

2020

Estrategias de internacionalización para fomentar el desarrollo del sector cacaoero del municipio de Chaparral en el departamento del Tolima

Angie Paola Cortés Capador
Universidad de La Salle, Bogotá

Jhoan Sebastián Rodríguez Mongui
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio



Part of the [Business Analytics Commons](#), and the [Finance Commons](#)

Citación recomendada

Cortés Capador, A. P., & Rodríguez Mongui, J. S. (2020). Estrategias de internacionalización para fomentar el desarrollo del sector cacaoero del municipio de Chaparral en el departamento del Tolima. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio/612

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Finanzas y Comercio Internacional by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA FOMENTAR EL DESARROLLO DEL SECTOR
CACAOTERO DEL MUNICIPIO DE CHAPARRAL EN EL DEPARTAMENTO DEL TOLIMA**

**CORTÉS CAPADOR ANGIE PAOLA
RODRÍGUEZ MONGUI JHOAN SEBASTIÁN**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
FINANZAS Y COMERCIO INTERNACIONAL
Bogotá, Septiembre de 2020**

**ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA FOMENTAR EL DESARROLLO DEL SECTOR
CACAOtero DEL MUNICIPIO DE CHAPARRAL EN EL DEPARTAMENTO DEL TOLIMA**

**CORTÉS CAPADOR ANGIE PAOLA - 63161260
RODRÍGUEZ MONGUI JHOAN SEBASTIÁN - 63161277**

**Monografía de grado para optar por el título de:
PROFESIONAL EN FINANZAS Y COMERCIO INTERNACIONAL**

**JACKSON PAUL PEREIRA SILVA
Tutor**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
FINANZAS Y COMERCIO INTERNACIONAL
Bogotá, Septiembre de 2020**

Contenido

1. Introducción.....	5
2. Marco de Referencia	7
2.1 Antecedentes de literatura	7
2.2 Marco teórico	10
3. Diseño metodológico.....	12
4. Resultados	16
5. Conclusiones y recomendaciones.....	28
Referencias	30
Anexos	34
Anexo 1. Encuesta caracterización del sector	34

Índice de tablas

Tabla 1: Variables de análisis	14
Tabla 2: Benchmarking Colombia	15
Tabla 3: Planteamiento de estrategias de internacionalización	25
Tabla 4: Posiciones matriz PEYEA	27

Índice de gráficas

Gráfica 1: Producción Nacional de Cacao	6
Gráfico 2: Procedimiento de la matriz PEYEA.....	16
Gráfica 3: Matriz PEYEA	27

1. Introducción

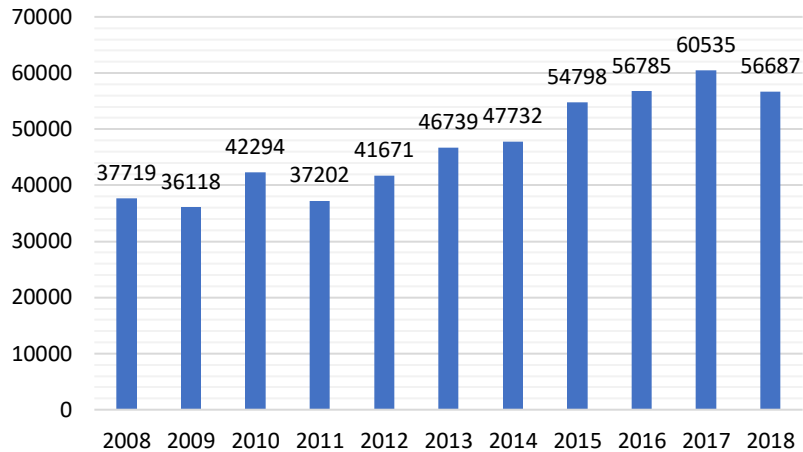
Colombia es un país reconocido mundialmente por su biodiversidad y por la multiplicidad de flora y fauna. Gracias a sus características innatas, posee un ambiente propicio para el desarrollo del sector agrícola e incluso para el turismo ecológico. A pesar de ello, dentro de la economía nacional el campo pasó a un segundo plano desde hace décadas lo cual de por sí es debatible y lo que prima son los hidrocarburos y minerales puesto que es el sector que da un mayor impulso al crecimiento económico del país y es catalogado como el motor de la inversión social según (Toro, 2018).

En los últimos años, como consecuencia de la globalización y de los desastres ambientales que han sucedido, los gobiernos dan incentivos para aquellas industrias que reduzcan su huella de carbono y apoyen el crecimiento ecológico y agrícola. Para este crecimiento, de acuerdo con Minagricultura (2020), son diversos los incentivos que apoyan el sector primario cómo: El incentivo a la capitalización rural, el cual consiste en un beneficio económico se le entrega a quienes pongan en marcha proyectos de inversión que mejoren la sostenibilidad y competitividad de la producción agropecuaria. Además, según Farfán (2012) citado por La Nación (2012), “Realmente creemos que el precio que hoy nos está pagando el oligopolio no justifica los costos de producción, por lo tanto, debemos llamar la atención a las autoridades para que se tomen medidas de choque porque nos sentimos afectados” (p.2). Lo que evidencia una gran crisis del sector en cuanto a la estructura de mercado oligopólica que se presenta en las ventas y los intermediarios, costos altos y en el cual se ve reflejado que los esfuerzos de los cacaocultores no están siendo correctamente remunerados. El estudio aporta ideas nuevas para la entrada en mercados internacionales de las zonas cacaocultoras del departamento poco accesibles y no reconocidas, ya que, por su ubicación geográfica y la ausencia del estado en la zona rural, la práctica de esta actividad presenta un problema en el aspecto de la cadena productiva y sus procesos de comercialización.

También se tuvo en cuenta para esta sección la producción nacional del cacao, según Fedecacao (2019), la producción del cacao en Colombia se obtiene de la explotación de alrededor de 90.000 hectáreas sembradas en 24.500 fincas. El rendimiento promedio por hectárea cosechada se estima en 450 kilogramos de cacao en grano; las causas de este bajo rendimiento se relacionan con cuatro aspectos que afectan el cultivo: La avanzada edad de las plantaciones sembradas, el tipo de material de propagación utilizado (cacaos híbridos y comunes con bajos niveles de tolerancia a plagas y enfermedades), la baja densidad de árboles en producción por hectárea y, las dificultades para que el agricultor pueda poner en práctica las recomendaciones de manejo integral del cultivo. Según el departamento de estadísticas de

Fedecacao (2019), estos son los resultados históricos que se tienen acerca de la producción del cacao a nivel nacional:

Gráfica 1: Producción Nacional de Cacao



Fuente: Elaboración propia a partir de (Fedecacao; 2019) (Departamento de Estadística; 2019)

Lo que muestra un crecimiento del 6,48% en los últimos diez años, y que de acuerdo con González (2019), el incremento en la producción de cacao nacional permite suplir las necesidades de los clientes internacionales como Canadá, Malasia, México, Unión Europea, entre otros, que apetecen el grano reconocido por su alta calidad como fino de sabor y aroma, mostrando así un aumento en ventas internacionales del 520% durante el mismo periodo, aunque, las dificultades anteriormente mencionadas afectan el volumen, el nivel de producción es bajo, no obstante, la calidad es alta.

Bajo este entendido, esta indagación pretende dar respuesta a ¿Cuáles son las estrategias de internacionalización que podrían apoyar el desarrollo del sector cacaotero desde el municipio de Chaparral en el departamento del Tolima?, en donde se tomarán en cuenta seis teorías de los diferentes autores clásicos de la internacionalización con respecto a estrategias o planes de acción que tienen como objetivo mejorar el proceso de inserción a nuevos mercados, si bien no hay una teoría específica por la cual se va a regir la investigación, se hace una recopilación de diferentes teorías que tienen en cuenta diversas perspectivas que aportan en la relación de integración, procesos, cooperación, creación y extensión con el cacao en el comercio internacional como lo son la teoría de Bela Balassa, el Modelo Uppsala, teoría de Jordi Canals, teoría Ecléctica de Dunning, el Modelo de Redes; y por último, la teoría de Born Global que apoyen el crecimiento del sector cacaotero para así impulsar cada uno de los objetivos planteados, que comienzan con la identificación del funcionamiento de la cadena productiva en las zonas cacaocultoras de la región por medio de una encuesta estructurada que se aplicó a 50 personas que

trabajan en el sector cacaoero del municipio de Chaparral; el diseño de un proceso de benchmarking de sectores similares en Colombia como el azúcar y el café y en el mundo la soya en Brasil y Cacao en el Ecuador además de un análisis sectorial comparativo con miras a identificar aspectos relevantes presentes en los principales proyectos llevados a cabo y por último, se planteó la estrategia de internacionalización que puede ser llevada a cabo en el sector cacaoero de la zona de interés a través de la matriz PEYEA Posición estratégica y evaluación de la acción como metodología de evaluación. En este escrito, los temas principales que se abordan y de lo cual se resalta la importancia son: Antecedentes del cacao a nivel mundial y regional, Teorías de internacionalización, diversificación del producto y el Benchmarking.

2. Marco de referencia

2.1 Antecedentes de literatura

Se presentan a continuación los resultados de investigaciones, artículos y publicaciones que relacionan el tema del cacao con el fin de identificar literatura en un periodo de tiempo menor a quince años de realización en los cuales se señala el funcionamiento y el papel que desempeña en el ámbito internacional, nacional y local, dándole importancia a los casos de estudio y desarrollo que se han presentado sobre este producto agrícola.

Para el desarrollo del cacao colombiano en el mundo se toma como referente el artículo presentado por Cely (2017) titulado “Oferta productiva del cacao colombiano en el posconflicto. Estrategias para el aprovechamiento de oportunidades comerciales en el marco del acuerdo comercial Colombia-Unión Europea” en donde se encuentra que la preferencia del consumidor radica en un cacao cultivado de manera amigable con el medio ambiente, características notorias en el cacao colombiano al ser fino de aroma, con las certificaciones requeridas internacionalmente y con responsabilidad social, el cacao colombiano tiene mayores oportunidades de exportación en mercados europeos, como por ejemplo el alemán, el francés y el belga, dado que los consumidores aprecian las adecuadas condiciones y estado de los productores con una adecuada práctica de comercio justo. Evidenciando en este, el alto nivel de potencialidad que le permite acceder a nuevos mercados extranjeros, especialmente europeos en donde se concentra el dominio del sector chocolatero con una alta demanda de productos especialmente premium y con alto valor agregado, de lo cual se espera que aumente cada vez más tomando las acciones que permiten expandir y fomentar el consumo del producto en este continente.

Asimismo, en artículos de la Revista Ciencia Unisalle, se puede evidenciar el potencial del cacao especialmente el trabajo de Sánchez et al. (2018) que tiene como título “Estrategias de competitividad para potenciar el sector del cacao en el departamento del Tolima a nivel internacional en el marco del pos acuerdo” en el cual se expone que la competitividad del sector agrícola es baja debido al uso inapropiado del territorio en cuanto a innovación y tecnología; además, la falta de recursos y la poca asociatividad de los productores, pero, encuentran en el cacao un producto fundamental para la sustitución de cultivos ilícitos debido a las condiciones climáticas que se presentan en toda la región, con estadísticas que respaldan su alta participación en el PIB de la nación. Esto demuestra que la región de Tolima posee las características y condiciones necesarias para el óptimo cultivo, siendo de esta manera atractivo para los mercados internacionales gracias a su alta participación en la producción del país junto a la zona de Santander y Antioquia, lo que genera una competitividad sana en la cual conjuntamente se despliegan oportunidades en mercados que en periodos pasados eran completamente desconocidos.

De igual manera en trabajos de grado que se encuentran en el repositorio institucional de la Universidad de La Salle como el realizado por Quijano (2016), en donde se puede constatar que la visualización del producto a nivel mundial y nacional se relaciona con la implementación de estrategias de transferencia de tecnología, investigación e innovación para el desarrollo de mercados que conducen al aumento de las siembras y mejoramiento de la productividad del grano del cacao, lo que conlleva a un posicionamiento en el mercado tanto interno como externo con productos que contienen un alto valor agregado. Por lo que justifica que entre mayor sea la siembra en las zonas que favorecen a la producción del cacao como la del Tolima, se va a posicionar de mejor manera en mercados internacionales y de este modo se respalda el sector agrícola en cuanto a temas de innovación y tecnología que traen como resultado una mejora en la cadena productiva del cacao en el país para lograr la transición a una economía desarrollada y que el sector obtenga una sostenibilidad de acuerdo con (GEM, 2017).

Continuando con el entorno nacional, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2019) en la Estrategia Nacional para la Cadena del Cacao, ha desarrollado una estrategia interna para la cadena del cacao que busca transformar la industria, el Programa Colombia más Competitiva, financiado por la Embajada Suiza, Cooperación Económica y Desarrollo SECO, ha sido el facilitador en la construcción de esta estrategia como iniciativa del gobierno nacional para Colombia. A partir del desarrollo de acciones para la mejora de las condiciones del producto y calidad hacia el posicionamiento en el mercado internacional con el propósito de cumplir las exigencias internacionales y aumentar la exportación. De forma que esta estrategia plantea soluciones concretas para las regiones productoras en 4 aspectos: En

primer lugar, se enfoca en la cadena de valor en la cual se evalúan todos los requerimientos de los agentes dentro de ésta para ser tomada como un sistema en donde todo se relaciona y converge. Luego, da una visión hacia la gestión del riesgo y examina el entorno para mitigarlo, logrando así transformar el riesgo en nuevas oportunidades que antes no habían sido evaluadas. Por otra parte, desde la perspectiva del comercio desarrollando acciones para verificar que se posean las condiciones necesarias al momento de entrar a mercados nuevos aprovechando los acuerdos comerciales y competir en diversificación de productos y, para concluir, desde un enfoque de alianzas y apoyo entre el sector público y privado para reunir esfuerzos en conjunto y desarrollar la estrategia para asegurar el progreso económico.

De acuerdo con la cadena productiva en el país y las estrategias planteadas por parte del sector público, se referencia el artículo publicado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en el observatorio Agrocadenas de Colombia (2005), en el que se demuestra el cacao como actividad económica con problemas de competitividad debido a que las prácticas realizadas por los agricultores no son las más eficientes o adecuadas para generar mejor calidad de grano. Además de esto, el punto de falencia se encuentra en la falta de personal calificado y de tecnología para realizar dicha tarea y en la presencia de plagas en los cultivos. Con respecto al ámbito local, a través del análisis de la cadena de valor del cacao en el municipio de Chaparral Tolima realizado por Contreras (2017), de la caracterización se puede extraer que únicamente existen dos grandes compradores del producto regulados por asociaciones comercializadoras de cacao de la región que intervienen en los precios en pro de obtener beneficios colectivos, un factor importante para mejorar los ingresos de los cacaocultores. Sin embargo, existen algunas desigualdades en la distribución de éste, lo que se encuentra respaldado por el estudio de Ríos et al. (2017)

El productor está recibiendo menos del 90% del valor, estimado por organizaciones como IDEAS en España y la Asociación Europea de Organizaciones de Comercio Justo (EFTA) de esta forma: el 70% del precio final es percibido por las grandes sociedades comerciales y la industria y solo el 5% del precio final llega al productor (p.20)

Lo que indica que a nivel regional no se genera todavía una adecuada comercialización del producto debido a malas administraciones y el escaso nivel de capacitación de los cacaocultores, que trae como efecto la concentración de las utilidades en el grupo significativamente dominante del cacao en la zona que no compra con un precio justo en comparación con las ganancias que están obteniendo.

2.2 Marco teórico

En cuanto a los principales referentes teóricos se tomaron en cuenta para el desarrollo de este apartado seis teorías de los diferentes autores clásicos de la internacionalización con respecto a estrategias o planes de acción que tienen como objetivo mejorar el proceso de inserción a nuevos mercados tomando como alusión el documento de investigación realizado por Trujillo et al. (2006), y el documento de Cardozo et al. (s.f.) que exponen las perspectivas teóricas sobre internacionalización. Si bien no hay una teoría específica por la cual se va a regir la investigación, se hace una recopilación de diferentes teorías que tienen en cuenta diversas perspectivas que aportan a la investigación en la relación de integración, procesos, cooperación, creación y extensión con cacao en el comercio internacional.

En primer lugar, se encuentra la Teoría de Bela Balassa (1964), que dispone una perspectiva de integración y de proceso que contiene un número etapas que dependen del contexto, en donde la economía internacional es un fenómeno comercial, esto como punto fundamental para reducir la distancia económica y aprovechar las oportunidades en los mercados; con cinco aspectos principales como lo son el área de libre comercio: experiencias de cooperación con la eliminación de aranceles para las importaciones y exportaciones entre ellos; la unión aduanera: un arancel común a todos los miembros frente a los productos del exterior, eliminando muchos problemas de las zonas de libre comercio; el mercado común: el espacio económico en el que existe libertad de circulación para las mercancías, los capitales, los servicios y las personas; la unión económica y monetaria: coordinación de una política económica y monetaria única, y no solo una política comercial compartida y la estabilización en los tipos de cambio entre las monedas; y por último, la unión política: establecimiento de políticas exteriores como objetivo para preservar la identidad de los estados-nación y armonizar el entorno. En donde la competencia a nivel mundial de los bienes primarios, que es el primer grupo de bienes que clasifica Balassa y en donde se centra la investigación, se desprende del hecho de incertidumbre de la demanda y los precios futuros de los mismos, ya que los países centran sus esfuerzos en la diversificación de sus exportaciones para no depender de un solo producto y de la disponibilidad del mismo.

Para continuar se toma el Modelo Uppsala desarrollado por Johanson y Wiedersheim (1975), como una perspectiva de proceso, es un modelo de carácter dinámico debido a que los factores por los cuales las empresas realizan exportaciones son de carácter proactivo y reactivo con una característica diferenciadora y de carácter distintiva para sus exportaciones y circunstancias externas que los obligan a exportar como entrada de competidores extranjeros al mercado en el que están o cuando el gobierno incentiva las exportaciones respectivamente. El proceso de internacionalización de las empresas se

efectúa a través de cuatro etapas en el conocimiento de los mercados: la exportación esporádica, la exportación mediante agentes, las ventas a través de filiales comerciales y las filiales de producción y comercialización. Un importante concepto introducido por los autores del modelo y que aporta a la investigación es el de “distancia psicológica” según el cual, la entrada exterior tendería a producirse por el mercado país psicológicamente más próximo al país de origen; definiendo distancia psicológica como el conjunto de factores que impiden u obstaculizan los flujos de información como, por ejemplo, diferencias lingüísticas, culturales, políticas, educativas o de desarrollo industria.

En tercer lugar, se encuentra la Teoría de Canals (1994), que aborda una perspectiva de proceso en la que la decisión de entrar a mercados internacionales viene desde la idea del futuro de globalización del sector en la cual influyen factores como: fuerzas económicas como economías de escala, tecnología o infraestructura, las fuerzas de mercado que son convergencia de las necesidades y canales de distribución y por último las estrategias empresariales como juegos competitivos o seguir al líder. Esta teoría sigue un proceso secuencial para afianzar actividades internacionales en la etapa 1: inicio, exportación pasiva, puntual, y experimental; la etapa 2, consiste en el desarrollo, exportación activa y alianzas, identificando la forma de ingresar al mercado externo con empresas ya establecidas. Y, la etapa 3 en la consolidación, exportación, alianza, inversión directa y adquisiciones. Para el autor en ciertos sectores, como el de los alimentos, los factores relacionados con el mercado local suelen ser dominantes, lo cual puede frenar el proceso de internacionalización, pero bajo este modelo, el primer factor relevante en todo proceso de internacionalización sería el disponer de un producto de calidad suficiente para ser ofrecido a los mercados exteriores, ventaja con la que cuenta el sector cacaotero colombiano.

Luego, la Teoría Ecléctica de Dunning (1988), se refleja a través de una perspectiva económica, plantea que la extensión, la forma y el patrón de producción fundamentan las ventas, principalmente a partir de las decisiones que influyen para producir en el extranjero y analizar el crecimiento tomando alternativas para realizar alianzas por la presión de la demanda global, aprovisionamiento y competitividad, aprovechando las ventajas propias para participar en mercados externos y Know-How; por último, tiene en cuenta ventajas en diversificación y experiencia para una flexibilidad y abastecimiento de recursos de manera óptima. Hace referencia a tres conjuntos de ventajas; en primer lugar, ventajas de activos: activos que representen ventajas frente a otras empresas, en segundo lugar, ventajas de transacción: economizar costos de transacción cuando se consiguen productos necesarios y para finalizar la ventaja de localización para disminuir riesgos y aprovechar oportunidades. En donde debe resultar más rentable internacionalizar dichas ventajas mediante la expansión de su cadena de valor o a través de la

ejecución de nuevas actividades, siendo los factores que determinan esa internalización aquellos relacionados con la reducción de costos de transacción tales como la necesidad del vendedor de proteger la calidad de los productos, evitar los costes de búsqueda, de negociación y ruptura de contratos, compensar la ausencia de mercados, evitar y explotar intervenciones gubernamentales.

La Teoría de Born Global de Madsen (1997), a partir de una perspectiva emergente se enfoca en las empresas de reciente creación, una estrategia que cuenta con fácil acceso a tecnologías e integración de las economías regionales que facilita el hecho de que una empresa pueda realizar actividades internacionales desde el momento de su creación. A partir de tres factores fundamentales: las nuevas condiciones del mercado, luego la tecnología en producción, transporte y comunicación; y, la capacitación de personal y especialización. Las consecuencias de estos factores son la disminución de los costes de comunicación y transporte, el fácil acceso a las nuevas tecnologías de la información y la mayor integración de las distintas economías regionales, causantes de una serie de circunstancias que facilitan el hecho de que una empresa pueda realizar actividades internacionales desde el momento de su creación, la especialización, la adaptación al cliente y la producción en nicho son alternativas viables en los mercados actuales. El transporte de personas y bienes es más barato, seguro y frecuente, por lo que las barreras de coste de los negocios internacionales han desaparecido. Esto también es resultado del desarrollo de las comunicaciones; los mercados se han vuelto más accesibles.

Y, por último, el Modelo de Redes desarrollado por Coviello (1999), en su panorama de cooperación, es una teoría explicativa acerca de la forma y el cómo internacionalizar, a través, de un conjunto de relaciones de cooperación entre las empresas vinculadas con las actividades en la cadena de valor: proveedores, producción, clientes. Un ejemplo podría ser los Joint Venture. Así, la interdependencia explica que una empresa puede aprovechar los recursos de otras por su posición en la red, realizar y establecer alianzas con posibles aliados en mercados extranjeros mediante extensiones internacionales o entrada en mercados extranjeros, penetración de mercados y la coordinación entre diferentes posiciones de redes.

3. Diseño metodológico

De acuerdo con Hernández (2010), es un estudio de tipo mixto con primacía de lo cualitativo, el alcance de la presente investigación es descriptivo ya que se pretende apoyar el desarrollo del sector cacaoero en el municipio de Chaparral en el departamento del Tolima mediante evaluaciones técnicas

de los factores de producción (Tierra, mano de obra y capital) y la manera de emplearlos allí para posteriormente proponer estrategias que puedan implementarse en el sector y que resulten eficientes con un alto grado de pertinencia para la población de estudio. Su utilidad radica en mostrar con precisión los procesos que se deben seguir para entrar en un mercado internacional y de este modo mejorar el desarrollo del municipio. De acuerdo con la teoría el diseño realizado será no experimental con base en Hernández (2010), para ello en primer lugar se utilizó como instrumento de medición una encuesta a cacaocultores con características similares, por lo que cumple con el requisito de confiabilidad ya que su grado de aplicación al individuo da resultados iguales; además, afirma su validez ya que la herramienta mide en un grado directo la variable, y por último, el instrumento es objetivo porque no se ve influido por sesgos que orienten a la investigación de manera errónea, a través del cual se logra obtener una caracterización para determinar el comportamiento de las variables en su ambiente natural, identificando por medio de la investigación acción participativa y a partir del análisis de los hallazgos, los patrones del sector del cacao en el departamento de Chaparral.

Para este objetivo en primer lugar hubo un estudio previo acudiendo a fuentes de primera mano para identificar las características del sector cacaotero de la parte rural del departamento del Tolima, en donde se utilizó como instrumento una encuesta realizada por Fedecacao y se identifican algunas preguntas que no se enfocaban en la caracterización del sector que se quería establecer, es por esto que se rediseñó a partir del formato establecido, ésta encuesta estructurada (Anexo 1. Encuesta caracterización del sector) se aplicó a 50 personas que trabajan en el sector cacaotero del municipio de Chaparral, más específicamente en la vereda La Profunda en el año 2019, donde hay alta actividad agrícola de pequeñas familias que viven de cultivos como el cacao, el café, el plátano, la yuca, entre otros, la selección de la muestra de acuerdo con Cortés et al. (2014) se produjo con una población total de $N = 287$ habitantes que tienen en promedio cada una de las veredas del municipio de Chaparral, con un $SE = 0.05$ y $P = 0.9$, se obtuvo como resultado una muestra mínima estimada de 36 personas, siendo significativa para el estudio. El análisis de los datos se realizó mediante estadística descriptiva en el programa de RStudio y un modelo en el software STATA, para lograr esto, en un principio las preguntas de la encuesta se codifican cuantitativamente y se le asigna un valor de escala nominal para una mayor facilidad del análisis, la mayoría de las preguntas fueron cerradas o con un intervalo de respuesta.

El segundo objetivo se fundamenta en el análisis descriptivo y comparativo por medio de fuentes de información secundaria a través de información extraída de estadísticas publicadas por organismos nacionales como el DANE, informes del Ministerio de comercio industria y turismo y organismos

internacionales como Organización de la Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y la Organización Mundial del Cacao (ICCO) además de la Federación Nacional de Cafeteros y Cacaoteros, publicaciones periódicas del sector e información en versión electrónica. A través del proceso de benchmarking descriptivo, relacionado con la técnica desarrollada, se realizó una tabla comparativa para evaluar el comportamiento de las diferentes variables según su contexto, se toma a nivel nacional los sectores del café y azúcar, sectores que permiten comparación en iguales condiciones a las del sector cacaotero por su carácter agrícola y en el mundo el sector del cacao en Ecuador gracias a las características de su producto de cacao fino y de aroma además por ser un país posicionado como el más competitivo de América Latina en este campo y sector de la soya en Brasil por ser el líder mundial en exportación de este producto de acuerdo con el ranking oficial de CAPECO (Cámara Paraguaya de Exportadores y Comercializadores de Cereales y Oleaginosas), a partir de esto, se describen las particularidades y el desarrollo de la competitividad de cada sector para posteriormente proponer lineamientos estratégicos para el sector cacaotero. La tabla 1 especifica las variables que se analizaron para este benchmarking las cuales son escogidas dadas las condiciones en los mercados agrícolas que están fuertemente influenciadas por variables macroeconómicas como el crecimiento del producto interno bruto (PIB) mundial, exportaciones y variables microeconómicas como producción, área tecnificada, precio promedio de la carga del producto y asistencia a ferias internacionales y una variable categórica la cual se trabaja como variable dicotómica asignando el valor de 1 si lo cumple o 0 si no se cumple, como contrato de venta a futuro, variables analizadas por medio de su unidad de medida.

Tabla 1: Variables de análisis

Variable	Fuente	Criterio de medición
Aporte al PIB total	DANE	Porcentaje
% de las X totales	DANE	Porcentaje
Tamaño Exportaciones	DANE	Tonelada
Precios promedio de la carga	Federación Nacional Cafeteros/Cacaoteros y Asocaña	Dólar
Área tecnificada	Federación Nacional Cafeteros/Cacaoteros y Asocaña	Hectárea
Producción	DANE	Tonelada
Posición de Colombia en el mundo	Federación Nacional Cafeteros/Cacaoteros y Asocaña	Número
Contratos de venta a futuro	Federación Nacional Cafeteros/Cacaoteros y Asocaña	Número
Asistencia a ferias internacionales	Ministerio de Comercio Industria y Turismo	Número

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a literatura, se toma la teoría del benchmarking de Spendolini (2005), como el proceso de generar conocimiento para referenciar casos de éxito de compañías líderes y posteriormente aplicarlos

en una organización, a partir de esto la importancia de que la empresa, en efecto el sector cacaotero, interactúe de mejor forma en el sistema internacional, a través de tres tipos de benchmarking: Interno al evaluar actividades tanto en el sector como en el país, competitivo al comparar empresas del mismo tipo, es decir, del agro y; por último, el genérico o funcional para identificar la practica más exitosa de una empresa considerada líder en sectores de interés. El benchmarking a través del modelo de Spendolini, consiste en primer lugar determinar a qué se le hará benchmarking. Luego formar un equipo de benchmarking, tercero identificar los socios de benchmarking, cuarto recopilar y analizar la información de benchmarking; y, por último, Actuar.

En el marco de la competitividad y la globalización, es relevante tomar en cuenta como referencia en el mercado, los sectores líderes a las cuales siguiendo la estructura anterior se determinan para el proceso de comparación. Como punto de partida se toman estos sectores como referencia útil para evaluar las oportunidades y aspectos claves de cada uno y que puedan surgir para el sector cacaotero colombiano, como afirma la FAO, el agro es un sector potencial en el que se destaca la importancia de los productos básicos agrícolas para el crecimiento de los países en desarrollo y menos desarrollados, a continuación, se expone la recopilación de la información del proceso de benchmarking interno a nivel Colombia.

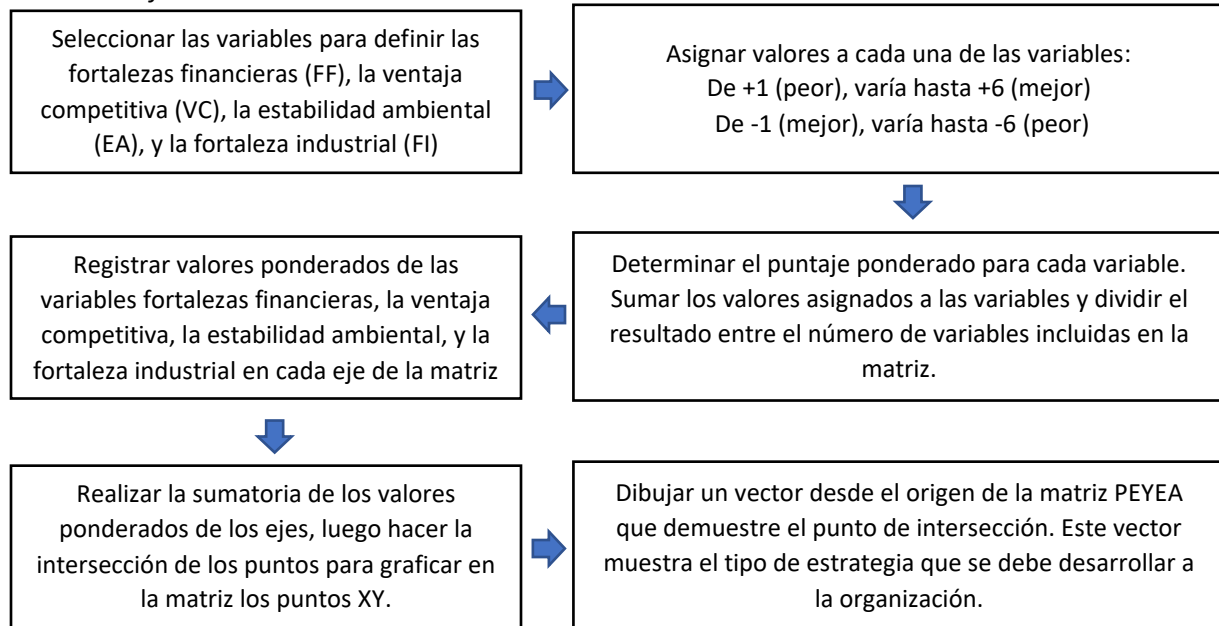
Tabla 2: Benchmarking Colombia

Ítem	Café	Cacao	Azúcar
Aporte al PIB total	0.8%	0.8%	0.7%
% de las X totales	6%	0.2%	1.2%
Tamaño Exportaciones	887.880 ton	7.056ton	1.5M de ton
Precio promedio de la carga	\$2.877USD	\$2.300USD	\$486USD ton
Área tecnificada	86% joven	12.5%	25%
Producción	945.000 ton	56.867ton	2.2M ton
Posición de Colombia en el mundo	3	11	13
Contratos de venta a futuro	1	1	1
Asistencia a ferias internacionales	14	11	9

Fuente: Elaboración propia a partir de (DANE; 2018) (Cuadro 2. PIB de la industria enero-septiembre de 2018)

De igual forma, para el desarrollo del tercer objetivo a partir del benchmarking realizado y el marco teórico expuesto anteriormente se obtuvieron las variables fundamentales que permiten una internacionalización, las cuales se establecieron en una matriz PEYEA de selección y evaluación, el procedimiento de la matriz se realiza del siguiente modo:

Gráfico 2: Procedimiento de la matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia a partir de Herramientas estratégicas, (Pulgarín, 2012)

Con el fin de determinar qué estrategia aporta completamente a la internacionalización. Estos datos se analizan de forma comparativa con las teorías de internacionalización, para identificar la forma de proceder en cuanto a las estrategias que pueden ser llevadas a cabo y cuál es la más conveniente en el sector cacaotero de la zona de estudio.

4. Resultados

Identificación del funcionamiento de la cadena productiva en las zonas cacaocultoras de la región

En primer lugar, con respecto a la identificación del funcionamiento de la cadena productiva, se debe partir de la definición de la cadena productiva que de acuerdo con el Ministerio de Agricultura (2015), corresponde al “conjunto de actividades que se articulan técnica y económicamente desde el inicio de la producción y elaboración de un producto agropecuario hasta su comercialización final”(p.1), bajo este entendido, la cadena productiva del cacao en el Tolima es dividida en 3 eslabones, tiene su inicio en el eslabón primario, en el cual el agricultor cosecha la semilla o grano de cacao a partir de prácticas tradicionales y posteriormente su debido procesamiento, el segundo eslabón es la comercialización de la materia prima a empresas locales como la Compañía Nacional de Chocolates y Casa Luker, adquiriendo el 89.7% y 9% la producción respectivamente, siendo las principales industrias y algunas Pymes con 0.9%

que elaboran el chocolate en manteca o polvo y 27 acopiadores en el Sur del departamento, cabe resaltar en la comercialización interna que se obtienen márgenes bajos de ganancias comparados con la diferencia de precios entre el productor y la industria procesadora puesto que los intermediarios no trabajan por beneficios mutuos y, por último, el eslabón de Mercado, para los cuales los principales actores son Distribuidores en el mercado local con el 80% de participación quienes venden en la ciudad de Bogotá y 20% distribuidores en el mercado externo, es preciso señalar que en este departamento no existen empresas transformadoras de cacao, solo existe puntos de venta de chocolate, productos elaborados y compra de cacao en grano. Finalmente, se puede identificar que los actores y los procesos realizados inciden significativamente en la calidad del producto que es un desafío para acceder a nuevos mercados particularmente el de cacaos especiales, se espera que se aproveche y se reconozca en términos monetarios la calidad del producto pagando un mejor precio y sin utilizar la gran cantidad de intermediarios quienes son compradores mayoristas y minoristas ubicados en los corregimientos y cabeceras municipales.

El sector cacaotero en un ámbito más amplio está integrado por representantes como casa Luker, Compañía Nacional de Chocolates y gremios como Fedecacao y la Cámara de Alimentos de la Andi, productores e instituciones públicas como Finagro, este sector cuenta con ventajas agroecológicas en clima y humedad, de hecho, el municipio de Chaparral es el principal productor del departamento con 2.650 ha Ministerio de Agricultura (2005).

Para continuar con el análisis de la cadena productiva más específicamente en la zona de estudio a partir del análisis estadístico se evidencian las características de la zona rural como lo son: Las hectáreas por finca que se destinan al cultivo del cacao en la cual en promedio son 20.42 en donde la mayoría de la zona son fincas dedicadas a cultivos, de igual forma se pueden identificar las deficiencias que presenta el sector cacaotero en cuanto a distribución del producto, debido a que la distancia que tienen los cacaocultores entre su zona de producción y el lugar donde venden su producto es de 20.1 km lo que indica y genera un mayor costo de transporte y logística para lograr llevarlo a otros mercados y no tienen facilidades de acceso, con respecto al ingreso mensual que recibe cada encuestado de acuerdo a su actividad económica se obtiene que la media es \$681.421 pesos colombianos y excluyendo los datos atípicos se tiene un promedio entre \$200.000 y \$400.000 lo que hoy en día ninguno de los dos datos representa ni un salario mínimo, ni es suficiente para suplir todas sus necesidades, demostrando la baja capacidad de ingresos explicado por el destino que le dan al producto, el cual es intermediario, asociación, cooperativa o localmente dado que no conocen alguna otra estrategia de comercialización y las que

practican no son realmente efectivas económicamente, posiblemente por la falta de especialización, capacitación o apoyo en producción del cultivo lo cual genera que el grano de cacao que ofrecen sea poco valorado por sus clientes y también cada alianza que se realice genera un costo.

Con respecto a la variable si exporta o no exporta, se identifica que el 38% (19 personas) de los encuestados exportan indirectamente, la mayoría (10) son agricultores, le siguen los comerciantes y los que se dedican a otra actividad y por último un ganadero, la variable principalmente al ser de carácter cualitativo se procede a un modelo de respuesta; el modelo Logit en el que se analizó la probabilidad de ocurrencia de si exporta o no exporta cuando se tiene la característica de las variables independientes como: Principal actividad económica, área total de la finca cultivada en cacao, destino del grano del cacao y por último si lo apoya alguna Institución, con lo que podemos concluir que el 93% personas que se dedican principalmente a la actividad de agricultor o ganadero tienen la posibilidad de realizar una exportación. En cuanto a los que destinan el grano de cacao a intermediarios o asociaciones el 29% tienen la posibilidad de exportar; por último, aquellas personas que sí tienen apoyo por parte de una institución tienen el 95% de probabilidad de realizar una exportación.

Los resultados implican que en el diagnóstico de la Colombia rural, la zona rural del Tolima, en especial el sector cacaotero tiene una grave falta de planificación y necesita mayor atención por parte tanto del gobierno como de política pública; un elemento que no permite que sea productivo es que las zonas rurales presentan inconvenientes en el acceso y son poco reconocidas lo que ocasiona mayores costos de producción y que su precio pagado no sea el justo, por lo tanto, se identifica que los agricultores trabajan a pérdida o apenas para sobrevivir dado que las estrategias de venta o de comercialización que practican no son las más adecuadas o eficientes, todo esto demuestra que es necesaria una reestructuración de sus objetivos en temas agrícolas tanto a corto como a largo plazo para que los cultivos presenten mayor competitividad frente a otros en cuanto a tecnología y proceso de distribución o logística; así mismo, que los agricultores tengan mayor capacidad y formación técnica en cuanto a educación internacional y oportunidades de exportación, en especial para aprovechar el potencial de la calidad del cacao Colombiano como fino y de aroma ratificado por la Organización Internacional de Cacao para su internacionalización o entrada a mercados internacionales. Es necesario proyectar el sector agrícola en el largo plazo y se puede realizar mediante las estrategias de internacionalización que se plantearán, de esta forma, el cacao puede comenzar a considerarse como un producto que genera una alternativa ambiental, económica y social, con la producción de cacao se comienza a modificar el estilo de vida y la llegada de un proceso de internacionalización.

Diseño de proceso benchmarking de sectores similares en Colombia y en el mundo

En segundo lugar, considerando el desarrollo del benchmarking para los sectores similares, en los resultados se logra establecer los determinantes en cada sector elegido, de la siguiente forma:

Análisis sector cafetero

El café ha logrado un desarrollo regional y sustentable, de acuerdo con Cárdenas (1993), los caficultores cuentan con una red de comercialización interna conformada por los almacenes generales de depósito (Almacafé) que funcionan como puntos de compra de exportadores en donde durante todo el año es posible encontrar demandantes del producto y en cualquier parte del país lo cual les brinda una estabilidad, de igual forma, cuentan con asociaciones internas que realmente se preocupan por las necesidades de los caficultores que les permite utilizar los recursos de forma eficiente y desarrollan una comercialización interna propia, en el ámbito externo, las instituciones especializadas adelantan la promoción del producto y publicidad internacional, en este sector a través de Juan Valdez, factor clave para la venta del producto, gracias a que se desarrolla una exitosa reputación del café y prestigio, es una política del gremio que enfoca su estrategia en reconocimiento en lugar de mayor producción.

Seguidamente se exponen las actividades que se destacan para la industria cafetera, la cual le brinda al país reconocimiento y posicionamiento permanente en el mercado internacional y que se ha convertido en factor clave para el comercio exterior colombiano, entre este proceso se resalta el desarrollo en tecnificación el cual ha llevado el cultivo a un alto rendimiento, incluyendo un ordenado proceso de comercio internacional y su amplio margen de ganancia que permite ser reinvertido en las zonas cafeteras en aspectos de infraestructura física y social conllevando a un mayor desarrollo y diferenciación rural.

El café ha presentado un aumento en la producción, esto se debe a la renovación de los cafetales por árboles nuevos los cuales ya cumplieron su ciclo con una alta productividad y gracias a la creación de nuevas semillas resistentes a las plagas. Una estrategia para la comercialización de este producto es manejarlo como un instrumento financiero por medio de opciones o futuros que es una proyección también a corto plazo y permite asegurar la venta del cultivo, por otra parte, en un ambiente organizacional, cuenta con una asociación de países productores de café, esto como táctica para estimular a los países y aprovechar la diversidad regional para ofrecer una amplia gama de café a través de nichos especializados de café.

Análisis sector cacaotero

Se debe recordar que el cacao es un commodity o bien materia prima que no tiene ninguna transformación y es denominada así al ser un producto uniforme, igualmente cada producto de los commodities sirve de la misma forma que otro o cumple la misma función.

Basados en el informe de gestión anual de la Fondo de Estabilización de Precios de Cacao 2018, cuya variable analizada es el precio, el cual ha tenido diferentes valores se logra la estabilización y llegar a un precio de 2.300 USD por tonelada en 2018, este convenio rige durante 5 años y vence en 2021, no obstante, la zona cacaotera de estudio (Tolima) solo tiene una empresa suscrita a este convenio y es de otra ciudad, un factor relevante que debería ser aplicado ya que este acuerdo ayuda en las cuestiones de oferta y demanda de cacao y brinda un pago como compensación a las actividades que realizaron los exportadores sujetos de estabilización, cabe recordar que para 2018 solo habían 57 empresas con convenio lideradas por Cundinamarca y Santander. Además, tiene un mecanismo de cobertura cambiaria y para facilitar las exportaciones cuenta con acuerdos comerciales, y aprobación de protocolos sanitarios.

Tomando como referencia el documento “Tenemos campo para la gente” de la Federación nacional de cacaoteros (2009), su actividad radica en fomentar la cooperación entre sí, para el benchmarking internacional tomamos como ejemplo la experiencia de Ecuador expuesta allí, para los cuales la disciplina y el cumplimiento es el éxito en la comercialización, país que en sus cultivos de cacao manejan técnicas modernas, con certificación de origen y certificación orgánica en este caso de la empresa Ecocert certificadora internacional de origen francés la cual es una de las organizaciones de certificación orgánica más grandes del mundo, en palabras del Jefe de Unidad Técnica de Tumaco “Se observó el proceso agroindustrial del cacao y cómo se le puede dar valor agregado al grano con una buena fermentación, selección y limpieza, nada más” (p. 10), factor que en el campo cacaotero colombiano aún no se practica justificado por el valor de la certificación de 29.000 dólares por año, precio que no puede ser cubierto por el sector, para el cultivo del Ecuador sus procesos incluso de fumigación son muy tecnificados, cuentan con un modelo biodigestor de abono líquido para fumigar los árboles de cacao, es importante este aprendizaje ya que no desestiman ninguna producción de árboles de cacao pequeño, y para el procesamiento de cajones fermentadores y de secado, Ecuador comprende diferentes proyectos en los cuales ayuda al productor y su finca contemplando asistencia técnica a los productores, aportes de compost a base de mazorca, fertilizante líquido gratis y capacitación y financiación de la investigación, Ecuador promueve su producto a través de una línea de licores de cacao en donde se puede apreciar el sabor y olor. Otro aspecto en el artículo titulado “La catación de cacao un arte con mucho valor” se

evidencia que Colombia está rezagado en cuanto a diversificación del cacao, dado que no ha sido posible desarrollar la actividad de identificación para caracterizarlo como bien lo ha desarrollado el cacao venezolano con panela, malta, nueces o flores en el ecuatoriano.

En aspectos generales, el cacao es producido en distintos países, entre América latina se encuentra Brasil, Ecuador, México y Colombia, en los cuales la cadena productiva parte del eslabón primario; el productor hasta el eslabón industrial el cual tiene la capacidad de convertirlo en productos intermedios como manteca de cacao o finales como chocolates. Sin embargo, en Colombia no es una práctica muy común y se enfocan principalmente en el producto básico, y aunque el sector ha crecido ordenadamente en cuanto a renovación de plantaciones, el país tiene 80.000 hectáreas envejecidas de cacao que nos da vista a una tecnificación casi nula, 80.000 hectáreas, 10.000 representaría el 12,5%, es por esto que para que se pueda garantizar la permanencia en mercados cada vez más abiertos y exigentes para este producto y para el ámbito nacional se logre una representación significativa de divisas, se debe tomar el desarrollar esta capacidad de transformación e innovación teniendo en cuenta que el cacao colombiano por su calidad puede generar mejores perspectivas de negocio.

Entre aspectos en común se encuentra la participación en empleo rural, ambos productos café y cacao tienen el respaldo de una federación lo cual brinda confianza al consumidor y esto permite fortalecer las políticas internacionales.

Análisis sector azúcar

Tomando como punto de partida el documento técnico de Aspectos generales del sector agroindustrial de la caña 2017 – 2018, publicado por Asocaña (2018) se encuentra que es un sector comprometido con el desarrollo del país visto como agroindustria competitiva en el mundo internacional, es por esto que se toma para realizar el benchmarking, una actividad que es curiosa es en los productores de caña quienes aportan de sus propios ingresos el 1% a investigación, gracias a esta costumbre han duplicado la productividad, incluso cuentan con una política comercial del Sistema Andino de Franjas de Precios que tiene como objetivo estabilizar el costo de importación de un grupo especial de productos agropecuarios, reduciendo el arancel que pagan las importaciones en este caso de los productos de interés solo se encuentra el azúcar, así mismo se le brinda una diversificación del portafolio y valor agregado al producto evidenciado en biocompuestos y bioenergía; acerca de la logística interna desarrollan un plan de vías azucareras propias en donde existen 24 rutas internas (más de 270 km de vías

privadas que conectan a 529 unidades productivas), además de redefinir su estrategia y cambiar a “energía en evolución” con relación a diversificación lo que dio paso a construir una destilería que les permite sacar 80 millones de etanol al año, financieramente reducen los riesgos en un mercado de commodities tan volátil al dar un primer paso en bioenergía pero con un potencial mucho mayor al ser un combustible avanzado que reduce las emisiones de gases invernadero.

De acuerdo con LMC International, una de las más importantes firmas de análisis y seguimiento del mercado de commodities, el sector azucarero colombiano es líder en productividad (toneladas de azúcar/hectárea) entre los principales productores de azúcar del mundo, Colombia es el país con mayor productividad en el mundo con 16,2 toneladas de azúcar por hectárea, su precio varía de acuerdo con la demanda internacional, ocupando el puesto 13 el ranking internacional por lo cual no influye en el precio fijado a nivel internacional, de acuerdo con el DANE (2018), esta industria representó 0.7% del PIB total en Colombia. Con respecto a la variable aporte al PIB Total, de acuerdo con el informe de gestión de MINCIT, el PIB de la industria de ene-sept de 2018 de Colombia se divide en 0.8% para café. 0.8% para cacao y 0.7% para el azúcar.

Análisis sector Soya

En un artículo publicado por Nodal América (2017), con respecto a un sector líder internacionalmente, tomamos el sector de soya en Brasil el cual tiene como prioridad el cuidado del medio ambiente para el cultivo sin querer deforestar para obtener mayor espacio y cultivar, con relación a las fincas o áreas de cultivo el jefe de Transferencia de Tecnología de Embrapa Soya (Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria) afirma que continua el incremento tecnológico y la productividad, acercándose al promedio estadounidense de 3.730 kilos por hectárea, esta es una empresa con unidades especializadas en todo el país, además líder en la producción de soya, con nuevas semillas y técnicas, que aumentan 3,82 veces el área sembrada.

Como fuente de información se toma el capítulo de Fernández et al. (2015), en donde se evalúa la cadena productiva a través de un desarrollo de estructura horizontal y vertical, con una cadena de valor completa y robusta desde la empresa hasta el consumidor final teniendo en cuenta la fuente de su abastecimiento, producción, distribución y comercialización hasta su cercanía al cliente final, trabajan con semillas de la región y sus medios pertenecen a personal de la región y terceros que ofrecen arrendamiento, poseen un canal directo entre productores y comercializadores, sin embargo si el

productor es pequeño puede enviar su producto a los centros de acopio y allí se comercializa para lo cual el transporte desempeña una función decisiva en los costos aunque todos sus recursos son internos.

Por último, se atiende el documento Perspectivas agrícolas de la OCDE y FAO 2017-2026 en el que se encuentra la estimación de la demanda, de la oferta y el análisis de futuros escenarios globales, en donde se establece como objetivo estratégico reactivar las economías de las regiones en donde hay pequeños agricultores y basar su actividad en tecnologías que disminuyan los impactos sobre el ambiente para un desarrollo agrícola más sustentable, se afirma que la inversión en I+D agrícola es más importante incluso que los subsidios al riego o fertilizantes dado que esta investigación atiende especialmente las necesidades de los productores en cuanto a innovación para lograr una productividad sostenible (p.78).

Se puede establecer a partir de estos aspectos la necesidad de diversificarse a cultivos de productos que generen más valor, sin embargo, esta transición conlleva principalmente investigación y desarrollo lo que es primordial ahora mismo para el cultivo del producto básico, de aquí se debe partir para expandir las exportaciones y el desarrollo además para aprovechar las ventajas comparativas de Colombia.

Factores relevantes para la internacionalización

Procolombia (2014), en su documento “10 casos de empresarios colombianos protagonistas de la expansión industrial en el exterior”, señala el caso representativo de Mountain Food, una empresa bogotana que se ha dedicado a la maquila y en su actividad desarrolla cacao de exportación, se toma en cuenta su análisis gracias a que vende productos a base de cacao entre los que se encuentran cacao negro, coberturas de cacao y malteadas, empresa que aprovecha temporadas como San Valentín para exportar mayor cantidad de chocolates especialmente a Chile y abastecer el mercado con producto terminado; además, en su proceso utilizan semillas las cuales fermentan para ser transformadas y obtener los ingredientes para sus chocolates o bombones, a pesar de que son exportadores indirectos y fabrican productos de internacionalización para casa Luker, coberturas para Bimbo y café achocolatado para Juan Valdez, además de productos novedosos para la Agencia Logística de las Fuerzas Militares, en desarrollo de chocolate granulado con queso liofilizado, demuestran que el cacao puede tener mayor diversificación y aceptación en el mercado externo y que a través de este se puede brindar una experiencia al consumidor final como ejemplo a los soldados de las fuerzas militares, a los cuales quieren hacer sentir como en casa

al probar el chocolate, un aspecto que no se ha tenido en cuenta para el sector. Por otro lado, Mountain Food ha logrado su posicionamiento a través de macroruedas de Proexport y participación en sus talleres.

Del mismo modo, se incluye el caso de empresas como Equiori quienes venden barras orgánicas de chocolate colombiano o Procolcacao quienes comercializan cacao orgánico y sus derivados en 3 líneas del producto, gourmet, industrial y saludable, enfocándose en el valor agregado del cacao y un comercio justo para sus productores, el pro es que impulsan las buenas prácticas de manejo en post cosecha de los mejores granos de cacao, buscan fortalecer el conocimiento colectivo y atienden la experiencia del productor con su conocimiento en tecnología y cuidado del cultivo. Cada empresa caso de éxito ve en el cacao en cada etapa de su transformación la oportunidad para producir diferentes productos que son usados en diferentes preparaciones.

Por último, en el paso 5 en la secuencia de Spendolini que corresponde a Actuar; luego de estos análisis se identifica a través de este proceso de benchmarking que los elementos en común de los sectores de éxito es el acompañamiento al productor, la forma de orientarlo en cómo manejar la cosecha y pos cosecha, así como brindarle una transformación al proceso, en donde la clave está en asesorías técnicas y permanentes sobre las prácticas de sus productos que en lo referente se debe actuar y ejercer estas actividades para así proyectar la agroindustria del cacao a los mejores escenarios.

No obstante, para llevar a cabo estas estrategias, es necesario que la política comercial del país cambie y se reforme cada programa agrícola, se evidencia que en comparación con otros sectores con un nivel de desarrollo semejante hay una amplia brecha en I+D e infraestructura. La internacionalización es una estrategia exclusiva que puede detallarse como un proceso complejo y de decisión multipropósito Kraus et al. (2016), lo cual permite a la empresa, en efecto el sector cacaotero, diversificar su actividad y abarcar mayor mercado internacional, entendido esto, se planteará la estrategia de internacionalización para el sector.

Planteamiento de estrategias de internacionalización que pueden ser llevadas a cabo en el sector cacaotero de la zona de estudio

Como lo afirma Pereira et al. (2014) “La dificultad radica en que los productos en los que se concentran las exportaciones de Colombia son bienes primarios” (p. 167), justamente, es lo que sucede con el sector en mención, es un commodity el cual únicamente se exporta en grano en su nivel básico,

sin embargo, a continuación, se plantearán las estrategias acordes al sector en aras de una mayor competitividad y posicionamiento internacional.

Al plantear estratégicamente las siguientes tácticas de internacionalización, hubo un trabajo previo de análisis del comportamiento, los objetivos, el sector, los métodos de acción, la tecnología entre otros, por lo tanto, se indican las variables relevantes para examinar la teoría de internacionalización que responda a estas necesidades. Se establece como factores decisivos en la internacionalización variables como: Marketing, competitividad, innovación, alianzas, activos, capital humano, tecnología, I+D, Know-How, localización, características del sector.

Tabla 3: Planteamiento de estrategias de internacionalización

Ítem\Teoría	Bela Balassa	Uppsala	Jordi Canals	Teoría Ecléctica de Dunning	Modelo de Redes	Born Global
Marketing		x				x
Competitividad			x			
Innovación			x			x
Alianzas	x	x	x		x	x
Activos			x	x		
Capital Humano	x		x			
Tecnología			x	x		x
I+D	x	x	x	x		
Know-How		x				
Localización			x	x		
Características del sector			x		x	
Relación con otras empresas	x		x			x
Aprovechar economías de escala	x			x		x
Participar en Ferias internacionales						
Integración económica	x					

Fuente: Elaboración propia con base en el marco teórico de Teorías de Internacionalización y el proceso de Benchmarking

Luego de realizar la evaluación a través de una matriz de selección; para estas variables de interés la teoría que mejor reúne los factores es la teoría de Jordi Canals por su perspectiva de proceso en el que la decisión de internacionalizarse viene dada por el entorno comercial y el sistema globalizado teniendo en cuenta factores como tecnología e infraestructura, canales de distribución y competitividad, así mismo, cómo identificar alianzas en los países destino de exportación aprovechando que el sector tiene ventaja en cuanto a calidad del cacao fino y de aroma frente a sus competidores, por consiguiente, la

competitividad en estos factores determina el estado de la empresa y su decisión para exportar o no, se debe competir en costos producción sin descuidar la calidad, para esto es necesario contar con tecnología, como es el caso de biodigestores utilizados como alternativa para el tratamiento de los desechos orgánicos de las actividades agropecuarias que también ayudan al medio ambiente y mejoran la capacidad fertilizante del material, asimismo, el lugar de almacenamiento del producto que puede garantizar mejor resultado, así como el conocimiento del capital humano y del Know-How de los productores que potencialmente pueden mejorar su cosecha, todo esto combinado con la innovación para llegar a mercados internacionales de forma correcta. No obstante, se debe incrementar la inversión en capacitación y recursos técnicos, la evolución en el conocimiento del mercado a partir de la incursión en más ferias tanto nacionales como internacionales que permitan conocer de primera mano la demanda potencial o bien la asistencia a ferias y talleres de Proexport que son una plataforma para promocionar las exportaciones.

Debido a que el producto de por sí cuenta con calidad certificada, ésta debe ser aprovechada para ser explotada como valor agregado en nuevos productos como vino, chocolates, café achocolatado, recordando que también el consumidor final siente respaldo y confianza por estos certificados de calidad con los que ya cuenta el cacao colombiano, esto solo se logra con I+D. Completado este nivel de competitividad el sector podrá ser líder en exportaciones colombianas y lograr un posicionamiento en el exterior no solo por su condición de excelencia sino por su amplio portafolio de oferta de productos a base de cacao.

La estrategia no solo crea ventajas sino también motiva a los productores y los orienta hacia un objetivo común que expone claramente hacia donde ir como la visión y la intención de lograrlo, las *Key Results Areas* en las cuales se deben dirigir los esfuerzos son: producción, comercialización y marketing, factores que la teoría de Canals reúne.

Matriz PEYEA

A continuación, se realiza la Matriz posición estratégica y evaluación de la acción expuesta por Fred (2001), con el propósito de establecer la estrategia más adecuada para el sector a través de evaluar su situación interna y externa, se asignan valores de +1 peor a +6 mejor a las áreas de FF y FI y -1 mejor y -6 peor a VC y EA.

Tabla 4: Posiciones matriz PEYEA

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fortaleza Financiera (FF)		Estabilidad Ambiental (EA)	
Incentivo a la Capitalización rural	+5	Cambios tecnológicos	-6
Seguro agropecuario	+3	Precios de productos	-3
Línea especial de crédito	+5	Barreras para entrar al mercado	-3
Ventaja Competitiva (VC)		Fortaleza Industrial (FI)	
Participación en el mercado	-5	Oportunidad de crecimiento	+4
Calidad del producto	-2	Tecnología disponible	+2
Condición climática	-1	Capital humano	+3
Lealtad del consumidor	-3	Acceso a nueva tecnología y máquinas	+2
Apoyo de entidades	-2	Posición estratégica	+6
Certificado ICCO	-1		

Fuente: Elaboración propia

Calificación promedio para FF = $13/3 = 4.3$

Total Eje X VC y FI $(-2.3) + 3.4 = 1.1$

Calificación promedio para VC = $-14/6 = -2.3$

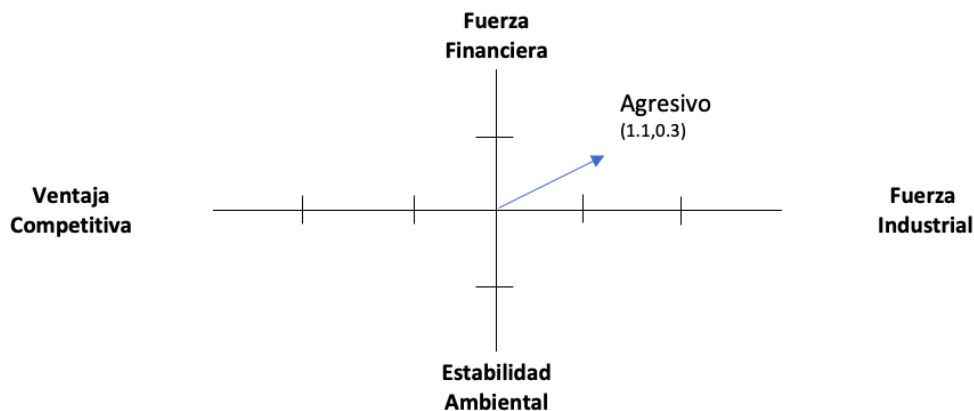
Total Eje Y FF y EA $4.3 + (-4) = 0.3$

Calificación promedio para EA = $-12/3 = -4$

Punto de intersección (X,Y) = (1.1,0.3)

Calificación promedio para FI = $17/5 = 3.4$

Gráfica 3: Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la posición del cuadrante que nos brinda la gráfica de la matriz PEYEA, el sector cacaoero del Tolima requiere una estrategia agresiva, ya que su situación actual facilita el uso de las fuerzas internas: (fuerzas financieras (FF) y ventaja competitiva (VC)) que le permite aprovechar las

oportunidades externas en este caso el mercado internacional y su demanda, superar las debilidades internas como la falta de tecnología y capacitación técnica del capital humano y evitar las amenazas externas como posibles competidores. De esta forma, será más fácil establecer la estrategia de internacionalización y el acceso a nuevos mercados, para obtener el desarrollo tanto del sector como la diversificación del producto y su posicionamiento, además del reconocimiento que se le brinda al cacao por ser fino y de aroma. Por lo tanto, es posible utilizar: penetración en el mercado, desarrollo del producto con el fin de transformar la materia prima y diversificarlo a partir de la producción de bienes intermedios o finales como chocolate, vino y añadiendo un valor agregado, asimismo, realizar una diversificación por conglomerados siendo una estrategia de crecimiento que implica avanzar en la investigación y desarrollo de nuevos productos distintos a los que brinda actualmente y por último, se aconseja una integración vertical que le permitirá estar atenta a la cadena de suministro, factores que coinciden con la teoría anteriormente mencionada de Jordi Canals.

5. Conclusiones y recomendaciones

Indudablemente como producto el cacao tiene grandes características para ser un protagonista en mercados internacionales ya que los consumidores modernos, especialmente en Europa, no solamente se fijan en su calidad sino en aspectos relevantes como el medio ambiente y los procesos sociales en que estén involucrados los productores. Pero, la poca presencia del estado y la falta de vías de acceso dignas para la comercialización son factores claves en el desarrollo de la investigación, puesto que, la cadena productiva y sus procesos se están viendo retrasados desde la zona de estudio, se evidencian falencias en cuestiones de infraestructura que les facilite adoptar las estrategias de manera correcta ya que son zonas no reconocidas y completamente rurales de la región. En donde los mismos cacaocultores se han venido quejando debido a que lo que les pagan por su producto consideran no están acorde con la calidad del mismo y la mayoría de ellos son familias que no cuentan con el personal calificado ni con los recursos para poder adquirir tecnología para la innovación, gracias a esto se ve al cacao como una actividad económica con problemas de competitividad debido a que las prácticas realizadas por los agricultores no son las más eficientes o adecuadas para generar mejor calidad del grano lo que tiene en crisis al sector en el municipio de Chaparral.

En productos similares como el café o el azúcar, es importante resaltar algunas estrategias de publicidad y posicionamiento a nivel internacional como por ejemplo Juan Valdez, que es quien da la rel prestigio a este sector y no se encuentra un referente de tal magnitud en el cacao; además, se realiza el

proceso de comparación con el mismo producto, pero ubicado en Ecuador y se obtiene una desventaja competitiva ya que manejan técnicas modernas, con certificación de origen y certificación orgánica con alto valor agregado, lo que impide a la región entrar a competir en mercados dominados por el país vecino ya que no hay recursos suficientes para cubrir el valor anual de dicha certificación.

Por medio de la investigación se pretendió identificar los procesos que se deben seguir para entrar en un mercado internacional y de este modo diversificar y ampliar mercados que permitan el desarrollo del municipio por medio del proceso de Benchmarking realizado, como respuesta a la pregunta de investigación, se destaca la teoría Jordi Canals y se considera sería la más adecuada para el estudio puesto que su enfoque es la mejora en aspectos tecnológicos y de infraestructura, en donde la región presenta deficiencias, y si se obtiene un avance significativo en estas áreas se podría posicionar el producto y generar mayor competitividad.

Aún las empresas conociendo sus mercados o su potencial, fallan en la falta de especialización o de especificación de su producto, a partir de eso presentan dificultades para incursionar en la exigente demanda exterior (Pereira et al., 2014). Si bien existen contextos en los que las demás teorías pueden aplicar de forma parcial, no obstante, es una guía ¿por qué no? de la combinación de esfuerzos para otros sectores de la economía que presentan un mayor grado de desarrollo, para los cuales la sinergia entre teorías los puede llevar al éxito.

Referencias

- Agrocadenas. *Documento de trabajo 58. La cadena del cacao en Colombia. Una mirada global de su estructura y dinámica. 1991-2005*. MADR. http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/bitstream/11348/5890/1/2005112145659_caracterizacion_cacao.pdf
- Asocaña. (2018). Aspectos generales del sector agroindustrial de la caña. <https://www.asocana.org/documentos/862018-E148DE8100FF00,000A000,878787,C3C3C3,0F0F0F,B4B4B4,FF00FF,2D2D2D,A3C4B5.pdf>
- Bela Balassa (1964). *Teoría de la integración económica*, Uteha, México.
- Cárdenas, J. (1993). La industria del café en Colombia. *Fedecacao*. <https://federaciondecafeteros.org/static/files/Cardenas%20-%20Industria%20del%20cafe%20en%20Colombia.pdf>
- Cardozo, P., Chavarro, A., Ramírez, C. (s.f.) Teorías de internacionalización. *Dialnet*. [Dialnet-Teorias DeInternacionalizacion-4780130.pdf](http://dialnet.org/ViewFile.aspx?FileName=DeInternacionalizacion-4780130.pdf)
- Cely, L. (2017). Oferta productiva del cacao colombiano en el posconflicto. Estrategias para el aprovechamiento de oportunidades comerciales en el marco del acuerdo comercial Colombia-Unión Europea. *Equidad & Desarrollo*, (28), 167-195. doi: <http://dx.doi.org/10.19052/ed.4211>
- Contreras, C. (2017). *Análisis de la cadena de valor del cacao en Colombia: generación de estrategias tecnológicas en operaciones de cosecha y poscosecha, organizativas, de capacidad instalada y de mercado*. (Tesis de Magister en Ingeniería). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Cortés, J., González, J., Rufino, H., Riba, L., y Cobo, E. (2014). Tema 12: Tamaño Muestral. *Ubedu*. https://www.ubedu./ceea/sites/all/themes/ub/documentos/Tamano_muestral.pdf
- Coviello, N., McAuley, A. (1999). *Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary empirical research*. *Management International Review*. Vol. 39 (3). p. 223-256.
- Dinero. (2017). Industria del cacao colombiano alcanza cifras históricas. <https://www.dinero.com/eleccion-impres/pais/articulo/industria-del-cacao-colombiano-produce-record/251611>

- Dunning, J. (1988). *The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions*. Journal of International Business Studies. Georgetown University: Vol. 19 (1). Spring. p. 1-31.
- Federación Nacional de Cacaoteros. (2009). *Tenemos campo para la gente*. https://www.fedecacao.com.co/portal/images/recourses/pub_revcolcacaotera/fedecacao-colombia-cacaotera-005.pdf
- Federación Nacional de Cacaoteros - FEDECACAO. (2017). *Programa de Comercialización*. <http://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-04-23-20-00-31/comercialización>
- Federación Nacional de Cafeteros. (2018). *Informe de gestión 2018*. https://federaciondefcafeteros.org/app/uploads/2019/10/Informe_Gestion_2018_compressed-1.pdf
- Federación Nacional de Cacaoteros - FEDECACAO. (2019). *Programa de Investigación*. <https://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-04-23-20-00-31/investigacion>
- Fernández, F. (2015). *La cadena productiva de la soya*. https://www.researchgate.net/publication/319205302_La_cadena_productiva_de_la_soya
- Fondo Estabilización Precios Cacao. (2018). Informe de gestión anual 2018. *Fepcacao*. <http://www.fepcacao.com.co/wp-content/uploads/2019/05/INFORME-DE-GESTION-ANUAL-VIGENCIA-2018-FEPCACAO.pdf>
- Fred, D. (2001). *Strategic Management: Concepts and Cases*. 9th edition, New York: Prentice Hall Inc.
- Global Entrepreneurship Monitor Colombia. (2017). Estudio de la actividad empresarial 2017. *GEM*. <https://www.gemcolombia2017-2-71-ilovepdf-compressed-1548259767.pdf>
- González, J. (2019). *Producción de cacao evidencia un crecimiento promedio de 6,48% en los últimos 10 años*. Agronegocios. <https://www.agronegocios.co/agricultura/produccion-de-cacao-evidencia-un-crecimiento-promedio-de-648-en-los-ultimos-10-anos-2813684>
- Hernández, R, et al. (Ed). (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F., México: Ed. McGraw-Hill.
- Johanson, J., Wiedersheim, P. (1975). *The internationalization of the firm. Four swedish cases*. Journal of management studies. London: London School of Economics. Vol. 12.
- Canals, J. (1994), *La Internacionalización de la Empresa*, McGraw Hill, España.

- Kraus, S., Mitter, C., Eggers, F., Stieg, P. (2017). Drivers of internationalization success: a conjoint choice experiment on German SME managers. *Review of Managerial Science*, 11(3), 691-716.
- La Nación. (2012). Se agrava crisis en el sector cacaoero. *La Nación*. <https://www.lanacion.com.co/2012/05/19/se-agrava-crisis-en-el-sector-cacaoero/>
- Madsen, T., Servais, P. (1997). *The internationalization of Born Globals: An evolutionary process*. International Business. Review. Vol. 6 (6).
- MinAgricultura. (s.f). Sistema Andino de Franja de Precios. *Minagricultura*. <https://www.minagricultura.gov.co/atencion-ciudadano/preguntas-frecuentes/Paginas/Sistema-Andino-de-Franja-de-Precios.aspx>
- MinCit. (2018). Informe de Gestión 2018 Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. *Mincit*. <https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=ff7f4c9b-1a3c-43b2-bf1d-2f2dd43eb02f>
- Ministerio de agricultura. (2020). Apoyos Directos. *Minagricultura*. <https://www.minagricultura.gov.co/atencion-ciudadano/preguntas-frecuentes/Paginas/Apoyos-Directos.aspx>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2019). Estrategia Nacional para la cadena del cacao presenta sus avances y resultados en la transformación de la industria. *Mincit*. <http://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/estrategia-para-cadena-de-cacao-presenta-avances>
- Noticias de América y el Caribe-Nodal. (2017). La soja cambia el mapa de Brasil y su estatus agrícola en el mundo. *Nodal*. de <https://www.nodal.am/2017/07/la-soja-cambia-mapa-brasil-estatus-agricola-mundo/>
- OCDE-FAO. (2017). OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2017-2026, *Éditions OCDE*, París. http://dx.doi.org/10.1787/agr_outlook-2017-es
- Pereira, J., Molina, A., Vásquez, J. (2014). Caracterización y condiciones del proceso de internacionalización de las empresas del subsector fabricación de productos de plástico en Bogotá. *Equidad y Desarrollo*, (22), 165-191. <https://doi.org/10.19052/ed.3255>
- ProColombia. (2014). 10 casos de empresarios colombianos protagonistas de la expansión industrial en el exterior. <https://procolombia.co/archivo/10-casos-de-empresarios-colombianos-protagonistas-de-la-expansion-de-la-industria-en-el-exterior>

- Pulgrín, S. y Rivera, H. (2012). Las herramientas estratégicas: Un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. *Criterio Libre*. 16, pp. 89 – 114.
- Quijano, A. (2016). Características generales de la estructura y dinámica en la cadena del cacao en Colombia 2005-201. *Ciencia Unisalle*. https://ciencia.lasalle.edu.co/admimistración_agronegocios/141
- Ríos, F., Ruíz, A., Lecaro, J., Rehpani, C. (2017). Estrategias país para la oferta de cacaos especiales - Políticas e iniciativas privadas exitosas en el Perú, Ecuador, Colombia y República Dominicana. *Fundación Swisscontact Colombia*. Bogotá D. C. 140 p.
- Sánchez, V., Solano, A., Serrano, A. (2018). *Estrategias de competitividad para potenciar el sector del cacao en el departamento del Tolima a nivel internacional en el marco del posacuerdo* (Trabajo de grado). https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio/240
- Spendolini, M. (2005). Benchmarking. Primera edición. *Grupo Editorial Norma*. Colombia
- Toro, M. (2018). La economía colombiana se mueve al ritmo del petróleo. *Semana*. <https://www.semana.com/contenidos-editoriales/hidrocarburos-son-el-futuro/articulo/la-economia-colombiana-se-mueve-al-ritmo-del-petroleo/590813>
- Trujillo, M., Rodríguez, D., Vásquez, A., Becerra, G. (2006). Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas. Bogotá, Colombia. *Editorial Universidad del Rosario*. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI%2030.pdf?sequence=1>

Anexos

Anexo 1. Encuesta caracterización del sector

DATOS DE CONTROL DE LA ENCUESTA				
Nombres y apellidos				
Tipo de documento de identificación				
Número de documento de identidad				
Número de celular				
Número de teléfono fijo				
Correo electrónico				
Sexo		Masculino		Femenino
Fecha de Nacimiento (DD/MM/AA)		Día	Mes	Año
Estado civil		Casado	Unión Libre	Soltero
Nacionalidad		Colombiano		Otro. ¿Cuál?
Nivel de escolaridad				
Número de años cursados				
Título obtenido				
Tipo de tenencia de la tierra		Carta venta	Escritura	Resguardo indígena
		Consejo comunitario	Sana posesión	Otro, ¿Cuál?
Origen de la tenencia de la tierra		Compra	Herencia	Subsidio estatal
Tipo de posesión sobre el cultivo		Sociedad	Propietario	Arrendatario
Está afiliado a alguna organización de productores		Sí		No
Nombre de alguna organización a la que pertenece				
Principal actividad económica		Agricultor	Ganadero	Comerciante Otro. ¿Cuál?
Número de días al mes que trabaja en el cultivo de cacao				
Número de días al mes que trabaja fuera de la finca				
INFORMACIÓN BÁSICA DEL PREDIO				
Departamento				
Municipio				
Corregimiento				
Vereda				
Nombre de la finca				
Total (HA) del predio				
INFORMACIÓN TÉCNICO-PRODUCTIVAS				
Área total de la finca (HA)				
Área total en cacao (HA)				
Producción total de cacao cosechada el último año (KG)				
Como vende el grano de cacao		Seco		En baba
Destino del grano del cacao		Intermediario		Asociaciones

	Cooperativas	Localmente		
Municipio donde comercializa el grano				
Distancia (KG)				
Medio de transporte usado				
APOYO INSTITUCIONAL				
Lo apoya alguna institución	Sí, ¿Cuál?		No	
Mayor limitante para mejorar el cultivo	Capital Trabajo	Mano de obra	Conoc. Técnico	Vías de acceso
	Inseguridad	Agua	Precio de venta	Otro. ¿Cuál?
PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS				
Le es familiar algún modo de entrada a mercados internacionales	Mucho	Algo	Poco	Nada
Cuál es su ingreso mensual				
Que tanto su ingreso mensual es suficiente para suplir todas sus necesidades	Completamente	Medianamente	Muy poco	
Ha tenido algún tipo de capacitación o entrenamiento para hacer más eficiente el cultivo del cacao	Sí		No	
Hace cuanto fue su última capacitación a cerca de las mejoras del cultivo de cacao	Más de un año	Más de un mes	Más de una semana	

Fuente: Encuesta elaborada a partir de Fedecacao (2015), Formatos de planeación "Encuesta de caracterización a cacaocultores"