

# La cadena de cacao y las diferentes oportunidades de negocios



Módulo empresarial  
Guía para facilitadores

# TABLA DE CONTENIDO

## **Presentación**

### **Cuadro resumen**

### **Objetivos**

Objetivo general

Objetivos específicos

### **Metodología**

### **Agenda día 1**

#### **Desarrollo de la agenda del día 1**

Saludo y presentación de la agenda

Presentación de los objetivos y del contenido del taller

Acuerdos de trabajo

Herramienta lúdica “Torre de Zaque”

Construcción participativa de los eslabones de la cadena de cacao

Negocios innovadores “Los inversionistas”

Evaluación

### **Agenda día 2**

#### **Desarrollo de la agenda del día 2**

Saludo y presentación de la agenda

Repaso de la jornada anterior

Acuerdos de trabajo

Fortalecimiento en el manejo y cálculo de los costos de producción, poscosecha y comercialización. Pasos 1 y 2

Herramienta lúdica “Analizando los negocios verdes”

Fortalecimiento en el manejo y cálculo de los costos de producción, poscosecha y comercialización. Paso 3

Evaluación

### **Referencias adicionales**

Hipervínculos

Entidades

## PRESENTACIÓN

El presente módulo busca que los pequeños productores de cacao fortalezcan sus capacidades empresariales y visualicen su actividad productiva a largo plazo, considerándola no solo como un negocio sino como su propio proyecto de vida, con el que pueden mejorar el bienestar de ellos y sus familias.

Para esto, se procurará que los participantes conozcan bien la cadena productiva del cacao, con sus distintos eslabones y sus principales actores, y aprendan la importancia de tener claros los costos de producción y comercialización de su cultivo, con todas sus etapas, lo que incluyen y cómo pueden construirlos. Además, que, con base en lo anterior, analicen las distintas opciones comerciales y elijan la que más les convenga -contemplando los mercados de valor agregado para el cacao, en particular los verdes.

La idea, entonces, es que los pequeños productores comprendan todo lo que rodea, influye e impacta su actividad productiva y consideren cómo mejorarla y volverla sostenible en el tiempo.

Este módulo consta de dos partes: la primera es la construcción y el mapeo de la cadena de cacao, en donde se identificarán los distintos eslabones de la misma, los diversos actores que hacen parte de ella y las diferentes posibilidades de negocios con valor agregado -en particular los negocios verdes.

En un segundo momento, se trabajará en los costos de producción, poscosecha y comercialización, entendiendo que estos son la base de toda actividad comercial. Es fundamental que los productores comprendan su importancia y aprendan a sacar el costo por kilo, pues esto les permitirá saber si realmente su negocio es rentable o no, así como explorar las distintas posibilidades que este ofrece y cuál es la que mejor se adapta a sus condiciones y necesidades, convirtiéndolo en un negocio sostenible -económica y ambientalmente- e innovador -con un valor agregado.

Vale la pena aclarar que el presente módulo debe estar dirigido y enfocado, desde el primer momento, en los negocios verdes. Esto implica que tanto la construcción de la cadena como la de los costos de producción deben estar encaminadas y orientadas a una producción más amigable con el medio ambiente, a la incursión en temas de valor agregado y a la identificación de los distintos canales de comercialización y de las diversas alternativas para llegar a ellos -producción sostenible u orgánica, certificaciones, transformación, bonos de carbono, turismo de naturaleza, etc.

Este módulo es simplemente una guía para los facilitadores que van a aplicar cada una de las actividades con los pequeños productores. Las agendas, herramientas, ejercicios lúdicos y otras acciones que se proponen pueden ser modificadas por los facilitadores para mejorarlas, adecuarlas al contexto y hacerlas más comprensibles y útiles para los agricultores.

Fue elaborado participativamente por el equipo de profesionales de la Corporación PBA, en el marco del proyecto “Empoderando a los productores de cacao de la Orinoquía colombiana para acceder a los mercados verdes”,

que adelantaron DeGA, TetraTech y la Corporación PBA con financiación del Banco Mundial.

## CUADRO 1. FACILITACIÓN RURAL

Un facilitador es una persona, líder o profesional encargado de elaborar y aplicar metodologías y herramientas prácticas y participativas para acompañar y capacitar a pequeños productores en sus procesos de desarrollo. También organiza la convocatoria y logística necesaria para encuentros, espacios, días de campo, entre otros. Así, un facilitador debe contar con algunas o la mayoría de las siguientes habilidades:

### HABILIDADES DE UN BUEN FACILITADOR

Tener cualidades de paciencia y capacidad de escuchar.

Respetar las opiniones y no imponer las suyas.

Crear y mantener abiertos los canales de comunicación entre todos.

Respetar el conocimiento de los participantes, su cultura, sus creencias, etc.



Crear una atmósfera de confianza.

Ser flexible, adaptar los métodos a la situación y no seguir programas rígidos.

Tener capacidad de síntesis y análisis.

Ejercer la escucha activa y la comunicación asertiva.

## CUADRO RESUMEN

<b>TEMA</b>	La cadena del cacao y las diferentes oportunidades de negocios.
<b>TIEMPO ESTIMADO</b>	Diez horas, divididas en dos jornadas de trabajo de aproximadamente 5 horas cada una.
<b>CONVOCATORIA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cartelera informativa donde se indique la hora, la fecha, la entidad que convoca y el objetivo de la actividad.</li><li>• Llamadas telefónicas.</li><li>• Mensajes de texto y WhatsApp.</li></ul>
<b>FUENTES DE VERIFICACIÓN</b>	Lista de asistencia, registro fotográfico, foto-documentación, formatos de ejercicios individuales y grupales, documento de diagnóstico y plan de trabajo.
<b>MATERIALES</b>	Papel Kraft, marcadores gruesos y delgados, tarjetas de diferentes tamaños y colores, cinta de enmascarar, tarjetones, dulces, hojas iris, papel periódico, Torre de Zaque, Matriz de costos de producción.
<b>ESCENARIO DE CAPACITACIÓN</b>	Se recomienda revisar con anterioridad el espacio en donde se realizará la jornada de trabajo, examinando las condiciones mínimas requeridas para llevar a cabo la actividad y así asegurar el éxito de la jornada.
<b>NÚMERO DE PERSONAS PROMEDIO</b>	25 personas*

\***Nota:** dependerá del tamaño de la organización. El facilitador definirá el número oportuno.

## OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Fortalecer las capacidades empresariales de los pequeños productores de cacao de la Orinoquía, fomentando la visión a largo plazo de sus negocios como proyectos de vida sostenibles medioambiental, económica y socialmente.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Aumentar los conocimientos de los participantes sobre la cadena productiva del cacao, sus distintos eslabones y sus principales actores.
- Incrementar la capacidad de los productores para calcular los costos de producción, comercialización y logística de sus negocios y analizar su rentabilidad.
- Contemplar y analizar las diferentes oportunidades comerciales que cuenten con valor agregado y sean amigables con el medioambiente, encaminándose hacia los negocios verdes.

## METODOLOGÍA

El taller se desarrollará usando una metodología práctica y participativa, en la que los productores tendrán un rol activo, aportando sus ideas, experiencias y conocimientos, de manera que integren y se apropien de los temas vistos.

## AGENDA DÍA 1

HORA	TIEMPO	ACTIVIDAD
9:00 a.m.	10 min	Saludo y presentación de la agenda.
9:10 a.m.	10 min	Presentación de los objetivos y del contenido del taller.
9:20 a.m.	10 min	Acuerdos de trabajo.
9:30 a.m.	45 min	Herramienta lúdica “Torre de Zaque”.
10:15 a.m.	15 min	Pausa – café.
10:30 a.m.	90 min	Construcción participativa de los eslabones de la cadena de cacao.
12:00 a.m.	75 min	Negocios innovadores “los inversionistas”.
1:15 p.m.	30 min	Evaluación.
1:45 a.m.	30 min	Almuerzo.

# DESARROLLO DE LA AGENDA DEL DÍA 1

## SALUDO Y PRESENTACIÓN DE LA AGENDA

El facilitador dará la bienvenida a los participantes y presentará la agenda de trabajo propuesta para la jornada.

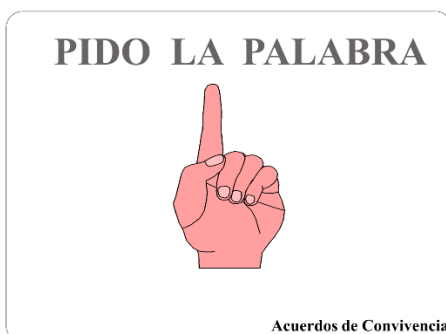
## PRESENTACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DEL CONTENIDO DEL TALLER

Se explicarán brevemente los objetivos del taller, los resultados esperados y la metodología de trabajo, y se presentarán los productores y los facilitadores a cargo de la jornada.

## ACUERDOS DE TRABAJO

El facilitador presentará diferentes acuerdos de convivencia en afiches o tarjetas, explicando que estas serán manejadas durante la jornada por algunos asistentes, que ayudarán al desarrollo adecuado del encuentro. A continuación, se revisará de forma participativa si alguien desea incluir otro acuerdo que considere importante.

### Ejemplos de acuerdos de convivencia:





## HERRAMIENTA LÚDICA “TORRE DE ZAUQUE”

La herramienta lúdica “Torre de Zaque” permitirá que los participantes desarrollen habilidades de capacidad de análisis, concentración, toma de decisiones, pensamiento estratégico, entre otras.

El facilitador conformará tres grupos de trabajo, a los cuales les entregará una Torre de Zaque, y dará las siguientes instrucciones:

- Alistar la torre entregada de forma vertical.
- Reunirse como equipo y construir su estrategia.
- Ficha tocada, ficha jugada.
- Todos los integrantes del grupo deben participar.
- Al equipo que se le caiga la torre sale del juego.
- Ganará el equipo que construya la torre más alta.

Una vez dadas estas indicaciones, se iniciará el ejercicio.

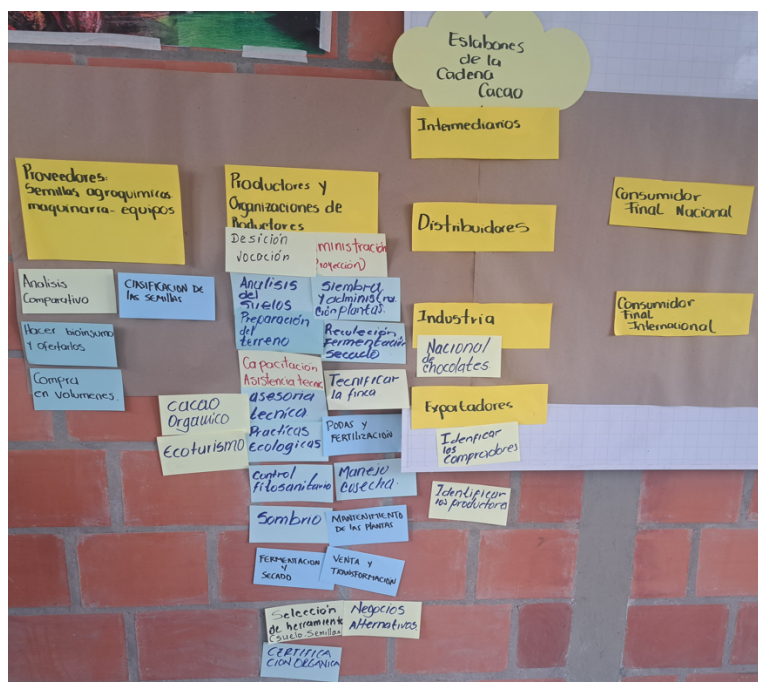


Terminado el juego, se realizará una mesa redonda con los participantes, en la cual se analizará la herramienta a partir de preguntas como: ¿Cómo se sintieron? ¿Qué estrategia armaron como equipo? ¿Sí fue funcional? ¿Cómo podría relacionarse esta herramienta con la organización y el negocio?

El facilitador deberá llevar a los participantes a considerar el juego como una herramienta de aprendizaje y análisis para su negocio y organización.

## CONSTRUCCIÓN PARTICIPATIVA DE LOS ESLABONES DE LA CADENA DE CACAO

El facilitador pondrá una cartelera en la parte de adelante del espacio en la que, de forma didáctica y participativa, por medio de una lluvia de ideas, se irá construyendo la cadena del cacao con sus distintos eslabones. Al mismo tiempo, se irá discutiendo con los productores el papel e importancia de cada uno de estos eslabones en el negocio.

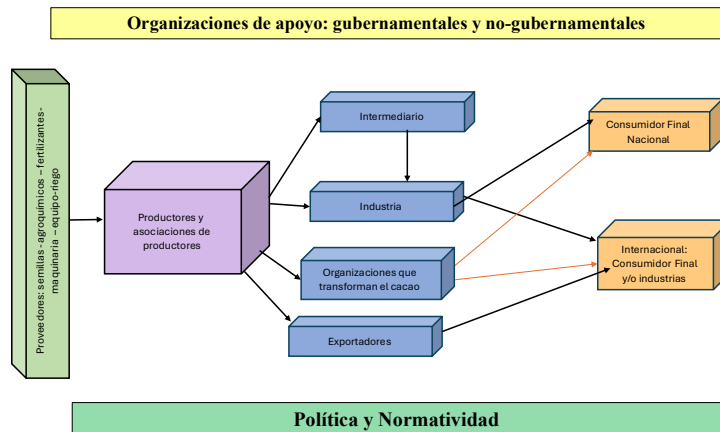


Esta actividad se debe hacer por partes, paso a paso, y promoviendo que todos los asistentes participen, haciéndoles preguntas y pidiendo opiniones. Asimismo, es fundamental que el facilitador tenga en cuenta que, si los productores no mencionan algún eslabón de la cadena, él lo debe hacer para que los participantes lo identifiquen y lo incluyan en la cartelera.

Una vez se construyan los eslabones de la cadena de cacao, el facilitador, con apoyo de los productores, mencionará ejemplos de cada uno de ellos para mayor claridad y profundidad. Asimismo, recalcará las oportunidades de negocios verdes que en ellos existen.

### Ejemplo de cadena productiva de cacao:

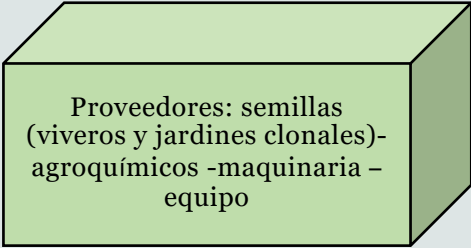
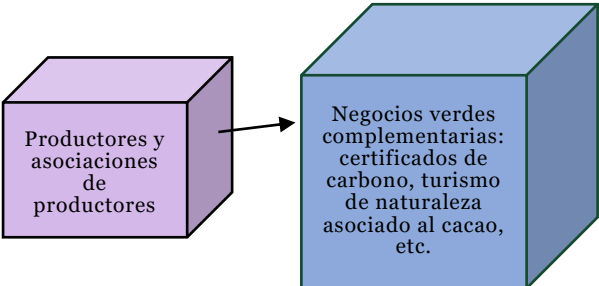
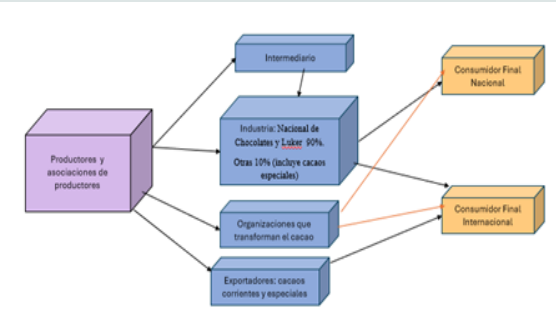
## Relaciones en la cadena productiva del cacao



Una vez los productores conozcan y analicen los diferentes eslabones de la cadena, se conformarán tres grupos de trabajo, a los cuales se les asignarán distintos eslabones. La idea es que los participantes discutan y definan qué pueden hacer ellos como productores en cada uno de estos eslabones para hacer más competitiva y sostenible su actividad productiva y comercial. Además, deberán analizar qué podrían hacer para incursionar en uno o en varios negocios verdes -tema que ya se revisó y analizó con los productores en el primer módulo-, además de lo que pueden hacer en otros segmentos o nichos de mercado con valor agregado.

Finalmente, cada grupo expondrá lo construido y el facilitador hará una reflexión de cierre.

CUADRO 2. ¿QUÉ SE PUEDE HACER EN LOS DIFERENTES  
ESLABONES? [INFORMACIÓN DE APOYO PARA EL FACILITADOR]

 <p>Proveedores: semillas (viveros y jardines clonales)- agroquímicos -maquinaria - equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sustituir por otros más económicos: por ejemplo, agroquímicos por bioinsumos (reduce costos y genera valor agregado; indispensable para los <b>negocios verdes</b>).</li> </ul> <p>Otras:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer los distintos proveedores, comparar sus precios y condiciones.</li> <li>Disminuir su costo: negociando cantidades en compra y transporte (economías de escala).</li> <li>Investigar tecnologías más económicas: equipos de riego innovadores, uso de energías alternativas (solar en el riego), retenedores de humedad, máquinas y equipos sencillos y eficientes, entre otros.</li> </ul>
 <p>Productores y asociaciones de productores</p> <p>Negocios verdes complementarios: certificados de carbono, turismo de naturaleza asociado al cacao, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovechar mejor los recursos: implementar la Planificación Predial Participativa (PPP) y promover Sistemas Agroforestales (SAF).</li> <li>Producir bioinsumos con residuos de la finca (para reemplazar los agroquímicos).</li> <li>Incursionar en <b>negocios verdes</b> y de valor agregado: mejorar la calidad, gestionar certificaciones (como cacao orgánico, Rain Forest, amigable con las aves, etc.).</li> <li>Incursionar en <b>otros negocios verdes</b> como mercado de carbono y turismo de naturaleza.</li> </ul> <p>Otras:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizar tecnologías que aumentan la producción y/o reducen los costos.</li> <li>Adecuar los productos en finca para la comercialización: seleccionar (segmentar mercados), lavar, secar.</li> <li>Fortalecer la organización y mejorar sus procesos administrativos.</li> </ul>
 <p>Productores y asociaciones de productores</p> <p>Intermediario</p> <p>Industria Nacional de Chocolates y Liker 90% Otras 10% (acaiye cacaos especiales)</p> <p>Organizaciones que transforman el cacao</p> <p>Exportadores: cacaos corrientes y especiales</p> <p>Consumidor Final Nacional</p> <p>Consumidor Final Internacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar los distintos canales de comercialización.</li> <li>Conocer los precios, requisitos y condiciones de pago de cada uno de los canales de comercialización.</li> <li>Analizar si los pueden atender y calcular la rentabilidad en cada uno de ellos (tener en cuenta todos los costos implícitos en el proceso).</li> <li>Comparar las distintas alternativas (incluidos los mercados verdes).</li> <li>Estudiar la posibilidad de crear y/o promover nuevos canales (por ejemplo, circuitos cortos).</li> </ul>

- |  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Diseñar una estrategia de comercialización que tenga en cuenta los resultados y conclusiones del ejercicio anterior.</li><li>• Elaborar un plan de trabajo para poner dicha estrategia en práctica.</li></ul> |
|--|---|

**Nota:** Es esencial que en cada canal de comercialización se analicen las posibilidades que tiene la organización para atenderlo y el potencial que tiene para crecer en él.

## NEGOCIOS INNOVADORES “LOS INVERSIONISTAS”

Se conformarán, nuevamente, tres grupos de trabajo, cuya tarea será definir una idea de negocio innovador en la cadena del cacao y elaborar un sencillo plan de negocios que sea consistente, viable y convincente, con el cual puedan ganar el interés de posibles “inversionistas”. Para este trabajo cada grupo tendrá 20 minutos.

El plan de negocios deberá incluir:

- **El problema de mercado que quieren solucionar.** ¿En dónde está la oportunidad?
- **Propuesta diferencial.** ¿Por qué la propuesta es única y cómo se diferencia de otras alternativas existentes en el mercado?
- **Cómo funcionará la empresa** creada para poner en el mercado el servicio o producto. ¿Quiénes son los socios? ¿Cuál será la estructura organizativa?
- **Enumerar las características del mercado** al que llegarán. Demanda actual, crecimiento de la demanda.
- **Costos e ingresos proyectados.** Estructura de precios, costos y márgenes de ganancia.

La presentación del plan debe ser **inspiradora, creativa y convincente** para ganar el apoyo de los inversionistas.

Se darán materiales de apoyo para la presentación de la idea de negocio como: tarjetas, marcadores, hojas de colores y papel periódico.

Una vez construidos los planes de negocios, cada grupo tendrá 5 minutos para presentarlo a los evaluadores y estos contarán, asimismo, con 5 minutos para realizar sus preguntas y hacer un proceso de retroalimentación.



Los evaluadores o “inversionistas” pueden ser personas de la misma comunidad, externos o facilitadores del taller. Se deben elegir antes de conformar los grupos de trabajo.

Finalmente, se realizará una reflexión participativa y se sacarán unas conclusiones del ejercicio.

## EVALUACIÓN

La evaluación se realizará por medio del correo de la honestidad. El facilitador construirá un sobre grande con papel Kraft y le dará algunas tarjetas a los participantes para que respondan tres preguntas distintas:

- ¿Cuál fue el mayor aprendizaje del día de hoy?
- ¿Cómo se sintió en el taller?
- ¿Cuál considera que es el mayor reto de la organización desde lo trabajado el día de hoy?

Luego de que los productores escriban sus respuestas, deberán depositarlas dentro del sobre sin ponerles su nombre. El facilitador las sacará y leerá en voz alta para que todos los participantes las conozcan.





## AGENDA DÍA 2

HORA	TIEMPO	ACTIVIDAD
9:00 a.m.	10 min	Saludo y presentación de la agenda.
9:10 a.m.	10 min	Repaso de la jornada anterior.
9:20 a.m.	10 min	Acuerdos de trabajo.
9:30 a.m.	60 min	Fortalecimiento en el manejo y cálculo de los costos de producción, poscosecha y comercialización. Pasos 1 y 2.
10: 30 a.m	15 min	Pausa-Café.
10:45 a.m.	45 min	Herramienta lúdica “Analizando los negocios verdes”.
11:30 a.m	120 min	Fortalecimiento en el manejo y cálculo de los costos de producción, poscosecha y comercialización. Paso 3.
1:30 p.m.	30 min	Evaluación.
2:00 p.m.	30 min	Almuerzo.

## DESARROLLO DE LA AGENDA DEL DÍA 2

### SALUDO Y PRESENTACIÓN DE LA AGENDA

El facilitador dará la bienvenida a los participantes y presentará la agenda de trabajo propuesta para la jornada.

### REPASO DE LA JORNADA ANTERIOR

Se hará un repaso participativo del taller del día 1, preguntando a los productores qué recuerdan y qué aprendieron. Si falta algo importante, el facilitador lo mencionará. Además, explicará nuevamente los objetivos del módulo.

## ACUERDOS DE TRABAJO

El facilitador preguntará a los participantes si recuerdan los acuerdos de convivencia del taller anterior, invitándolos a nombrarlos y complementándolos de ser necesario. Una vez mencionados todos, revisará si alguien desea incluir o modificar alguno.

## FORTALECIMIENTO EN EL MANEJO Y CÁLCULO DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN, POSCOSECHA Y COMERCIALIZACIÓN. PASOS 1 Y 2

Esta actividad se realizará por medio de los siguientes pasos:

Paso 1. En una discusión o una lluvia de ideas se les planteará a los participantes la relevancia de sacar los costos de producción, a través de preguntas como ¿por qué es importante calcular lo que cuesta producir y poner en el mercado una tonelada (o un kilogramo) de cacao? ¿Qué beneficios tiene conocer esta información? ¿Qué le aporta a mi negocio? ¿Si no conozco estos costos, qué puede pasar?

Después de oír las respuestas de los participantes, se debe enfatizar en la importancia que tiene calcular los costos de producción para identificar si están ganado o perdiendo, o si existen mejores oportunidades de negocio con mayor rentabilidad.

Paso 2. En un papel Kraft, se construirán los elementos centrales de una matriz de costos con los participantes. De forma didáctica, identificarán las etapas del proceso productivo del cacao desde el inicio del cultivo hasta la comercialización. Es esencial que el facilitador motive a los productores para que sean ellos los que identifiquen las etapas más relevantes que se deben tener en cuenta en el cálculo de los costos. Si los productores dejan por fuera alguna etapa importante, el facilitador deberá ayudar a reconocerla.



### CUADRO 3. ETAPAS DEL PROCESO PRODUCTIVO DE CACAO

[INFORMACIÓN DE APOYO PARA EL FACILITADOR]

<b>Establecimiento</b>	Es el proceso por medio del cual se establece un cultivo de cacao. Incluye la preparación del terreno, la compra del material vegetal y la siembra, incluida su primera abonada, las enmiendas y la mano de obra. Los costos de establecimiento se incurren una sola vez, en el año 1. Si el cacao se siembra con otros cultivos -por ejemplo en sistema agroforestal- hay que diferenciar los costos de cada uno de ellos.
<b>Mantenimiento</b>	Son las labores que se deben hacer anualmente (del año 2 al 20) para mantener en buenas condiciones el cultivo. Incluye las deshierbas, las podas, las abonadas, el control fitosanitario y la mano de obra.
<b>Cosecha</b>	A partir del año 5, las mazorcas que han alcanzado su madurez fisiológica deben ser cosechadas y llevadas al sitio en donde se iniciará el proceso de poscosecha.
<b>Poscosecha (fermentado y secado)</b>	De las mazorcas se extraen los granos de cacao para iniciar el proceso de fermentación y secado de los mismos. El adecuado fermentado y secado de los granos es fundamental para obtener un producto de buena calidad. Este proceso puede realizarse en cada finca, pero para obtener una calidad adecuada y homogénea se recomienda hacerlo en centrales de beneficio asociativas.
<b>Comercialización</b>	Los granos de cacao secos se comercializan a diferentes destinos, tanto nacionales como internacionales. Cada uno de ellos tiene unos requisitos, precios y costos logísticos diferenciados.

## HERRAMIENTA LÚDICA “ANALIZANDO LOS NEGOCIOS VERDES”

Se conformarán tres grupos de trabajo, a cada uno de ellos se le entregará un rompecabezas con una corta descripción de un negocio verde. Cada grupo deberá armar el rompecabezas y leer el documento entregado. Posteriormente, pasarán a analizar el negocio verde que les correspondió (posibilidades, potencial, avance de la organización, viabilidad, entre otros) y, finalmente, lo socializarán ante todos los participantes para que se profundice en las características de cada uno de ellos. Esto con el fin de definir, de forma grupal, cuál o cuáles de ellos se analizarán en el siguiente paso.

## FORTALECIMIENTO EN EL MANEJO Y CÁLCULO DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN, POSCOSECHA Y COMERCIALIZACIÓN. PASO 3

**Paso 3.** Para esta actividad se tomarán las etapas identificadas en el paso 2, detallando los rubros que se requieren por cada una de ellas y calculando los costos, de manera que los productores aprendan a hacerlo y puedan construir, posteriormente, la matriz con los datos específicos de su cultivo y negocio a nivel individual.

Se sacarán los costos de producción, a manera de ejemplo, para los potenciales negocios con la organización, y se realizarán los análisis pertinentes de costos de producción y rentabilidad de los diferentes negocios identificados. Es importante mencionar que en este espacio se pretende que los productores aprendan a realizar los diferentes análisis y puedan tomar decisiones frente a cuál negocio tiene mayor pertinencia y rentabilidad para ellos.

Es esencial que el facilitador haga énfasis en la importancia de realizar los comparativos para poder tomar las decisiones de una forma consciente y con información real y certera.



Es importante que, durante el ejercicio, el facilitador ayude a que los productores caigan en cuenta que los costos son diferentes dependiendo del mercado al que se desea llegar (por ejemplo los de fertilización y manejo sanitario difieren si se van a aplicar agroquímicos o si se va a trabajar únicamente con productos naturales con miras a un mercado orgánico).

## Ejemplo de matriz:

COSTOS DE PRODUCCIÓN-COMERCIALIZACION Y LOGISTICA DEL CULTIVO DE CACAO					
MUNICIPIO:		ASOCIACIÓN		Área:	1 ha
FINCA				Valor Kilo	
Etapa	Rubro	Cantidad	Unidad	Valor Unidad	Valor Total
Establecimiento	<b>* Mano de obra</b>				
	Adecuación del lote				
	Trazado				
	Ahoyado				
	<b>*Insumos</b>				
	Plántulas de cacao				
	Fertilizante (Orgánico y químico)				
	<b>*Herramientas</b>				
	Guadaña				
	Fumigadora				
	<b>*Costos indirectos</b>				
	Arrendamiento				
Mantenimiento	<b>*Mano de obra</b>				
	Control de arvenses				
	Mantenimiento canales				
	Podas				
	<b>* Insumos y fertilización</b>				
	Fertilizante				
	Abono				
<b>* Costos indirectos</b>					
Arrendamiento					
<b>Total costos de establecimiento hasta producción</b>					
La depreciación del cultivo será a 20 años					
Cosecha	Mano de obra				
Secado y fermentado	Mano de obra				
	Empaque				
<b>Total</b>					
Comercialización y logística	Mano de obra				
	Transporte				
<b>Total</b>					

**Nota:** Este ejemplo de matriz es únicamente para el facilitador, pues es esencial tener en cuenta que los rubros se deben construir de forma participativa con los productores.

## EVALUACIÓN

La evaluación se realizará por medio del juego “tingo, tingo, tango”, para el cual los participantes se organizarán en un círculo grande y se les entregará

una pelota. Tras esto, el facilitador comenzará a cantar, con los ojos cerrados, “tingo tingo tingo tingo tingo...” mientras los participantes se van pasando la pelota. Cuando el facilitador cante “tango”, la persona que quede con la pelota deberá responder la pregunta que realice el facilitador. Este proceso se repite varias veces para que diferentes personas contesten las distintas preguntas.

Preguntas sugeridas:

- ¿Qué tan útil le pareció el tema tratado?
- ¿Considera que el tema es pertinente para la organización?
- ¿Cuál fue su mayor aprendizaje?

## REFERENCIAS ADICIONALES

### HIPERVÍNCULOS

A continuación se incluyen otros vínculos que pueden ser de interés para profundizar en el tema empresarial.

- Cartilla Componente Empresarial, Federación Nacional de Cacaoteros:

[https://drive.google.com/drive/folders/1aVKltS6cqRwc15bwVWvRZBbG-ZuMdk68?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/drive/folders/1aVKltS6cqRwc15bwVWvRZBbG-ZuMdk68?usp=drive_link)

- Capacitación a pequeños productores en formulación participativa de planes de negocios, Corporación PBA:

<http://www.corporacionpba.org/portal/sites/default/files/capacitaci%C3%B3n%20Planes%20de%20Negocio%20final.pdf>

- 80 herramientas para el desarrollo participativo “Frans Geilfus”, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural:

<https://www.minagricultura.gov.co/sitios/AutoFortalecimiento/Organizacional/Participaci%C3%B3n%20Social%20y%20Pol%C3%ADtica/80HerramientasParticipativas.359.pdf>

### ENTIDADES

Las siguientes son entidades a las que los pequeños productores pueden recurrir para orientaciones relacionadas con el tema empresarial:

- Sena.
- Cámara de Comercio.
- Universidad Minuto de Dios.
- Cormacarena.
- Compañía Nacional de Chocolates.