

Diagnóstico de oportunidades de exportación para el sector agrícola colombiano, caso cacaotero, a partir de los tratados de libre comercio (TLC) vigentes.¹

Diagnosis of export opportunities for the Colombian agricultural sector, cocoa case from the free trade agreements (FTAs) in force.

Harvey Adalberto Muralla Ariza², Yedinson Fernández Cabrera³,

Edgar José Garzón Quintero⁴

¹Universitaria de Investigación y Desarrollo - UDI, seccional Bucaramanga, Colombia.

Artículo recibido en mes de Julio del año 2016; artículo aceptado en mes agosto del año 2016

Citación del artículo: Muralla, H. & Fernández, C & Garzón, E. (2016). Diagnóstico de oportunidades de exportación para el sector agrícola colombiano, caso cacaotero, a partir de los tratados de libre comercio (TLC) vigentes..

¹ Investigación de orden cualitativo con alcance explicativo. Compuesta por tres fases, la primera descriptiva la segunda y tercera aplicada se evalúa a partir de una metodología previa que finalmente permitirá la generación de estrategias para fortalecimiento sectorial., resultado de un proyecto de grado culminado en diciembre de 2015, perteneciente al sector agropecuario, subsector Cacaotero.

² Profesional de Negocios Internacionales (12/2016), Universidad de Investigación y Desarrollo - UDI.

³ *Ibidem* 2.

⁴ *Ibidem* 2.

Resumen

El cacao es uno de los productos más reconocidos y consumidos a nivel mundial, es considerado como el tercer commodities después del azúcar y el café, siendo utilizado como materia prima para la producción de Chocolate. Alrededor del mundo, existe una alta concentración en la producción, aproximadamente son 60 países los que han logrado implementar técnicas de manejo adecuadas para el cultivo, la producción y exportación eficiente del grano, dentro de este grupo de países el continente africano concentra cerca del 70% de la producción mundial según datos de la Cámara de Comercio Internacional, (2015), correspondiente a 2.172.430 toneladas de cacao en grano del total mundial 3.266.734 toneladas del grano respectivamente. Dentro de la producción africana, el 35% se produce en Costa de Marfil, seguido de Ghana (19%), Camerún (7%) y Nigeria (5%).

A través del presente estudio se busca entregar información relevante para el emprendedor, inversionista, profesionales, estudiantes o personas interesadas, con relación a la situación actual del subsector cacaotero colombiano, su evolución, eslabones de la cadena de valor, modelo competitivo existente, líneas de acción para mejorar el modelo actual, oportunidades existentes, y las estrategias que se podrían utilizar para aumentar la competitividad .

El subsector cacaotero colombiano está atravesando por una de las mejores oportunidades a nivel mundial, debido al déficit de oferta de este producto en los mercados internacionales.

El descenso de la producción de países líderes como Costa de Marfil debido a la sustitución del cacao en grano por cultivos de caucho los cuales suponen mayor rentabilidad para

el productor de este país, hace que la oferta disminuya permitiendo el acceso a países que tienen las condiciones para producir cacao, aprovechar esta oportunidad.

De igual manera el crecimiento de la población mundial y el aumento del consumo de chocolate y productos derivados del cacao como confites, dulces y barras de chocolate, hace que la demanda aumente continuamente, exigiendo una mayor oferta y producción.

Palabras clave: Tratado Internacional, Producción Agrícola, Estadísticas Agrícolas, Exportación/Importación.

Resumen en inglés.

Cocoa is one of the most recognized products and consumed worldwide, is considered as the third commodities after sugar and coffee, being used as raw material for the production of chocolate. Around the world, there is a high concentration in production are approximately 60 countries that have implemented techniques suitable for crop management, efficient production and export of grain, within this group of countries the African continent accounts for about 70 % of world production according to the International Chamber of Commerce (2015), corresponding to 2,172,430 tons of cocoa beans of the world total 3,266,734 tons of grain respectively. Within African production, 35% is produced in Ivory Coast, followed by Ghana (19%), Cameroon (7%) and Nigeria (5%).

This study aims to provide information relevant to the entrepreneur, investor, professionals, students or interested persons regarding the current situation of the cocoa subsector in Colombia, evolution, links in the value chain, competitive model existing, action lines to improve the current model, opportunities and strategies that could be used to increase competitiveness.

The cocoa subsector in Colombia is undergoing one of the best opportunities globally, due to the lack of supply of this product in international markets.

The decline in production of leading countries like Ivory Coast due to the replacement of cocoa beans by crops rubber which involve greater profitability for the producer of this country, makes the offer decreases allowing access to countries with conditions to produce cocoa, seize this opportunity. Similarly, the growth of world population and increasing consumption of chocolate and cocoa products such as candies, sweets and chocolate bars, makes the demand continuously increases, demanding greater supply and production.

Introducción

Colombia es un país reconocido por productos como el café y el petróleo que son tradicionalmente exportados a mercados extranjeros para su transformación y consumo, el sector petrolero durante los últimos años ha experimentado recesiones y cambios bruscos en los precios, afectando los mercados internacionales y el precio de las divisas, frente a estas situaciones, sectores como la agricultura han sido centro de atención inmediata por parte de instituciones públicas y privadas debido al potencial de rentabilidad y comercio que pueden solventar ; este es el caso del Cacao un producto reconocido a a nivel mundial por su exquisito sabor y aroma.

La potencialidad del cacao es clara para Colombia sin embargo por factores determinantes dentro de su cadena de valor no se ha desarrollado de la manera más objetiva, siendo difícil superar los obstáculos técnicos y comerciales existentes para el cultivo, por ello el sector se ha

visto rezagado de sus competidores mundiales, además oligopolios de empresas chocolateras que han absorbido la producción nacional cerrando oportunidades a microempresarios.

La siguiente investigación tuvo como objetivo diagnosticar los diferentes eslabones que participan de forma conjunta en la cadena de DFI, describir cual es la función y características de cada paso y generar un mapa general del sector actual, logrando una visión global de los componentes de la estructura, para esto se aplicaron una serie de entrevistas a expertos dentro de los diferentes campos de acción del cultivo de cacao.

En paralelo al diagnóstico se investigó por medio de fuentes secundarias el alcance de los tratados de libre comercio vigentes de Colombia y como estos afectaban al producto de cacao en seco, además de ello se establecieron las diferentes barreras arancelarias y no arancelarias existentes dentro de los países con acuerdos comerciales vigentes y de su actual estado.

A través de un análisis posterior de los dos objetivos ya mencionados se filtró y adecuo la información de ambos para determinar una estructura nueva para la cadena de DFI del cacao, es decir un modelo competitivo e innovador para un ciclo de cacao eficiente y más moderno, generando estrategias de mejora para los diferentes eslabones que componen la estructura de la cadena de cacao, finalmente y como resultado de los tres anteriores capítulos se generó un diagnóstico del sector en general.

El diagnostico permitió determinar las oportunidades existentes para el sector cacaotero colombiano en materia de competitividad y aprovechamiento de los TLC vigentes, entre las que permite destacar el aumento de inversión en el sector para la renovación de los cultivos antiguos por clones de alto rendimiento por hectárea, aumentando la participación de las exportaciones en

los países importadores de este producto, así como el aprovechamiento de la cascara de cacao para la producción de productos derivados y reforzar la industria salsamentaría.

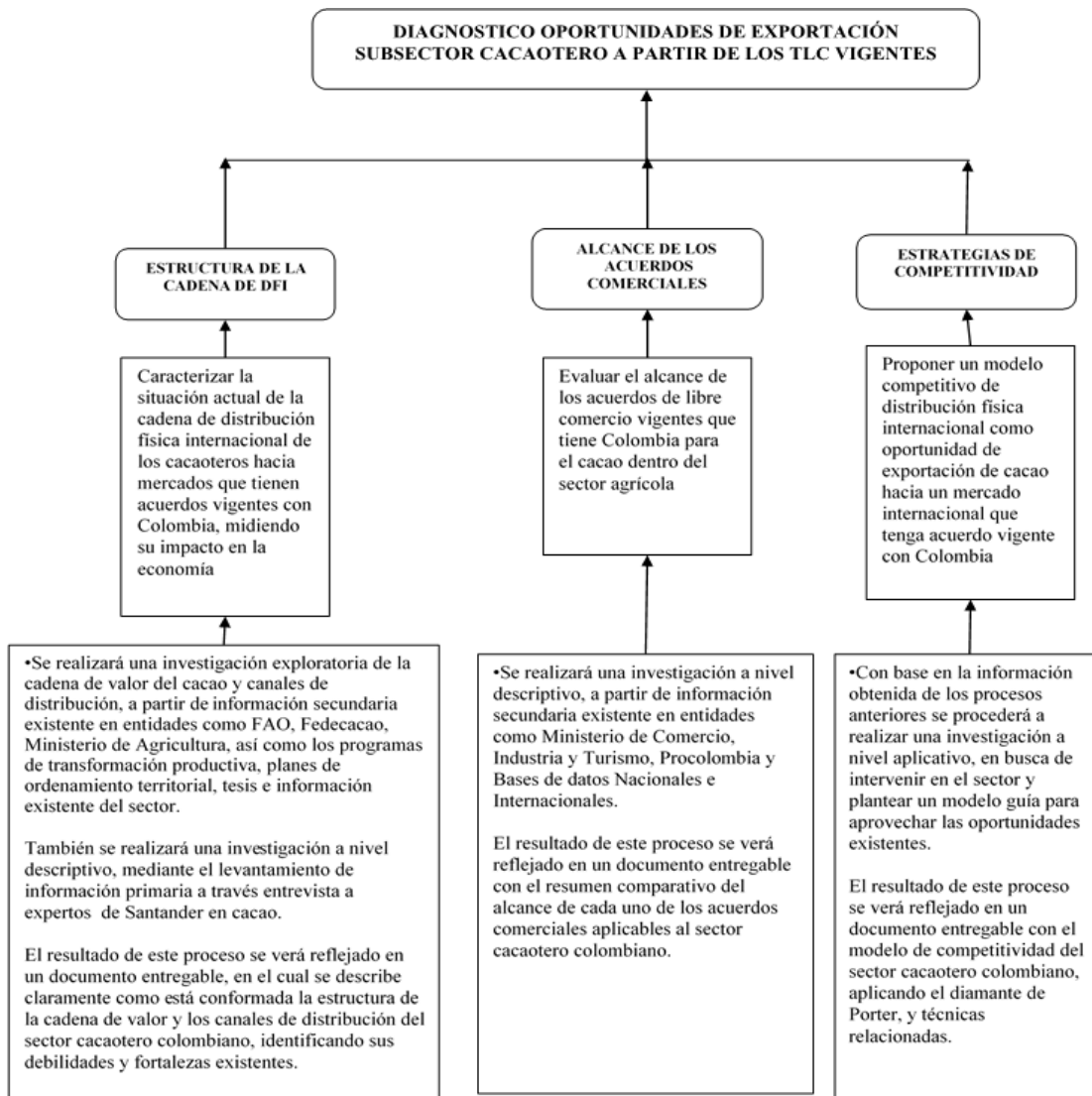
Método

Tipo de estudio

La presente investigación es de orden cualitativo y tiene un alcance explicativo. Compuesta por tres fases, la primera descriptiva la segunda y tercera aplicada se evalúa a partir de una metodología previa que finalmente permitirá la generación de estrategias para fortalecimiento sectorial. A continuación en la figura 1 se describen los objetivos principales de cada fase, los cuales son:

- Caracterizar la situación actual de la cadena de distribución física internacional de los cacaoeros hacia mercados que tienen acuerdos vigentes con Colombia.
- Analizar el alcance de los acuerdos de libre comercio vigentes que tiene Colombia para el cacao dentro del sector agrícola
- Proponer un modelo competitivo en todos los eslabones de la cadena de distribución física internacional como oportunidad de exportación de cacao hacia un mercado internacional que tenga acuerdo vigente con Colombia.

Figura 1. Metodología Diagnostico de oportunidades



Fuente. Autores del proyecto

Participantes

Federaciones, instituciones de comercio regional, viveros, productores, y profesionales en el área agrícola en municipios como San Vicente del Chucuri, Rionegro y Bucaramanga, logrando un análisis de sus experiencias, conocimiento, y opiniones sobre la realidad del sector actual. Personal Entrevistado:

- Rubén Darío Quiroga- Técnico agrónomo de FEDECACAO
- Henry Mendoza- Ingeniero Agrónomo de San Vicente del Chucuri
- Jorge Acevedo- Productor y Empresario de San Vicente del Chucuri
- Lizeth Carolina Rueda- Coordinadora Programa Alianzas Productivas
- Oscar Mancipe - Tecnólogo agrícola FEDECACAO seccional Rionegro
- Fabiola Prada- Productor de Cacao

Materiales e instrumentos

Entrevista Preliminar

Para la realización de las entrevistas se aplicó un instrumento, la entrevista a expertos (investigadores, líderes gremiales o de asociaciones) y algunos empresarios productores.

Técnica: El tipo de entrevista utilizado fue la entrevista semiabierta (preguntas cerradas y abiertas) a expertos con la información que proporciona la investigación acción participativa.

La entrevista contiene 21 preguntas relacionadas con la situación actual del sector cacaotero y agrícola del departamento de Santander. A continuación se presenta el guion de la entrevista en la tabla 1:

Tabla 1. Guion de entrevista: Expertos

Nombre entrevistado:		Cargo:	Municipio: BUCARAMANGA	
		Fecha realización entrevista:		
Primer Bloque: Experiencia del Sector				
I.	Ámbito tecnológico	Abierta	Cerrada	
1	¿En los últimos cinco años, ha realizado inversiones en tecnología para mejorar los procesos de producción de cacao?. Sí ___ No ___		X	
2	¿Si la respuesta anterior es afirmativa, por favor especifique en qué tipo de tecnología ha invertido?	X		
II.	Capital humano			
3	¿Cuántos empleados tienen actualmente, en total?	X		
4	¿El personal ha sido capacitado para el cultivo y producción de cacao? Sí ___ No ___		X	
5	¿Si la respuesta anterior es afirmativa, por favor especifique el nombre de la institución donde recibió capacitación, la mayoría de sus trabajadores.	X		
III.	Mejoramiento genético de las plantaciones			
6	¿Actualmente está adelantando algún programa de mejora genética en el cultivo de plantaciones, mediante la implementación de clones o desarrollo de biotecnología para mejorar el rendimiento y aumentar la productividad en los cultivos? Sí ___ No ___		X	
7	¿Si la respuesta anterior es afirmativa, por favor especifique el nombre de la laboratorio o institución técnica que le está brindando el apoyo, en este proceso.	X		
IV.	Productividad de los cultivos			
8	¿Cuáles son los factores que lo han motivado para continuar con la producción de cacao en el país?	X		
9	¿Cuáles son sus expectativas respecto al crecimiento del sector cacaotero en Colombia?	X		
10	¿De cuánto es su capacidad de producción anual?	X		

V.	Acceso al crédito		
11	¿Cuenta con capital de trabajo suficiente para desarrollar su actividad productora de cacao? Sí ___ No ___		X
12	¿Ha solicitado apoyo financiero durante los últimos 5 años? Sí ___ No ___		X
13	¿Por cuánto fue el monto del último crédito solicitado para aumentar su capital de trabajo?	X	
14	¿Por cuánto tiempo fue solicitado el último crédito?	X	
15	¿Con cuál entidad adquirió el último crédito?	X	
16	¿Ha recibido algún tipo de subsidio, como incentivo para la producción del cacao?. Sí ___ No ___		X
VI.	Aprovechamiento de mercados internacionales		
17	¿Qué piensa respecto a los tratados de libre comercio?	X	
18	¿Se ha beneficiado en el tiempo de vigencia de los tratados de libre comercio? SI ___ NO ___		X
17	¿Actualmente está realizando algún tipo de exportación de cacao? SI: ___ No ___		X
19	Si la respuesta anterior es afirmativa, por favor especifique a cual país está exportando el cacao, y el tipo de producto.	X	
20	¿Los insumos agrícolas que utiliza para la producción de cacao son importados directamente por su empresa o los compra en mercados tradicionales?		X

Segundo Bloque: Estrategias

21. Conoce alguna empresa que esté realizando o haya realizado alguna de las siguientes acciones: (Explicar cómo se ha realizado).

- Alianzas empresariales para la comercialización de los productos en el mercado nacional e internacional.
- Creación de departamentos en la empresa como el de innovación, contratación de personal especializado.
- Controles de calidad estrictos del producto y la materia prima.
- Reducción de costos de obtención de materia prima (Cómo lo han logrado).
- Monitoreo puntual de precios de exportación y benchmarking.
- Contratos de distribución y conocimiento de los canales de distribución en la región en donde exportan.
- Implementación de sistemas para mejorar el conocimiento sobre las tendencias del mercado internacional.

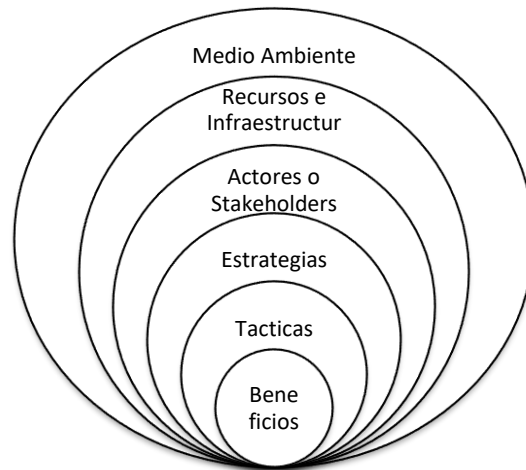
- Creación de sistemas de información comercial.
- Implementación de programas de reclamaciones por parte de los clientes para detectar y corregir problemas.
- Esquema de participación entre varias empresas para compartir recurso humano especializado.

Fuente. Autores del proyecto

Entrevista Complementaria

El instrumento de entrevista complementaria abarca 6 ejes temáticos principales, los cuales se explicarán más adelante y se basan en el modelo de Visión Sistémica Empresarial, el cual se resume en la figura No 2:

Figura 2. Ejes temáticos entrevista diagnóstico del sector cacaotero Colombiano



Fuente. Muralla, H. Revisitando la Visión Sistémica Empresarial. I+D Revista de Investigaciones, 1(3), 23-42

Metodología de la entrevista. La presente entrevista es de carácter cualitativo y se realizó siguiendo el método Etnometodológico, donde se describirá detalladamente las situaciones, eventos, personas, interacciones y su comportamiento, de acuerdo con cada uno de los ejes temáticos propuestos a continuación, en total (6).

Resultados

Modelo Competitivo

El modelo competitivo de DFI y Cadena de Valor, surge del resultado del análisis de las teorías y modelos existentes en materia de competitividad.

A través del modelo se busca la combinación de las diferentes teorías y la información recopilada de las entrevistas realizadas en campo, para lograr identificar las variables que determinan la competitividad en la distribución Física Internacional – DFI.

Luego de identificados los componentes se pasó a identificar cada uno de los eslabones de la cadena de valor y distribución física, los cuales se resumen en el cuadro 1, posteriormente se integraron cada uno de los eslabones en un modelo resultante que permite conocer la estructura de la cadena de valor y DFI del cacao en Colombia, la cual se puede apreciar en la figura 3.

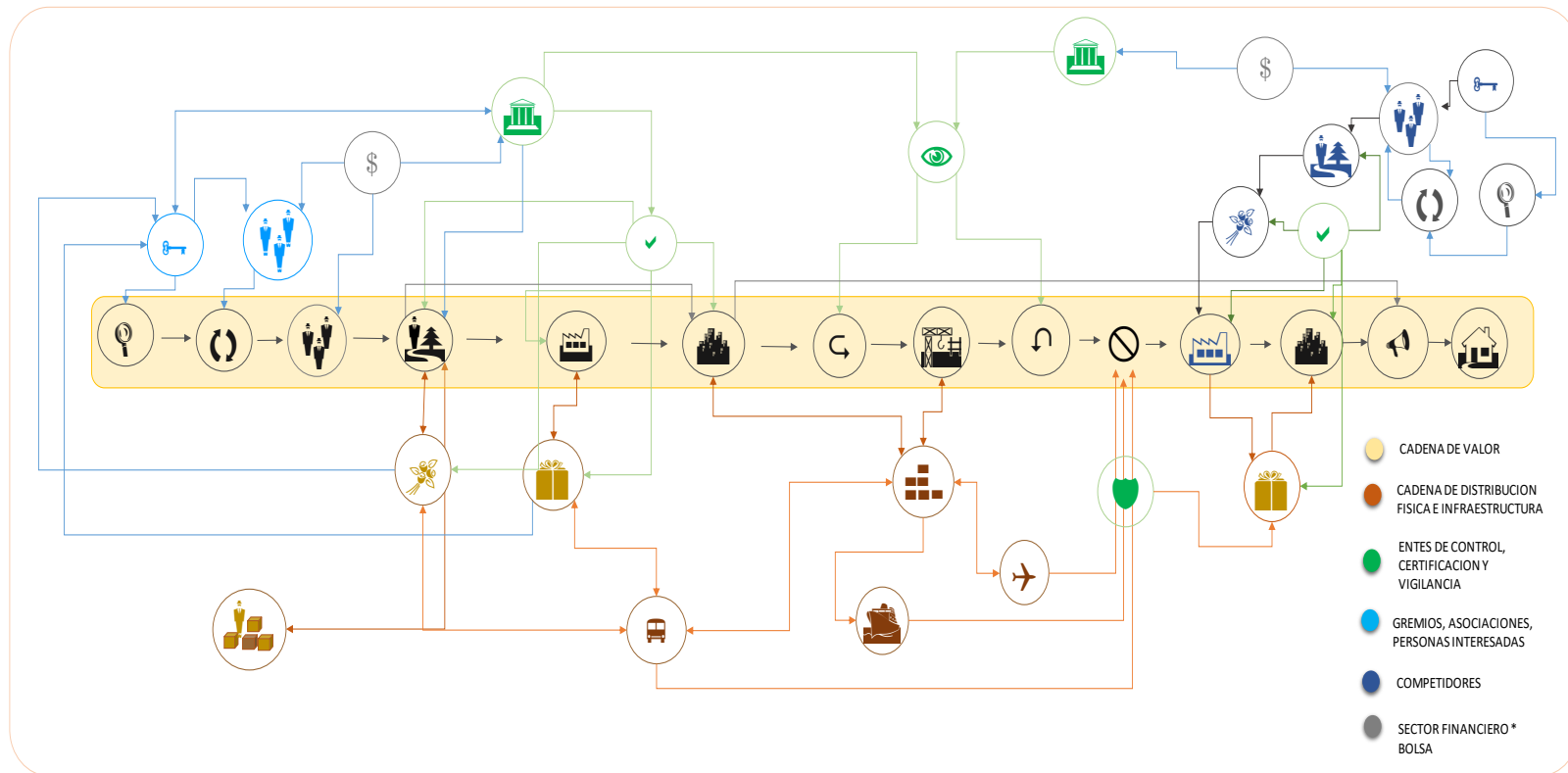
Cuadro 1 Eslabones de la cadena de valor de distribución física

ITEM	ICONO	ESLABONES
1		GOBIERNO Y ENTIDADES TERRITORIALES
2		ENTIDADES FINANCIERAS E INVERSIONISTAS
3		ASOCIACIONES, AGREMIACIONES , COOPERATIVAS
4		CENTROS DE INVESTIGACION Y DESARROLLO
5		CENTROS DE FORMACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA
5		ALIADOS ESTRATEGICOS Y PROVEEDORES
6		PRODUCTORES NACIONALES DE CACAO
7		CACAO EN GRANO
8		INDUSTRIA NACIONAL
9		INTERMEDIARIOS, ALMACENES DE CADENA
10		DERIVADOS DEL CACAO

ITEM	ICONO	ESLABONES
11		ENTES DE CERTIFICACIÓN Y ACREDITACIÓN
12		PAIS EXPORTADOR
13		BARRERAS DE ENTRADA PAIS EXPORTADOR
14		EMPRESAS DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA
15		CENTROS DE ACOPIO O ALMACENAMIENTO
16		OPERADORES PORTUARIOS
17		AGENTES DE ADUANA
18		PAIS IMPORTADOR
19		BARRERAS DE ENTRADA PAIS IMPORTADOR
20		PRODUCTORES INTERNACIONALES
21		INDUSTRIA INTERNACIONAL
22		INTERMEDIARIOS, ALMACENES DE CADENA
23		MEDIOS DE COMUNICACIÓN
24		CONSUMIDOR FINAL

Fuente. Autores del proyecto

Figura 3. Modelo competitivo de DFI y Cadena de Valor



Fuente. Autores del proyecto

A continuación en la figura 4, se mostrará las 5 líneas de acción que se deben trabajar para lograr desarrollar el modelo competitivo:

- La Inversión y Financiamiento
- Cadena de Valor
- Cadena de Distribución Física
- Logística
- Mecanismos de Certificación, Inspección, Control y Seguridad

Figura 4. Líneas de Acción del modelo competitivo de la DFI



Fuente. Autores del proyecto

Cada uno de los lineamientos anteriores permitirá orientar las estrategias para el sector en cada uno de sus componentes manteniendo una sinergia y claridad en las directrices que se vayan a desarrollar para el sector cacaotero colombiano.

1. Inversión y Financiamiento: Dentro de un modelo competitivo este sería la primera línea de acción para promover la competitividad en el sector. Una buena inversión en investigación, desarrollo, formación y transferencia tecnológica a los productores, puede verse reflejada en el aumento de la productividad del cultivo, innovación, calidad y competitividad.

2. Cadena de Valor: El segundo lineamiento es la cadena de valor, a medida que se mejore y se integre cada uno de sus componentes se logrará la mayor eficiencia en todos sus eslabones.

3. Cadena de Distribución Física: La cadena de distribución física de Colombia, todavía es muy débil para llegar a competir en mercados internacionales, la falta de articulación de los centros de producción, con los centros de acopio y beneficios es fundamental para lograr reducir los costos de producción y transformación del producto.

El tema de transporte también es crítico al no contar con rutas estratégicas que permitan la consolidación de la producción nacional de una manera eficiente, la coordinación e integración de cada uno de los eslabones de la cadena es prescindible para lograr la eficiencia en las exportaciones, se debe pasar de exportar kilos a toneladas.

4. Logística: El tema logístico permitirá la integración de la cadena de valor y distribución física, por este motivo se debe garantizar la infraestructura, rutas y modos de transporte efectivos para que este proceso no sufra ningún inconveniente y se logre potencializar el sector cacaotero.

5. Certificación, Inspección, Control y Seguridad: En este proceso es fundamental tener claridad las reglas del juego, normas aplicables y aspectos que regulan el

mercado del cacao en Colombia y el mundo de tal manera que se encuentren articulados con la cadena de valor, distribución y logística y facilite la reducción de barreras de entrada a mercados internacionales, así como la mejora en los tiempos y costos de transacción.

Debilidades y Fortalezas Subsector Cacaotero

Debilidades

- Baja formación del Capital Humano
- Bajos Rendimientos en los Cultivos
- Terrenos con más de 40 años sin renovar
- Puesto 17 entre los principales exportadores del mundo partida 1801 (2015).
- Falta de infraestructura para mejorar la distribución física nacional, existen pocos centros de acopio los cuales no cuentan con condiciones óptimas para realizar una excelente logística de transporte, aprovechando los diferentes modos existentes.
- Falta de Sinergia se debe pasar de un esquema de Cooperativismo a un Esquema de Clúster, Articulando todos los agentes involucrados en la Cadena de Valor y DFI.

Fortalezas

- Tecnología para lograr mayores rendimientos por hectárea a través de los clones de cacao.
- Ubicación Geográfica del país, la cual favorece el cultivo del cacao al poseer las condiciones climáticas favorables para producir un cacao fino y de aroma.
- La existencia de acuerdos comerciales con países como estados unidos, la unión europea, México y demás países de américa, lo cual abre un abanico de oportunidades para el sector.
- Reconocimiento de la ICCO como cacao fino y de aroma

Estrategias y Oportunidades

A continuación en la tabla 2 se explican las estrategias y oportunidades existentes para el subsector cacaotero colombiano.

Tabla 2 Estrategias y oportunidades Sector Cacaotero

Componente del Modelo Competitivo	Estrategia de Competitividad	Oportunidades y Alternativas
Medio Ambiente	Aprovechar la posición del territorio colombiano apta para el cultivo de cacao.	Atracción de la Inversión Extranjera y Nacional en el Sector Cacaotero
Recursos e Infraestructura	<p>Formar los agricultores, productores y actores involucrados, para aprovechar la grande oportunidad que está ofreciendo el sector cacaotero actualmente, gracias a las excelentes condiciones del mercado, precios rentables, demanda en aumento y posición privilegiada del país</p> <p>Fortalecer los centros de investigación y desarrollo para crear nuevas alternativas de aprovechamiento de este extraordinario producto y generar nuevas oportunidades para el sector cacaotero.</p> <p>Mejorar la calidad de los Materiales e Insumos Utilizados para el Cultivo de Cacao.</p> <p>Realizar inversiones en Capacitación, Transferencia Tecnológica, Investigación, Desarrollo e Infraestructura, Innovación, Calidad y certificación de los productos y procesos en busca de la mejora continua y sostenibilidad del sector cacaotero colombiano.</p> <p>Aprovechamiento de los programas existentes para el sector, alternativas de financiamiento como el ICR, entre otros.</p>	Mejoramiento de la Calidad del Producto y Aumento de la Competitividad del Sector Cacaotero Colombiano

Componente del Modelo Competitivo	Estrategia de Competitividad	Oportunidades y Alternativas
Stakeholders	Articular cada una de las partes interesadas del sector cacaoero colombiano para lograr su integración y de esta manera potencializar el sector cacaoero colombiano.	Objetivos y Estrategias alineadas con todos los eslabones del sector cacaoero.
Planeación Estratégica	<p>Permitir que el sector se potencialice a través de empresas con orientación estratégica - Biofábricas con sistemas de producción, comercialización y transformación del Cacao, generando nuevas líneas de productos y alternativas de empleo en el sector , fortalecer la estrategia para la sustitución de los cultivos ilícitos por medio del cacao, desarrollar estrategias para reutilizar la cascara del cacao, tecnificar los procesos de postcosecha y lograr ofrecer productos de mayor valor agregado y calidad a los clientes nacionales e internacionales.</p> <p>Renovar los cultivos antiguos con nuevos cultivos de cacao en base a clones trinitarios de mayor rendimiento</p> <p>Inversión en investigación, desarrollo e innovación y articulación del sector cacaoero colombiano.</p>	Creación de empresas para el mundo y no para un mercado local. Superar a países como Ecuador. En el ranking No 5 a nivel mundial, en los próximos años.
Modelo Comercial	Aprovechar los acuerdos comerciales y tratados vigentes con los diferentes países con los que cuenta Colombia, explotando los beneficios y ventajas competitivas.	Aumento de Inversión en Países con acuerdos vigentes, aumento de las exportaciones y la participación en la producción nacional
Modelo Administrativo	Lograr la mejor administración de la cadena de valor y distribución física del Sector Cacaoero Colombiano para lograr los mayores márgenes de rentabilidad y beneficios para cada uno de los eslabones que participan,	Aumento de la rentabilidad del producto y beneficios para cada uno de los eslabones de la cadena del cacao.

Componente del Modelo Competitivo	Estrategia de Competitividad	Oportunidades y Alternativas
Modelo de Operaciones	<p>Generar modelos de producción de cacao de talla mundial, que permitan obtener los mayores beneficios del sector. Incorporando tecnología de cultivos trinitarios y procesos de postcosecha certificados y acreditados para garantizar la calidad del producto.</p>	<p>Aumento de la oferta del producto y capacidades de producción, logrando mayores rendimientos por hectárea cultivada de cacao.</p>
Propuesta de Valor y Beneficios	<p>No solamente ofrecer cacao en grano, sino potenciar el sector generando nuevos productos derivados del cacao y explotar los existentes, si no existen se debe pensar en el desarrollo industrial para producirlos y si ya existen se debe mejorar y tecnificarlos para lograr cubrir los mercados disponibles.</p>	<p>Nuevas líneas de inversión y generación de ingresos en el sector cacaotero.</p>
Cadena de Valor	<p>Conectar todos los eslabones de la cadena de valor para lograr ofrecer productos de alto valor añadido para los clientes y generar nuevas oportunidades para el desarrollo de la industria, potencializar al máximo cada uno de los componentes de la cadena, para mejorar la estructura del sector cacaotero.</p>	<p>Desarrollo de la Industria y aumento de la competitividad.</p>
Logística y Distribución Física	<p>Realizar planeamiento de rutas, tiempos y costos y crear centros de acopio y beneficios para explotar los servicios postcosecha del cacao en cada uno de los centros de producción del país, buscar oportunidades para explotar las ventajas que tiene nuestro país frente al sector así como otros países que todavía no las han explotado y pueden ser estratégicas para el sector.</p>	<p>Reducción de costos de transacción y aumento de la rentabilidad en los procesos de producción y postcosecha del cacao, aumentando la competitividad del sector.</p>
Información, Comunicación e Integración	<p>Crear mecanismos de difusión, transferencia y comunicación con cada uno de los integrantes de la cadena de valor y distribución física de tal manera que se logre la mayor eficiencia en los procesos, flujo de información, materiales bienes y servicios.</p>	<p>Mayor conocimiento del sector, mejoramiento de la calidad y alineación de la estrategia con cada uno de los actores involucrados.</p>

Componente del Modelo Competitivo	Estrategia de Competitividad	Oportunidades y Alternativas
Medición y Control	Desarrollar sistemas de medición y control de la cadena de valor y distribución física del cacao colombiano, que permitan seguir su trazabilidad y tomar decisiones efectivas en tiempo real.	Sistemas integrados para tomar las mejores decisiones de inversión, producción, comercialización, transformación y distribución para todos los eslabones de la cadena.
Tecnología, Innovación, Calidad y Mejora Continua	Explotación de las tecnologías existentes, mejorar los procesos y la calidad para asegurar la sostenibilidad del sector	Crecimiento, desarrollo, sostenibilidad y mejora continua del sector cacaotero colombiano.
Gobernabilidad y Seguridad	Garantizar las medidas de protección y salvaguardia del sector cacaotero colombiano que permitan mantener y explotar las ventajas existentes así como el aprovechamiento y explotación de las oportunidades existentes en materia de cacao.	Aumento de la Estabilidad del Sector al contar con el respaldo del estado o gobierno en este proceso de articulación e integración.

Fuente. Autores del proyecto

Comentarios

El modelo competitivo propuesto puede ser considerado una herramienta de gestión sectorial, debido a que tiene una visión integral del sector en sus diferentes enfoques, se puede orientar los esfuerzos en actividades y procesos clave, así como el desarrollo de estrategias efectivas para el desarrollo y ejecución de proyectos relacionados con el subsector cacaotero.

El modelo competitivo permite el aprovechamiento de las oportunidades existentes, así como dar un salto grande al sector en materia de producción, comercialización y distribución del cacao en sus diferentes presentaciones.

Colombia debe mejorar en diferentes líneas de acción para aprovechar al máximo las oportunidades existentes, aunque cuenta con tratados de libre comercio con países de la Unión Europea, México y Estados Unidos, no es suficiente, sino que se debe mejorar la infraestructura del país, en materia de vías, centros de acopio y beneficios, medios de transporte, seguridad y protección al productor y a cada uno de los eslabones de la cadena de valor y distribución física.

Colombia tiene mejores condiciones que Perú, sin embargo Perú ocupa el puesto 12 en el ranking mundial, mientras que Colombia ocupa el puesto 22, lo anterior se debe a que Perú ha logrado el mayor aprovechamiento de los cultivos de cacao con mayores rendimientos del mismo, mientras Colombia tiene cultivadas más de 100 mil hectáreas, su producción no pasa de los 46.000 toneladas anuales, mientras que Perú con menos de 100.000 hectáreas logra conseguir casi el doble de la producción Colombiana. La injertación de podas y el manejo de clones de cacao son fundamentales en este propósito.

Existen clones de cacao que logran dar hasta 2.000 kg por hectárea, mientras que los cultivos actuales no pasan de los 500 kg por hectárea.

La renovación de los cultivos es parte crucial en este propósito, los cuales tienen más de 40 años y no están dando los mejores rendimientos.

La capacitación del productor, la transferencia tecnológica, la comercialización, la inversión en infraestructura, distribución física y la creación de Biofábricas, así como el aprovechamiento de los mercados internacionales con los cuales Colombia tiene tratados, son unos de los principales aspectos que se deben mejorar.

Colombia puede llegar a exportar más de 50.000 toneladas para el año 2020 si logra mejorar sus debilidades.

La ubicación estratégica de Colombia frente a otros países es fundamental para lograr la competitividad, si se logra aprovechar esta ventaja competitiva se puede conseguir competir con los mercados internacionales de cacao logrando posicionarlo con su calidad y sabor fino y de aroma.

Agradecimientos

Al finalizar nuestra investigación, solo deseamos dar gracias de manera infinita a Dios por el acompañamiento y entendimiento que nos otorgó a lo largo y arduo de este camino, en segundo lugar a nuestras familias donde siempre encontramos una palabra de aliento y entusiasmo para proseguir y no desanimarnos en las dificultades que se nos presentaron para alcanzar esta gran meta impresa en este hojas.

De igual manera quiero dar las gracias a nuestro tutor Ricardo Andrade por los aportes e ideas hechas para nuestro proyecto las cuales fueron el norte de nuestra brújula de investigación, sin dejar atrás finalmente quiero dar un especial agradecimiento a las personas que compartieron sus conocimientos y experiencias por medio del valioso tiempo que nos otorgaron en las diferentes entrevistas para desarrollar este trabajo, los técnicos de FEDECACAO Rubén Quiroga y Oscar Mancipe, el técnico agrónomo Henry Martínez, La Dra. Carolina rueda coordinadora de programa de alianzas productivas de la cámara de comercio y los agricultores Fabiola Prada Y Jorge Acevedo, finalmente queremos hacer un agradecimiento a la UDI por el monitoreo y seguimiento que sentimos en el desarrollo de nuestra investigación.

Referencias

Bancoldex (2012). *Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos*. [En línea] [citado en julio de 2012] disponible en internet https://www.bancoldex.com/documentos/3759_TLC_eltiempo_04.pdf

Canacacao (2010). *Demanda de Cacao amigable con la biodiversidad en la Unión Europea*. [Documento consecutivo en línea] [citado 30 de octubre del 2015] disponible en internet.

http://www.canacacao.org/uploads/smartsection/19_BCIE_Fasciculo_III_Europa.pdf

Cardozo.P, Chavarro A. & Ramírez C. (2006), *Teorías de Internacionalización* [Documento consecutivo en línea] [citado el 02 de mayo del 2015] disponible en internet dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4780130.pdf

Dane (2011). *Documento Metodológico de Cacao*. [En línea] [Citado en 22 de Abril del 2015] disponible en internet www.dane.gov.co

Dane (2014). *Boletín de Prensa, Encuesta Nacional Agropecuaria*. [Documento consecutivo en línea] [citado 30 de abril del 2015] disponible en internet https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/enda/ena/2013/boletin_ena_2013.pdf

El País (2013), *Conozca los problemas que tienen en jaque al agro en Colombia*. [En línea] [Citado 1 de mayo del 2015] disponible en internet. <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/estos-son-problemas-tienen-jaque-agro-colombia>

Fedecacao (2015), *Economía estadísticas internacionales*. [En línea] [Citado el 07 de abril del 2015] disponible en internet <http://www.fedecacao.com.co/site/index.php/1economia/2eointernacionales>

Finagro (2015). *Producción y Zonas de Producción*. [En línea] [Citado 8 de Noviembre de 2015] Disponible en Internet. < https://www.finagro.com.co/sites/default/files/node/basic-page/files/3_produccion_1.docx>

ICCO- Organización Internacional de Cacao (2015), *Production - Latest figures from the Quarterly Bulletin of Cocoa Statistics*. [En línea] [citado 07 de abril de 2015] disponible en internet http://www.icco.org/about-us/international-cocoa-agreements/cat_view/30-related-documents/46-statistics-production.html

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural & Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2010). *Planes de Desarrollo para cuatro sectores clave de la agroindustria de Colombia*, [Documento consecutivo en línea] [Citado 8 Noviembre de 2010]. Disponible en Internet
<https://www.ptp.com.co/documentos/Plan%20de%20Negocios%20Carne%20Bovina.pdf>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2015). *Observatorio Agro cadenas Colombia - La Cadena del Cacao en Colombia, Una Mirada Global de su Estructura y Dinámica 1991-2005*. [Documento consecutivo en línea] [Citado 29 de abril del 2015] Disponible en Internet
http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/2005112145659_caracterizacion_cacao.pdf

Procolombia (2015). *Inversión en el sector de Cacao, Chocolatería y Confitería en Colombia* [En línea][citado 30 de septiembre del 2015] disponible en internet <http://inviertaencolombia.com.co/sectores/agroindustria/cacao-chocolateria-y-confiteria.html>

Procolombia (2015). *Déficit mundial de cacao fortalece oportunidad de exportaciones colombianas* [En línea] [citado 5 de octubre del 2015] disponible en internet. <http://www.procolombia.co/noticias/deficit-mundial-de-cacao-fortalece-oportunidad-de-exportaciones-colombianas>

Universidad Santo Tomás. *Lineamientos y Directrices de Ordenamiento Territorial en Santander*. [Documento consecutivo en línea] [citado 05 de octubre del 2015] disponible en internet <http://www.ustabuca.edu.co/gpresenzia/comunidades/ustabmanga/ustabmanga/files/doc/vustabmanga315724320140930113245.pdf>