estaban sembrados con violencia y que ahora tienen frutos de esperanza gracias a las manos de familias campesinas, afrodescendientes, madres cabeza de familia y población con diversidades funcionales que se han organizado para hacer un cambio en su región. Estos ingredientes, permitirán a sus clientes formular productos únicos, variados y con finos sabores, con la tranquilidad de que son procesados en fábricas que cumplen con las normativas internacionales y tienen un menor impacto ambiental.

### Propuesta de valor Santander



- En Tolima “AMAMOS LA VIDA”; nuestro compromiso es la producción de licor de CACAO calidad premium, aplicando procesos de producción y transformación enfocados en la salud y bienestar, protegiendo todas las formas de vida existente. Preservamos nuestra Riqueza hídrica y apoyamos al mejoramiento de la calidad de vida de nuestras familias campesinas impulsando en el comercio, los precios justos.
- En cada compra de nuestro licor de cacao se brinda un impulso a la preservación de nuestro medio ambiente, a garantizar el desarrollo social de pequeños productores con precios justos y una apuesta real al desarrollo sostenible, a través del cumplimiento de los requisitos de nuestras certificaciones Fairtrade y Rainforest Alliance.

### Propuesta de valor Tolima



## MODELOS DE NEGOCIO DE LAS CUATRO REGIONES PRIORIZADAS

### MODELO DE NEGOCIO REGIÓN ANTIOQUIA

Los actores participantes en el modelo de negocio de la región Antioquia son inicialmente productores pertenecientes a las organizaciones de Asocaval y Asovaldivia, ubicadas en los municipios de Valencia en Antioquia y Valdivia en Córdoba; como planta de producción del licor se tiene a Chocolate Colombia, como aliado tecnológico encontramos a Koltiva quien será el encargado de implementar la plataforma de trazabilidad y cero deforestación para el cumplimiento de la normativa europea.

Adicionalmente, se definieron otros actores aliados para lograr cerrar las brechas del modelo como son: Mountain Food, quien apoyará a Chocolate Colombia desde el tema técnico hacia la consecución de la certificación HACCP y como complemento de producción para ofertar cobertura de cacao en un mediano plazo. Y por otra parte, una empresa que prestará los servicios de distribución internacional.

## MODELO DE NEGOCIO PARA LA CADENA DE VALOR DEL CACAO – REGIÓN ANTIOQUIA

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con los Clientes	Segmento de Clientes
<p>a) <b>Alianzas con empresas que proveen sistemas de trazabilidad y consultoría en sostenibilidad ambiental:</b> Koltiva</p> <p>b) <b>Apoyo técnico y certificación para exportaciones:</b> Mountain food</p> <p>c) <b>Asistencia técnica:</b> Fedecaco, Parnets Of america programa C4D, Secretaria de agricultura departamental</p> <p>d) <b>Realización pruebas de calidad:</b> Laboratorio de servicio especializado en evaluación, inspección y pruebas del cacao y sus derivados.</p> <p>d) <b>Financiación:</b> Finagro - Recursos propios de asociaciones como Asocaval y Asoprodema, que poseen disponibilidad para la compra de hasta 1 ton. Asoprodema cuenta además con un fondo destinado a la exportación y Asocaval con un fondo para la comercialización IC FUNDACIÓN.</p>	<p>a) <b>Productor:</b> Fertilización, manejo cultural, cosecha (selección y clasificación); almacenamiento, transporte</p> <p>b) <b>Acopiador - asociación:</b> Poscosecha (Fermentación, secado), Almacenamiento, transporte, controles de calidad.</p> <p>c) <b>Transformador:</b> BPM, refinado, pruebas de laboratorio, elementos pesados y microbiológicos</p> <p>d) <b>Exportador:</b> Empaque, aduanas, antinarcóticos, extension invima, ICA, empaque, Cata</p>	<p>"Nuestro licor de cacao es el resultado de la paz silenciosa: una transformación que trasciende, abrazando la sostenibilidad, la calidad y el compromiso social en cada degustación"</p> <p>Transformamos cacao en licor y cobertura de calidad premium de origen Antioquia y Córdoba.</p> <p>Nuestra propuesta no solo busca satisfacer tus sentidos, sino también dejar una huella positiva en el mundo, promoviendo la paz, el amor y la tranquilidad de las comunidades locales, bajo estándares de la certificación Fairtrade. Cada compra de nuestro licor es un acto de apoyo al medio ambiente y el desarrollo social y sostenible.</p>	<p>a) Comunicación directa F2F</p> <p>b) Correo electrónico, redes sociales, sitio web</p> <p>c) Plataformas colaborativas como Zoom o Microsoft teams.</p>	<p>1) Chocolateros artesanales en Europa( Reino Unido UK, Suiza, Francia e Italia)</p> <p>2) Pequeños y medianos distribuidores</p>
	Recursos Clave		Canales de Distribución	
	<p>a) <b>Físicos:</b> Capacidad instalada para los procesos de cosecha, beneficio y transformación</p> <p>b) <b>Conocimiento:</b> Técnicas en procesos productivos del cacao, BPM, clones, genética, certificaciones</p> <p>c) <b>Humanos:</b> Talento humano capacitado, con competencias requeridas.</p> <p>d) <b>Económicos:</b> Capital de trabajo, líneas de crédito, respaldo económico de proyectos gubernamentales</p> <p>e) <b>Tecnológico:</b> Software de trazabilidad</p>		<p>Venta directa a tiendas de artesanos chocolateros o a través de intermediarios en Europa.</p>	

### Integrador Regional Cacaotero: CHOLOLATE COLOMBIA

Costos de Negocio	Ingresos de Negocio (Flujo de caja que se genera)
<p>a) <b>Costos de la producción del cacao en baba:</b> Instalación del cultivo, costos de la cosecha como mano de obra, insumos y herramientas, transporte y empaque.</p> <p>b) <b>Costos del beneficio - poscosecha:</b> Mano de obra fija, mano de obra variable, gastos administrativos, transporte, empaque, almacenamiento y acopio.</p> <p>c) <b>Costos de la transformación:</b> Mano de obra, empaque, almacenamiento y refrigeración, transporte, gastos administrativos.</p> <p>e) <b>Costos de la trazabilidad y costos ambientales :</b> Infraestructura y Software que garantice la trazabilidad del producto y la sostenibilidad ambiental. Incluye la obtención y mantenimiento de las certificaciones Rainforest, Orgánica y FairTrade.</p> <p>d) <b>Costos de logística Internacional:</b> Servicios aduaneros, transporte y embalaje al exterior, servicios de plataforma de facilitación de exportaciones.</p> <p>e) <b>Costos Financieros:</b> Se incluyen en este rubro, además del tipo de interés bancario, los mecanismos de cobertura y del fondo de estabilización de precios.</p> <p>f) <b>Otros costos:</b> Marketin y ventas, costo de prototipado: ajuste o desarrollo-formula de semielaborados de coberturas), empaques, presentaciones, etc.</p>	<p>En este modelo de negocio la fuente de ingreso es a partir de los pagos de los compradores de licor de cacao y cobertura de cacao; adicionalmente de la venta de Bonos de carbono CO2 en el caso de Antioquia. Para esto, se consideran los siguientes aspectos.</p> <p><b>Mecanismos de pago utilizados:</b></p> <p>a) Dinero en efectivo, de contado. especialmente para el caso de los productores.</p> <p>b) Pago a plazos convenidos, según condiciones de cartera acordadas entre transformadores y/o exportador y cliente final en Europa.</p>

Ilustración 2. Modelo de negocio para la cadena de valor del Cacao - Antioquia. Fuente: Elaboración propia EEQ.

A continuación se exponen cada uno de los elementos del modelo de negocio para la región Antioquia:

### Segmento de clientes

Los clientes son chocolateros artesanales, pequeños y medianos distribuidores de licor de cacao fino en sabor, aroma y maestros chocolateros que privilegien los sabores finos y el aroma del licor de cacao de la región de Antioquia y Córdoba, y que además incluyan como principios los aspectos relacionados con la responsabilidad social empresarial.

### Propuesta de valor

*"Nuestro licor de cacao es el resultado de la paz silenciosa: una transformación que trasciende, abrazando la sostenibilidad, la calidad y el compromiso social en cada degustación".*

Transformamos cacao en licor y cobertura de calidad premium de origen Antioquia y Córdoba. Nuestra propuesta no solo busca satisfacer tus sentidos, sino también dejar una huella positiva en el mundo, promoviendo la paz, el amor y la tranquilidad de las comunidades locales, bajo estándares de la certificación Fairtrade. Cada compra de nuestro licor es un acto de apoyo al medio ambiente y el desarrollo social y sostenible.

### Canales de distribución

El modelo de negocio región Antioquia, identifica los posibles canales de distribución en función de sus segmentos y tipificación de los clientes buscando alcanzar a su público objetivo.

Intermediarios en Europa: Los distribuidores especializados en alimentos gourmet o productos colombianos en Europa pueden ser parte de la estrategia inicial para llegar a una amplia red de clientes potenciales, mientras se desarrolla una presencia directa en mercados clave o se realizan alianzas con chocolateros artesanales para eventos y degustaciones. Estos intermediarios poseen conocimiento del mercado europeo y amplia experiencia en logística y redes de distribución.

Tiendas de Artesanos Chocolateros: Tiendas especializadas en chocolate artesanal en Europa como estrategia efectiva para posicionar el licor de cacao como un ingrediente gourmet y de alta calidad. Este canal permite llegar a un público conocedor y dispuesto a pagar un precio premium por productos exclusivos.

### Comunicación con el cliente

La comunicación con el cliente se estima sea de forma directa (cara a cara) para permitir establecer relaciones de confianza, entre tanto, a través del correo electrónico se enviará la correspondencia formal y boletines informativos. Las redes sociales, como Facebook, Instagram, LinkedIn y Twitter, se utilizarán para interactuar y promover los productos, creando una comunidad en torno a la marca. La página web será la principal plataforma informativa para actores como lo son los productores y asociaciones.

A través de plataformas de comunicación virtual como Zoom, Google Meet y Microsoft Teams se estarán realizando reuniones y talleres educativos, eliminando barreras geográficas. Además, la participación en ferias y eventos nacionales e internacionales, fortalecerá la promoción y el networking.

### Fuentes de ingreso

En este modelo de negocio la fuente de ingreso es a partir de los pagos de los compradores de licor y cobertura de cacao tradicional y con certificados Fairtrade. Para esto, se consideran los siguientes aspectos:

Mecanismos de pago utilizados:

- a) Dinero en efectivo, de contado, especialmente para el caso de los productores.
- b) Pago a plazos convenidos, según condiciones de cartera acordadas entre transformadores y/o exportador y cliente final en Europa.

Recursos Claves

El modelo cuenta con mano de obra capacitada, con amplia experiencia y conocimiento en la producción de cacao y licor, logrando mantener estándares internacionales. La certificación FairTrade garantiza prácticas de comercio justo, añadiendo valor y confianza al producto. El uso de clones y genética avanzada optimiza la calidad del grano. La capacidad para el beneficio del grano, junto con equipos y maquinaria adecuados, asegura la eficiencia en la producción. Además, el know-how específico en el procesamiento y transformación del cacao, respaldado por las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), garantiza un producto final que cumple con los estándares internacionales de calidad y seguridad.

Actividades o procesos Claves

El modelo de negocio de la red de cacaoteros de Antioquia identifica como actividades claves las siguientes:

**Productor:** Fertilización y el manejo cultural de las plantaciones para asegurar la salud y productividad de los cultivos, cosecha, almacenamiento y transporte.

**Acopiador/Asociación:** El acopiador se encarga de la poscosecha que incluye la fermentación y secado. Posteriormente, se realiza el almacenamiento y transporte.

**Transformador:** Incluye actividades relacionadas con las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), Tostión, descascarillado y refinado; pruebas de laboratorio para detectar elementos pesados y microorganismos, asegurando la seguridad y calidad del producto.

**Exportadores:** Los exportadores, por su parte, se encargan del empaque y de cumplir con las regulaciones de aduanas, ICA y antinarcóticos. Además, garantizan el almacenamiento y conservación adecuados del cacao durante el transporte, y gestionan la extensión de certificaciones INVIMA y el cumplimiento de estándares internacionales. La cata final del cacao asegura que los productos cumplan con los requerimientos de sabor y calidad antes de llegar a los mercados internacionales.

Otras actividades claves para el modelo son las relacionadas con la identificación de trazabilidad, los trámites ante organismos de control, Antinarcóticos, entre otras que permitan transparencia en el flujo de información para todos los actores de la cadena

las referentes a la exportación del licor de cacao donde debe estar plenamente identificada la Trazabilidad del producto, el cumplimiento de las debidas diligencias y lo relacionado a organismos de control, Antinarcóticos.

Socios clave

Como aliado tecnológico frente al tema de trazabilidad y prácticas de cero deforestación se plantea a la empresa Koltiva. La asistencia técnica estará a cargo de: Fedecacao y Partners of America a través del programa C4D, así como de la Secretaría de Agricultura Departamental, facilitando el fortalecimiento de capacidades locales. Por su parte Mountain Food proporcionan apoyo crucial en el desarrollo técnico y certificación para la exportación, asegurando que el producto cumpla con los estándares internacionales.

En el ámbito financiero, Finagro se presenta como un posible aliado; entre tanto las asociaciones como Asocaval y Asopodema tienen la capacidad económica para adquirir hasta una tonelada de licor. Asoproema cuenta con un fondo destinado a la exportación y Asocaval posee un fondo de comercialización.

### Estructura de costos

La estructura de costos si bien es estimada por cada uno de los eslabones de la cadena, rompe la estructura tradicional al ser vista e interpretada como una sola estructura dentro del modelo, buscando que las organizaciones y los productores logren avanzar hacia una estructura más costo eficiente.

Los costos se agrupan en las siguientes ítems:

Producción del cacao en baba, poscosecha, almacenamiento y acopio, transformación, trazabilidad y costos ambientales, costos financieros, costos de obtención y mantenimiento de certificaciones (Calidad, Origen o Comercio Justo), costos de exportación, fondo de estabilización de precios, Marketing y ventas, costos de prototipado y otros costos (gastos administrativos).

### Integrador regional cacaotero

El modelo plantea una figura clave de integración la cuál debe manejar el relacionamiento entre los diferentes actores que lo integran, permitir una fluida y transparente información desde el productor hasta el cliente y viceversa; con base en una estructura de alta fidelidad y oportunidad. Para este modelo se propone la agremiación Chocolate Colombia, quien agrupa a las diferentes asociaciones de la región y tiene su sede en Llanos de Cuiva (Antioquia).

## **MODELO DE NEGOCIO REGIÓN SANTANDER**

Los actores participantes en el modelo de negocio de la región Santander son inicialmente productores pertenecientes a las organizaciones de Ríos de Chocolate del municipio de Rionegro Santander y Asocasanp ubicada en el municipio de San Pabo al Sur de Bolívar; como planta de producción del licor se cuenta con Gironés que se encuentra en la región de Santander. Como aliado tecnológico encontramos a Patiyala quien será el encargado de implementar la plataforma de trazabilidad y cero deforestación Track Pat, para el cumplimiento de la normativa europea.

Adicionalmente, se definieron otros actores aliados para el cierre de las brechas del modelo como son: FyM Chocolates, quien apoyará el procesamiento de productos hasta que la empresa Girones obtenga la certificación HACCP. Y por otra parte, una empresa que prestará los servicios de distribución internacional y puede apoyar con la comercialización.

### MODELO DE NEGOCIO PARA LA CADENA DE VALOR DEL CACAO – REGIÓN SANTANDER

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con los Clientes	Segmento de Clientes
<p>a) <b>Alianzas con empresas que proveen sistemas de trazabilidad y consultoría en sostenibilidad ambiental:</b> PatiYala</p> <p>b) <b>Asistencia técnica:</b> Cámara de comercio de Barrancabermeja, C4D_USAID, Fedecacao, Agrosavia</p> <p>c) <b>Realización pruebas de calidad:</b> Fedecacao para ríos de Chocolate y Laboratorio de servicio especializado en evaluación, inspección y pruebas del cacao y sus derivados.</p> <p>d) <b>Financiación:</b> Finagro (por confirmar) - Instituciones académicas: Unipaz, UIS, UNAD</p> <p>e) Plataforma de facilitación de exportaciones.</p>	<p>a) <b>Productor:</b> Fertilización, manejo cultural, cosecha (selección y clasificación); almacenamiento, transporte. Conservación de bosques</p> <p>b) <b>Acopiador - asociación:</b> Poscosecha, almacenamiento y transporte, Control de calidad Cumplimiento Normativa fitosanitarios y contaminación cruzada</p> <p>c) <b>Transformador:</b> Test de Salmonella y Cadmio. Tostión, Descascarillado, refinado, moldeo, refrigeración, pruebas de laboratorio</p> <p>d) <b>Exportador:</b> Empaque, aduanas, antinarcóticos, extensión inVima, ICA, empaque, Cata</p> <p>e) <b>Comercialización:</b> Requisitos legales y técnicos</p>	<p><b>"Nos encanta enamorar al mundo con un ingrediente premium que crece en el país de la belleza, cultivado por familias campesinas responsables y comprometidas con un mejor futuro"</b></p> <p>Transformamos cacao en licor y cobertura de calidad premium de origen Santander y Sur de Bolívar, territorios que estaban sembrados con violencia y que ahora tienen frutos de esperanza gracias a las manos de familias campesinas, afrodescendientes, madres cabeza de familia y población con diversidades funcionales que se han organizado para hacer un cambio en su región. Estos ingredientes, permitirán a sus clientes formular productos únicos, variados y con finos sabores, con la tranquilidad de que son procesados en fábricas que cumplen con las normativas internacionales y tienen un menor</p>	<p>a) Comunicación directa F2F</p> <p>b) Correo electrónico, redes sociales, sitio web</p> <p>c) Plataformas colaborativas como Zoom o Microsoft teams.</p> <p>d) Ferias y eventos</p>	<p>1) Chocolateros artesanales en Europa (Reino Unido UK, Suiza, Francia e Italia)</p> <p>2) Pequeños y medianos distribuidores</p>
	<p><b>Recursos Clave</b></p> <p>a) <b>Físicos:</b> Capacidad instalada para los procesos de cosecha, beneficio y transformación</p> <p>b) <b>Conocimiento:</b> Técnicas en procesos productivos del cacao, BPM, clones, genética, certificaciones</p> <p>c) <b>Humanos:</b> Talento humano capacitado, con competencias requeridas.</p> <p>d) <b>Económicos:</b> Capital de trabajo, líneas de crédito, respaldo económico de proyectos gubernamentales</p>		<p><b>Canales de Distribución</b></p> <p>Venta directa a tiendas de artesanos chocolateros o a través de intermediarios en Europa.</p>	

#### Integrador Regional Cacaotero: CÁMARA DE COMERCIO DE BARRANCA

Costos de Negocio	Ingresos de Negocio (Flujo de caja que se genera)
<p>a) <b>Costos de la producción del cacao en baba:</b> Instalación del cultivo, costos de la cosecha como mano de obra, insumos y herramientas, transporte y empaque.</p> <p>b) <b>Costos del beneficio - poscosecha:</b> Mano de obra fija, mano de obra variable, gastos administrativos, transporte, empaque, almacenamiento y acopio.</p> <p>c) <b>Costos de la transformación:</b> Mano de obra, empaque, almacenamiento y refrigeración, transporte, gastos administrativos.</p> <p>e) <b>Costos de la trazabilidad y costos ambientales:</b> Infraestructura y Software que garantice la trazabilidad del producto y la sostenibilidad ambiental. Incluye la obtención y mantenimiento de las certificaciones Rainforest, Orgánica y FairTrade.</p> <p>d) <b>Costos de logística Internacional:</b> Servicios aduaneros, transporte y embalaje al exterior, servicios de plataforma de facilitación de exportaciones.</p> <p>e) <b>Costos Financieros:</b> Se incluyen en este rubro, además del tipo de interés bancario, los mecanismos de cobertura y del fondo de estabilización de precios.</p> <p>f) <b>Otros costos:</b> Marketing y ventas, costo de prototipado: ajuste o desarrollo-formula de semielaborados de</p>	<p>En este modelo de negocio la fuente de ingreso es a partir de los pagos de los compradores de licor de cacao y cobertura de cacao. Para esto, se consideran los siguientes aspectos:</p> <p><b>Mecanismos de pago utilizados:</b></p> <p>a) Dinero en efectivo, de contado. especialmente para el caso de los productores.</p> <p>b) Pago a plazos convenidos, según condiciones de cartera acordadas entre transformadores y/o exportador y cliente final en Europa.</p>

Ilustración 3. Modelo de negocio para la cadena de valor del Cacao - Santander. Fuente: Elaboración propia EEQ.

A continuación se exponen cada uno de los elementos del modelo de negocio para la región Santander:

### Segmento de clientes

Los clientes son chocolateros artesanales, pequeños y medianos distribuidores de licor de cacao fino en sabor, aroma y maestros chocolateros que privilegien los sabores finos y el aroma del licor de cacao de la región de Santander y sur de Bolívar, y que además incluyan como principios los aspectos relacionados con la responsabilidad social empresarial

### Propuesta de valor

*“Nos encanta enamorar al mundo con un ingrediente premium que crece en el país de la belleza, cultivado por familias campesinas responsables y comprometidas con un mejor futuro”.*

Transformamos cacao en licor y cobertura de calidad premium de origen Santander y Sur de Bolívar, territorios que estaban sembrados con violencia y que ahora tienen frutos de esperanza gracias a las manos de familias campesinas, afrodescendientes, madres cabeza de familia y población con diversidades funcionales que se han organizado para hacer un cambio en su región. Estos ingredientes, permitirán a sus clientes formular productos únicos, variados y con finos sabores, con la tranquilidad de que son procesados en fábricas que cumplen con las normativas internacionales y tienen un menor impacto ambiental.

### Canales de distribución

El modelo de negocio región Santander, se identifica como potenciales los siguientes canales de distribución en función de sus segmentos y tipificación de los clientes buscando alcanzar a su público objetivo.

Intermediarios en Europa: Los distribuidores especializados en alimentos gourmet o productos colombianos en Europa pueden ser parte de la estrategia inicial para llegar a una amplia red de clientes potenciales, mientras se desarrolla una presencia directa en mercados clave o se realizan alianzas con chocolateros artesanales para eventos y degustaciones. Estos intermediarios poseen conocimiento del mercado europeo y amplia experiencia en logística y redes de distribución.

Tiendas de Artesanos Chocolateros: Tiendas especializadas en chocolate artesanal en Europa como estrategia efectiva para posicionar el licor de cacao como un ingrediente gourmet y de alta calidad. Este canal permite llegar a un público conocedor y dispuesto a pagar un precio premium por productos exclusivos.

### Comunicación con el cliente

La comunicación con el cliente se estima sea de forma directa (cara a cara) para permitir establecer relaciones de confianza, entre tanto, a través del correo electrónico se enviará la correspondencia formal y boletines informativos. Las redes sociales, como Facebook, Instagram, LinkedIn y Twitter, se utilizarán para interactuar y promover los productos, creando una comunidad en torno a la marca. La página web será la principal plataforma informativa para actores como lo son los productores y asociaciones.

A través de plataformas de comunicación virtual como Zoom, Google Meet y Microsoft Teams se estarán realizando reuniones y talleres educativos, eliminando barreras geográficas. Además, la participación en ferias y eventos nacionales e internacionales, fortalecerá la promoción y el networking.

### Fuentes de ingreso.

En este modelo de negocio la fuente de ingreso es a partir de los pagos de los compradores de licor y cobertura de cacao con calidad premium. Para esto, se consideran los siguientes aspectos:

Adicionalmente, se busca monetizar a los productores con la venta de bonos de carbono

Mecanismos de pago utilizados:

- a) Dinero en efectivo, de contado. especialmente para el caso de los productores.
- b) Pago a plazos convenidos, según condiciones de cartera acordadas entre transformadores y/o exportador y cliente final en Europa.

Recursos Claves

El modelo cuenta con mano de obra capacitada, amplia experiencia y conocimiento en la producción de cacao y licor, logrando mantener estándares internacionales. El uso de clones y genética avanzada optimiza la calidad del grano de cacao. La capacidad para el beneficio del grano, junto con equipos y maquinaria adecuados, asegura la eficiencia en la producción. Además, del know-how específico en el procesamiento y transformación del cacao.

Actividades o procesos Claves

En el modelo de negocio de la red de cacaoteros de Santander se han identificado como actividades claves las siguientes:

**Productor:** Fertilización y el manejo cultural de las plantaciones para asegurar la salud y productividad de los cultivos. control de plagas y enfermedades, cosecha, almacenamiento y transporte.

**Acopiador/Asociación:** Incluye las actividades relacionadas con la poscosecha, tales como la fermentación y el secado, la selección del grano, el almacenamiento y transporte.

**Transformadores:** Incluye actividades como, tostión, descascarillado, refinado, moldeo, refrigeración y los análisis de laboratorio como son: Microbiológicos, organolépticos, micotoxinas, aflatoxinas, granulometría, Humedad, Test de Salmonella y Cadmio, entre otros. Todas estas actividades son cruciales para asegurar la seguridad y calidad del producto.

**Exportadores:** Se encargan del empaque y de cumplir con las regulaciones de aduanas, ICA y antinarcóticos. Además, deben garantizar el almacenamiento y conservación adecuados del cacao durante el transporte y gestionar la extensión de certificaciones INVIMA y el cumplimiento de estándares internacionales. De otra parte, es su responsabilidad la cata final del cacao que asegura que los productos cumplan con los requerimientos de sabor y calidad antes de llegar a los mercados internacionales.

Otras actividades claves para el modelo y que tienen que ver con el proceso de exportación son: identificación de la trazabilidad, cumplimiento de las debidas diligencias, actividades relacionadas con los trámites ante organismos de control, Antinarcóticos, entre otras que permitan transparencia en el flujo de información para todos los actores de la cadena

Socios clave

Como aliado tecnológico frente al tema de trazabilidad y prácticas de cero deforestación se plantea a la empresa Patiyala Soluciones Sostenibles.

La asistencia técnica estará a cargo de: Cámara de comercio de Barrancabermeja. C4D\_USAID, Fedecacao y Agrosavia, quienes apoyarán el modelo facilitando el fortalecimiento de capacidades locales. De otra parte, en lo que a calidad se refiere, la Federación Nacional de Cacaoteros brinda acompañamiento a la asociación Ríos de Chocolate. Otras entidades de la academia como Unipaz, UIS, UNAD, estarían brindando apoyo en temas técnicos y de administración a las organizaciones

En el ámbito financiero, Finagro se presenta como un posible aliado que entraría a proporcionar el apalancamiento requerido.

Aliado estratégico en temas de calidad que aporte servicios de análisis técnicos al producto. Debe contar con certificación que de validez a los resultados.

### Estructura de costo

La estructura de costos si bien es estimada por cada uno de los eslabones de la cadena, rompe la estructura tradicional al ser vista e interpretada como una sola estructura dentro del modelo, buscando que las organizaciones y los productores logren avanzar hacia una estructura más costo eficiente.

Los costos se agrupan en las siguientes ítems:

Producción del cacao en baba, poscosecha, almacenamiento y acopio, transformación, trazabilidad y costos ambientales, costos financieros, costos de obtención y mantenimiento de certificaciones (Rainforest, Fairtrade y Orgánico), costos de exportación, fondo de estabilización de precios, Marketing y ventas, costos de prototipado y otros costos (gastos administrativos)

### Integrador regional cacaoero

El modelo plantea una figura clave de integración la cuál debe manejar el relacionamiento entre los diferentes actores que lo integran, permitir una fluida y transparente información desde el productor hasta el cliente y viceversa; con base en una estructura de alta fidelidad y oportunidad. De igual forma tendrá el reto de evitar que se genere un núcleo de control en el modelo. Para este modelo se propone la Cámara de Comercio de Barranca.

## **MODELO DE NEGOCIO REGIÓN HUILA**

Los actores participantes en el modelo de negocio de la región Huila son inicialmente productores pertenecientes a las organizaciones de Corcacao y Aprocalg de los municipios de Rivera y Algeciras en el departamento del Huila; como planta de producción del licor se cuenta con Suagu que se encuentra en la ciudad de Bogotá y tiene la capacidad de transformar producto orgánico. Como aliado tecnológico se dispone de Mi Cacao con su plataforma Open Cacao Chain quien será el encargado de implementar la trazabilidad y cero deforestación para el cumplimiento de la normativa europea. De igual manera se integra al modelo el aliado Agricontact, quien aportará desde el proceso logístico, comercial y de calidad de la cadena.

En la siguiente ilustración, se presenta el modelo de negocio de la región Huila

### MODELO DE NEGOCIO PARA LA CADENA DE VALOR DEL CACAO – REGIÓN HUILA

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con los Clientes	Segmento de Clientes
<p>a) <b>Alianzas con empresas que proveen sistemas de trazabilidad y consultoría en sostenibilidad ambiental:</b> Mi Cacao - Por confirmar</p> <p>b) <b>Asistencia técnica:</b> Red cacaoera, Cooperativa Fundacafé, Fedecacao, CD-4</p> <p>c) <b>Realización pruebas de calidad:</b> Laboratorio de servicio especializado en evaluación, inspección y pruebas del cacao y sus derivados.</p> <p>d) <b>Financiación:</b> Finagro (por confirmar) - Cámara de Comercio de Neiva</p> <p>e) <b>Exportación, comercialización y logística:</b> Champión - Agricontact</p> <p>f) <b>Transformador:</b> SUAGU</p>	<p>a) <b>Productor:</b> Fertilización, manejo cultural, cosecha (selección y clasificación); almacenamiento, transporte. Conservación de bosques</p> <p>b) <b>Acopiador - asociación:</b> Compra de cacao en baba, poscosecha, almacenamiento y transporte, calidad.</p> <p>c) <b>Transformador:</b> Tostión, descascarillado y refinado. BPM - HACCP, refinado, pruebas de laboratorio, metales pesados y microbiológicos.</p> <p>d) <b>Exportador:</b> Empaque, trazabilidad del producto, aduanas, antinarcóticos, INVIMA, cumplimiento de debidas diligencias, almacenamiento, conservación y transporte, comercialización, transacciones financieras</p> <p><b>Recursos Clave</b></p> <p>Mano de obra, Experiencia, capacidades productivas agrícolas, capacidades de beneficio, Certificación orgánica, genética con perfiles finos, recurso financiero, desarrollo de marca para exportar, laboratorio sensorial, personal formado en cata, capacidad para el beneficio del grano por bache (20 ton CORCACAO Y 7Tn APROCALG). Instalaciones adecuadas para el Acopio En Rivera 30Tn y APROCALG 7 TN. Plataforma exportadora de la Red cacaoera. Certificaciones de Inocuidad, Sistema y plataforma tecnológica para la trazabilidad y cero deforestación.</p>	<p>"En medio de un Valle que inspira grandeza; jóvenes, mujeres, campesinos con sus manos laboriosas cultivan cacao de la mejor calidad, demostrando que bajo siembra y cosecha orgánica sostenible, se forja el desarrollo de un territorio comprometido con la Paz integral y ambiental"</p> <p>Descubre el sabor auténtico de nuestro licor de cacao, cultivado en valles y montañas volcánicas que le aportan variedad de sabores finos y aromas exquisitos para los paladares más exigentes.</p>	<p>a) Comunicación directa F2F</p> <p>b) Correo electrónico, redes sociales, sitio web, conectada a un sistema de compra en línea</p> <p>c) Plataformas colaborativas como Zoom o Microsoft teams.</p> <p>d) Ferias y eventos</p> <p><b>Canales de Distribución</b></p> <p>Venta directa a talleres de artesanos chocolateros y maestros chocolateros.</p> <p>A través de pequeños y medianos distribuidores en Europa.</p>	<p>1) Chocolateros artesanales en Europa (Reino Unido UK, Suiza, Francia e Italia)</p> <p>2) Pequeños y medianos distribuidores</p>

#### Integrador Regional Cacaotero: APROCALG - CORCACAO

Costos de Negocio	Ingresos de Negocio (Flujo de caja que se genera)
<p>a) <b>Costos de la producción del cacao en baba:</b> Instalación del cultivo, costos de la cosecha como mano de obra, insumos y herramientas, transporte y empaque.</p> <p>b) <b>Costos del beneficio - poscosecha:</b> Mano de obra fija, mano de obra variable, gastos administrativos, transporte, empaque, almacenamiento y acopio.</p> <p>c) <b>Costos de la transformación:</b> Mano de obra, empaque, almacenamiento y refrigeración, transporte, gastos administrativos.</p> <p>e) <b>Costos de la trazabilidad y costos ambientales:</b> Infraestructura y Software que garantice la trazabilidad del producto y la sostenibilidad ambiental. Incluye la obtención y mantenimiento de las certificaciones Rainforest, Orgánica y FairTrade.</p> <p>d) <b>Costos de logística Internacional:</b> Servicios aduaneros, transporte y embalaje al exterior, servicios de plataforma de facilitación de exportaciones.</p> <p>e) <b>Costos Financieros:</b> Se incluyen en este rubro, además del tipo de interés bancario, los mecanismos de cobertura y del fondo de estabilización de precios.</p> <p>f) <b>Otros costos:</b> Marketing y ventas, costo de prototipado: ajuste o desarrollo-formula de semielaborados de</p>	<p>En este modelo de negocio la fuente de ingreso es a partir de los pagos de los compradores de licor de cacao tradicional y orgánico y cobertura de cacao tradicional y orgánico. Para esto, se consideran los siguientes aspectos:</p> <p><b>Mecanismos de pago utilizados:</b></p> <p>a) Dinero en efectivo, de contado. especialmente para el caso de los productores.</p> <p>b) Pago a plazos convenidos, según condiciones de cartera acordadas entre transformadores y/o exportador y cliente final en Europa.</p>

Ilustración 4. Modelo de negocio para la cadena de valor del Cacao - Huila. Fuente: Elaboración propia EEQ.

A continuación se exponen cada uno de los elementos del modelo de negocio para la región Huila:

#### Segmentos de clientes

Los clientes son chocolateros artesanales, pequeños y medianos distribuidores de licor de cacao fino en sabor, aroma y maestros chocolateros que valoren el atributo orgánico ofrecido en el modelo de la región Huila.

#### Propuesta de valor

*“En medio de un Valle que inspira grandeza; jóvenes, mujeres, campesinos con sus manos laboriosas cultivan cacao de la mejor calidad, demostrando que bajo siembra y cosecha orgánica sostenible, se forja el desarrollo de un territorio comprometido con la Paz integral y ambiental”.*

Descubre el sabor auténtico de nuestro licor de cacao, cultivado en valles y montañas volcánicas que le aportan variedad de sabores finos y aromas exquisitos para los paladares más exigentes

#### Canales de distribución

En el modelo de negocio región Huila, se plantean como canales de distribución, la venta directa a talleres de artesanos chocolateros y maestros chocolateros, así como a través de pequeños y medianos distribuidores de productos semielaborados a base de cacao en Europa.

#### Comunicación con el cliente

Frente a los canales de comunicación con los clientes se utilizarán las TICS y la participación en ferias y concursos del sector con el fin de promocionar el producto y conseguir nuevos clientes. Para este modelo se pretende conseguir un distribuidor en Europa que facilite la interacción con los clientes finales privilegiando el atributo orgánico

#### Fuentes de ingreso

En este modelo de negocio la fuente de ingreso es a partir de los pagos de los compradores de licor de cacao y cobertura de cacao.

Adicionalmente, se busca monetizar a los productores con la venta de bonos de carbono

#### Mecanismos de pago utilizados:

- a) Dinero en efectivo, de contado. especialmente para el caso de los productores.
- b) Pago a plazos convenidos, según condiciones de cartera acordadas entre los aliados del modelo y cliente final en Europa.

#### Recursos Clave

El modelo dispone de los siguientes recursos clave: Mano de obra experta, capacidades productivas agrícolas, capacidades de beneficio, Certificación orgánica, genética con perfiles finos, recurso financiero, desarrollo de marca para exportar, laboratorio sensorial, personal formado en cata, capacidad para el beneficio del grano por bache (20 ton CORCACAO Y 7Tn APROCALG) , Instalaciones adecuadas para el Acopio En Rivera 30Tn y

APROCALG 7 TN. Plataforma exportadora de la Red cacaotera. Certificaciones de Inocuidad, Sistema y plataforma tecnológica para la trazabilidad y cero deforestación.

Actividades Clave:

Se han identificado y definido actividades como la fertilización, la poda, las prácticas culturales efectuadas sobre el cultivo y el momento de la cosecha como claves para obtener resultados que permitan aumentar la productividad por unidad de área de los clones y variedades genéticas presentes en el territorio. En Huila se destacan las actividades que implican el cumplimiento de la certificación orgánica que posee la asociación APROCALG así como el cumplimiento de la cero deforestación e impulso de sistemas productivos agroforestales.

Es necesario revisar y estandarizar los procesos de fermentación y secado con el acompañamiento de Fundación Carlota para obtener mejores resultados en esta actividad. Frente al transformador se identifica el reto de estandarizar sus procesos de acuerdo con las necesidades del cliente en Europa.

Como otras actividades claves para el modelo se incluyen:

- Realización de análisis de laboratorio de metales pesados y Microbiológicos
- Actividades relacionadas con el proceso de exportación, identificación de la trazabilidad, cumplimiento de las debidas diligencias, actividades relacionadas con los trámites ante organismos de control como el INVIMA, Antinarcóticos, entre otras que permitan transparencia en el flujo de información para todos los actores de la cadena

Es importante para este modelo poder contar con fortalezas en las capacidades comerciales y de búsqueda de nuevos mercados.

Socios clave

Como aliado tecnológico en este modelo frente al tema de la trazabilidad y la cero deforestación se contará con Open Cacao Chain, plataforma tecnológica desarrollada en el proyecto Mi Cacao. De otra parte, en lo que se refiere a la transformación se contará con SUAGU quién tiene experiencia en manejo de producto orgánico y además ofrece el desarrollo de fórmulas a la medida por solicitud del cliente.

En términos de asistencia técnica la región Huila cuenta con varios prestadores del servicio, destacando la red cacaotera con su servicio de plataforma de exportación y un aliado comercial como Agricontact que garantiza la calidad del licor de cacao requerida para exportación, en lo relacionado con los análisis microbiológicos y de metales pesados para el cumplimiento de la normatividad Europea. Frente a la logística el socio clave sería la empresa Champión Logistic por su experiencia y capacidad operativa.

Para solventar la financiación requerida, se cuenta con la posibilidad de apoyo por parte de Finagro, además de un potencial financiador externo. Igualmente se dispone de la asesoría y acompañamiento de la cámara de comercio de Neiva para la consecución de fuentes de financiación.

Estructura de costos

La estructura de costos si bien es estimada por cada uno de los eslabones de la cadena, rompe la estructura tradicional al ser vista e interpretada como una sola estructura dentro del modelo, buscando que las organizaciones y los productores logren avanzar hacia una estructura más costo eficiente.

Los costos se agrupan en las siguientes ítems:

Producción del cacao en baba, poscosecha, almacenamiento y acopio, transformación, trazabilidad y costos ambientales, costos financieros, costos de obtención y mantenimiento de certificaciones (Orgánico), costos de exportación, fondo de estabilización de precios, Marketing y ventas, costos de prototipado y otros costos (gastos administrativos)

Integrador regional cacaoero

El modelo plantea una figura clave de integración, quien sería el encargado de manejar el relacionamiento entre los diferentes actores que lo conforman y facilitar el flujo transparente de la información desde el productor hasta el cliente y viceversa. Comunicación que debe estar basada en estructura de alta fidelidad y oportunidad. Para este modelo se propone una figura compartida entre las asociaciones.

### **MODELO DE NEGOCIO REGIÓN TOLIMA**

Los actores participantes en el modelo de negocio de la región Tolima son inicialmente productores pertenecientes a las organizaciones de Asopep y Asocameliás, ubicadas en los municipios de Planadas y Mariquita en Tolima; como planta de producción del licor se cuenta con FYM Chocolate. Como aliado tecnológico encontramos a Patiyala quien será el encargado de implementar la plataforma de trazabilidad y cero deforestación para el cumplimiento de la normativa europea. Se define también como aliado a Innovakit para el cierre de brechas de comercialización y logística, quien ofrece una plataforma y un sistema de pedidos que se adecúa a la actual demanda de esta cadena.

En la siguiente ilustración, se presenta el modelo de negocio de la región Tolima

## MODELO DE NEGOCIO PARA LA CADENA DE VALOR DEL CACAO – REGIÓN TOLIMA

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con los Clientes	Segmento de Clientes
<p>a) <b>Alianzas con empresas que proveen sistemas de trazabilidad y consultoría en sostenibilidad ambiental:</b> PatiYala</p> <p>b) <b>Asistencia técnica:</b> Fedecacao, proyectos de cooperación, UTP de pereira, Cámara de Comercio de Ibagué</p> <p>c) <b>Realización pruebas de calidad:</b> Laboratorio de servicio especializado en evaluación, inspección y pruebas del cacao y sus derivados.</p> <p>d) <b>Financiación:</b> Finagro (por confirmar) - Inversionista externo e intermediario financiero para la emisión de bonos (por confirmar)</p> <p>e) <b>Exportación, comercialización y logística:</b> Champión - DHL</p> <p>f) <b>Transformador:</b> F&amp;M Chocolates</p>	<p>a) <b>Productor:</b> Fertilización, manejo cultural, cosecha (selección y clasificación); almacenamiento, transporte. Conservación de bosques</p> <p>b) <b>Acopiador - asociación:</b> Compra de cacao en baba, poscosecha, almacenamiento y transporte, calidad.</p> <p>c) <b>Transformador:</b> Tostión, descascarillado y refinado. BPM - HACCP, refinado, pruebas de laboratorio, metaless pesados y microbiológicos.</p> <p>d) <b>Exportador:</b> Empaque, trazabilidad del producto, aduanas, antinarcóticos, INVIMA, cumplimiento de debidas diligencias, almacenamiento, conservación y transporte, comercialización, transacciones financieras internacionales, integración de los actores del modelo</p>	<p><b>En Tolima “AMAMOS LA VIDA”; nuestro compromiso es la producción de licor de CACAO calidad premium, aplicando procesos de producción y transformación enfocados en la salud y bienestar, protegiendo todas las formas de vida existente.</b></p> <p>Preservamos nuestra Riqueza hídrica y apoyamos al mejoramiento de la calidad de vida de nuestras familias campesinas impulsando en el comercio, los precios justos.</p> <p>En cada compra de nuestro licor de cacao se brinda un impulso a la preservación de nuestro medio ambiente, a garantizar el desarrollo social de pequeños productores con precios justos y una apuesta real al desarrollo sostenible, a través del cumplimiento de los requisitos de nuestras certificaciones Fairtrade y</p>	<p>a) Comunicación directa F2F</p> <p>b) Correo electrónico, redes sociales, sitio web, conectada a un sistema de compra en línea</p> <p>c) Plataformas colaborativas como Zoom o Microsoft teams.</p> <p>d) Ferias y eventos</p>	<p>1) Chocolateros artesanales en Europa (Reino Unido UK, Suiza, Francia e Italia)</p> <p>2) Pequeños y medianos distribuidores</p>
	<p><b>Recursos Clave</b></p> <p>Mano de obra, Experiencia, fortalecimiento en capacidades productivas agrícolas, fortalecimiento en capacidades de beneficio, Certificación fair trade, certificación Rainforest, Clones y genética con perfiles finos, recurso financiero, capacidad para el beneficio del grano por bache (11 ton ASOPEP Y 7 Tn ASOCAMELIAS) , Instalaciones adecuadas para el Acopio, capacidad ASOPEP 70 Ton y ASOCAMELIAS 7 Ton.</p> <p>Certificaciones de inocuidad.</p> <p>Sistema y plataforma tecnológica para la trazabilidad</p>		<p><b>Canales de Distribución</b></p> <p>Venta directa a talleres de artesanos chocolateros y maestros chocolateros.</p> <p>A través de pequeños y medianos distribuidores en Europa.</p>	

### Integrador Regional Cacaotero: ASOPEP

Costos de Negocio	Ingresos de Negocio (Flujo de caja que se genera)
<p>a) <b>Costos de la producción del cacao en baba:</b> Instalación del cultivo, costos de la cosecha como mano de obra, insumos y herramientas, transporte y empaque.</p> <p>b) <b>Costos del beneficio - poscosecha:</b> Mano de obra fija, mano de obra variable, gastos administrativos, transporte, empaque, almacenamiento y acopio.</p> <p>c) <b>Costos de la transformación:</b> Mano de obra, empaque, almacenamiento y refrigeración, transporte, gastos administrativos.</p> <p>e) <b>Costos de la trazabilidad y costos ambientales :</b> Infraestructura y Software que garantice la trazabilidad del producto y la sostenibilidad ambiental. Incluye la obtención y mantenimiento de las certificaciones Rainforest, Orgánica y FairTrade.</p> <p>d) <b>Costos de logística Internacional:</b> Servicios aduaneros, transporte y embalaje al exterior, servicios de plataforma de facilitación de exportaciones.</p> <p>e) <b>Costos Financieros:</b> Se incluyen en este rubro, además del tipo de interés bancario, los mecanismos de cobertura y del fondo de estabilización de precios.</p> <p>f) <b>Otros costos:</b> Marketing y ventas, costo de prototipado: ajuste o desarrollo-formula de semielaborados de</p>	<p>En este modelo de negocio la fuente de ingreso es a partir de los pagos de los compradores de licor de cacao y cobertura de cacao. Para esto, se consideran los siguientes aspectos:</p> <p><b>Mecanismos de pago utilizados:</b></p> <p>a) Dinero en efectivo, de contado. especialmente para el caso de los productores.</p> <p>b) Pago a plazos convenidos, según condiciones de cartera acordadas entre transformadores y/o exportador y cliente final en Europa.</p>

Ilustración 5. Modelo de negocio para la cadena de valor del Cacao - Tolima. Fuente: Elaboración propia EEQ.

A continuación se exponen cada uno de los elementos del modelo de negocio para la región Tolima:

### Segmentos de clientes

Los clientes son chocolateros artesanales y pequeños y medianos distribuidores de licor de cacao fino en sabor, aroma que privilegien el aporte al impulso de la conservación de los recursos ambientales de la Región Tolima y su cadena de valor.

### Propuesta de valor

*“En Tolima “AMAMOS LA VIDA”; nuestro compromiso es la producción de licor de CACAO calidad premium, aplicando procesos de producción y transformación enfocados en la salud y bienestar, protegiendo todas las formas de vida existente. Preservamos nuestra Riqueza hídrica y apoyamos al mejoramiento de la calidad de vida de nuestras familias campesinas impulsando en el comercio, los precios justos”*

En cada compra de nuestro licor de cacao se brinda un impulso a la preservación de nuestro medio ambiente, a garantizar el desarrollo social de pequeños productores con precios justos y una apuesta real al desarrollo sostenible, a través del cumplimiento de los requisitos de nuestras certificaciones Fairtrade y Rainforest Alliance.

### Canales de distribución

En el modelo de negocio región Tolima, se plantean como canales de distribución, la venta directa a talleres de artesanos chocolateros y maestros chocolateros, así como a través de pequeños y medianos distribuidores de productos semielaborados a base de cacao en Europa.

### Comunicación con el cliente

Frente a los canales de comunicación con los clientes se utilizarán las Redes sociales y plataformas comerciales, así como la participación en ferias y concursos del sector con el fin de promocionar el producto y conseguir nuevos clientes.

### Fuentes de ingreso

En este modelo de negocio la fuente de ingreso es a partir de los pagos de los compradores de licor de cacao y cobertura de cacao, orgánico y no orgánico.

Adicionalmente, se busca monetizar a los productores con la venta de bonos de carbono

### Mecanismos de pago utilizados:

- a) Dinero en efectivo, de contado. especialmente para el caso de los productores.
- b) Pago a plazos convenidos, según condiciones de cartera acordadas entre los aliados del modelo y cliente final en Europa

### Recursos clave

El modelo dispone de los siguientes recursos clave: Mano de obra experta, capacidades productivas agrícolas, capacidades de beneficio, Certificación Fairtrade, certificación Rainforest, Clones y genética con perfiles finos,

recurso financiero, capacidad para el beneficio del grano por bache (11 ton ASOPEP Y 7 Tn ASOCAMELIAS), Instalaciones adecuadas para el Acopio, capacidad ASOPEP 70 Ton y ASOCAMELIAS 7 Ton. Certificaciones de inocuidad, Sistema y plataforma tecnológica para la trazabilidad y cero deforestación.

#### Actividades Clave

Se han identificado y definido actividades como la fertilización, la poda, las prácticas culturales efectuadas sobre el cultivo y el momento de la cosecha, para obtener una buena producción y un reto frente a aumentar la productividad por unidad de área de los clones y variedades genéticas presentes en el territorio.

Se destacan las actividades que implican el cumplimiento de las certificaciones Fairtrade y Rainforest Alliance que se encuentran vigentes en las asociaciones y el cumplimiento de la cero deforestación y el impulso otorgado por dichas asociaciones a planes de reforestación con árboles nativos y educación ambiental a niños.

#### Procesos de fermentación y secado estandarizados

Actividades de reforestación y capacitación a población infantil con el fin de fortalecer los beneficios de la dimensión ambiental en la Región del Tolima.

Administración del fondo de comercialización de la cámara de comercio para fortalecer la operación de compra de grano en baba a los asociados

Emisión de bonos de financiación de la operación comercial, los cuales serían comprados por actores externos que quieran contribuir con las diferentes bondades del modelo en la región Tolima.

Actividades del transformador relacionadas con la estandarización del proceso y el cumplimiento de los requisitos de producto establecidos por los clientes.

Como otras actividades claves para el modelo se incluyen:

Realización de análisis de laboratorio de metales pesados y test de Salmonella y Microbiológicos, Actividades relacionadas con el proceso de exportación, identificación de la trazabilidad, cumplimiento de las debidas diligencias, actividades relacionadas con los trámites ante organismos de control como el INVIMA, Antinarcóticos, entre otras que permitan transparencia en el flujo de información para todos los actores de la cadena

Es importante para este modelo poder contar con fortalezas en las capacidades comerciales y de búsqueda de nuevos mercados.

#### Socios clave.

Como aliado tecnológico en este modelo frente al tema de la trazabilidad y la cero deforestación se cuenta con la empresa PATIYALA. Entre tanto, para la transformación se contará con la empresa FyM chocolates quien tiene experiencia en manejo de productos para el mercado internacional y además ofrece al modelo el atributo del uso de tecnologías limpias en planta lo que realiza un aporte a la disminución de gases de contaminación efecto invernadero y disminuye costos energéticos.

En términos de asistencia técnica la región Tolima cuenta con varios prestadores del servicio, destacando la Universidad Tecnológica de Pereira, proyectos de cooperación internacional, cámara de comercio de Ibagué y Fedecacao.

Para la consecución de los recursos necesarios, se cuenta con la posibilidad de emitir bonos de apalancamiento transaccional a través de la figura de integración cacaotera o utilizando un posible intermediario financiero autorizado que permita la colocación del bono en el mercado.

Frente a la logística exportadora socios claves son Champion Logistic, DSV y DHL.

#### Estructura de costos

La estructura de costos si bien es estimada por cada uno de los eslabones de la cadena, rompe la estructura tradicional al ser vista e interpretada como una sola estructura dentro del modelo, buscando que las organizaciones y los productores logren avanzar hacia una estructura más costo eficiente.

Los costos se agrupan en las siguientes ítems:

Producción del cacao en baba, poscosecha, almacenamiento y acopio, transformación, trazabilidad y costos ambientales, costos financieros, costos de obtención y mantenimiento de certificaciones (Rainforest y Fairtrade), costos de exportación, fondo de estabilización de precios, Marketing y ventas, costos de prototipado y otros costos (gastos administrativos)

#### Integrador regional cacaotero

Esta es una figura clave de integración la cuál debe manejar el relacionamiento con los diferentes actores que lo integran, y permitir que fluya la información de forma transparente desde el productor hasta el cliente y viceversa; con base en una estructura de alta fidelidad y oportunidad. Para este modelo se propone la Asociación ASOPEP por su experiencia en el mercado, infraestructura y consolidación regional.