

January 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

Lucy Andrea Cely Torres  
*Universidad de La Salle, Bogotá, lcely@unisalle.edu.co*

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/eq>

---

### Citación recomendada

Cely Torres, L. A. (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 y Desarrollo*, (28), 167-195. <https://doi.org/10.19052/ed.4211>

This Artículo de Investigación is brought to you for free and open access by the Revistas científicas at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Equidad y Desarrollo* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

# Oferta productiva del cacao colombiano en el posconflicto. Estrategias para el aprovechamiento de oportunidades comerciales en el marco del acuerdo comercial Colombia-Unión Europea\*

Lucy Andrea Cely Torres\*\*

## Resumen

El objetivo del artículo es plantear estrategias mediante las cuales el cacao colombiano se aproveche a partir del posconflicto, teniendo como referencia el Acuerdo de Integración Colombia-Unión Europea. Este es un estudio de tipo cualitativo y tres tipos de análisis: uno del contexto en la producción y comercialización del cacao a escala mundial; uno comparativo, con miras a identificar aspectos relevantes presentes en los proyectos desarrollados por países pertenecientes a la Organización Internacional del Cacao, y un diagnóstico de algunos de los problemas que tiene la producción y comercialización del cacao en Colombia, lo cual permitió plantear cinco estrategias básicas aplicables en el contexto del posconflicto. Colombia no es un gran productor de cacao, pero sí emplea ventajas comparativas, como la calidad del suelo, y aplica ventajas competitivas, como la multifuncionalidad y la innovación, tiene posibilidades de ingresar a la Unión Europea.

## Palabras clave

Agricultura, benchmarking, estrategia, posconflicto, producción

## Clasificación JEL

O13, Q17, Q13

---

Cómo citar este artículo: Cely Torres, L. A. (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>

---

Fecha de recepción: 13 de marzo de 2017 • Fecha de aprobación: 16 de mayo de 2017

\* Este artículo es resultado de la tesis doctoral titulada *Marco estratégico para el aprovechamiento de oportunidades en el acuerdo de integración Colombia-Unión Europea*.

\*\* Economista en Comercio Internacional. Magíster en Relaciones y Negocios Internacionales. Doctorando en Unión Europea, Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). Docente-investigadora de tiempo completo, Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: [lcely@unisalle.edu.co](mailto:lcely@unisalle.edu.co)

## Productive Supply of Colombian Cocoa in the Post Conflict Context. Strategies to Make the Most of Trade Opportunities under the Colombia-European Union Trade Agreement

### Abstract

The purpose of this article is to propose strategies to make the most of Colombian cocoa in the post conflict context, using the EU-Colombia Partnership Agreement as reference. This is a qualitative study conducting three types of analysis: an analysis of the context in the production and trade of cocoa on a global scale; a comparative analysis intended to identify the relevant aspects in the projects developed by countries from the International Cocoa Organization; and a diagnostic analysis of some of the issues of cocoa production and trade in Colombia, which allowed us to propose five basic strategies that are applicable in the post-conflict context. Colombia is not a large cocoa producer, but if it uses comparative advantages such as soil quality and applies competitive advantages such as multi-functionality and innovation, it has a chance to enter the European Union.

### Keywords

Agriculture, benchmarking, strategy, post-conflict, production

## Oferta produtiva do cacau colombiano no pós-conflito. Estratégias para o aproveitamento de oportunidades comerciais no marco do acordo comercial Colômbia-União Europeia

### Resumo

O objetivo do artigo é propor estratégias mediante as quais o cacau colombiano possa ser aproveitado a partir do pós-conflito, tendo como referência o Acordo de Integração Colômbia-União Europeia. Este é um estudo de tipo qualitativo e três tipos de análise: um do contexto na produção e comercialização do cacau a escala mundial; um comparativo, visando identificar aspectos relevantes presentes nos projetos desenvolvidos por países pertencentes à Organização Internacional do Cacau, e um diagnóstico de alguns dos problemas na produção e comercialização do cacau na Colômbia, o que permitiu abordar cinco estratégias básicas aplicáveis no contexto do pós-conflito. Colômbia não é um grande produtor de cacau, mas sim emprega vantagens comparativas, como a qualidade do solo, e aplica vantagens competitivas, como a multifuncionalidade e a inovação, tem possibilidades de ingressar à União Europeia.

### Palavras chave

Agricultura, benchmarking, estratégia, pós-conflito, produção

## Introducción

Las actividades relacionadas con el campo colombiano han sido de las más afectadas por los procesos de liberalización que ha tenido la economía colombiana. Estos procesos, junto con el abandono y la falta de políticas estructurales, han propiciado la falta de competitividad en la producción agrícola y han vulnerado este importante sector a la dinámica del mercado. Adicionalmente, otros factores derivados del conflicto armado que ha vivido el país durante los últimos cincuenta años han ocasionado un déficit en la producción y precarización en las condiciones de vida de la población rural.

Sin embargo, los cambios que han tenido que afrontar los productores agrícolas, independientemente de su tamaño, muestran que la globalización y la interdependencia que de esta se deriva generan una transformación en el desarrollo de esta actividad, ya que para la supervivencia, en términos de permanencia en el mercado, han promovido un tránsito del rol como agricultor a lo que hoy en día se denomina *empresario agrario*, concepto que sería aplicable en la medida que se pasa de la pequeña propiedad, caracterizada por la baja eficiencia y por el alto grado de dependencia de terceros para el desarrollo de la actividad, a lo que se podría denominar *agricultura competitiva*, la cual es más tecnificada y con capacidad para llevar a cabo operaciones internacionales.

Este dramático y profundo cambio social y productivo se ha convertido en una exigencia ocasionada por la modernización y los procesos de internacionalización de la economía, y ha dado como resultado la necesidad de evolucionar en las prácticas de producción y administración de los cultivos, así como de propender hacia aquellos que vislumbran mayores posibilidades estratégicas.

Este proceso de cambio ha hecho más significativa la necesidad de desarrollar una cultura productiva y organizativa en el sector rural, que complemente las actividades básicas de cultivo con la formación técnica y de desarrollo competitivo, lo cual, en el caso de la mayoría de los pequeños productores, ha sido un inconveniente, dado que la escasa formación, el retraso tecnológico y el bajo apoyo gubernamental han limitado la aplicación eficiente de técnicas modernas y herramientas de gestión empresarial que orienten la producción por un camino más competitivo de cara al mercado internacional.

En el caso colombiano, la oferta agrícola suele ser muy variada, dado que sus condiciones así lo permiten. Según el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (2017), el potencial productivo de Colombia es muy promisorio,

por la amplia disponibilidad de tierras con vocación agrícola, el espacio para mejorar la productividad y el manejo poscosecha de los alimentos, la oferta de recursos naturales como el agua y la biodiversidad, y condiciones climáticas tropicales que permiten la producción de alimentos durante todo el año. Además, surge la importancia que tiene para el país el aprovechamiento del campo, como una de las estrategias en el contexto del posconflicto, específicamente en lo relacionado con la sustitución de cultivos ilícitos y la generación de proyectos productivos, tanto para los desmovilizados, como para la población víctima.

Uno de los cultivos que se consideran estratégicos, por ser canalizador de los factores antes mencionados, es el cacao. Varios factores hacen posible que su aprovechamiento cobre mayor relevancia para la economía nacional: 1) más allá de ser una actividad, es una cadena productiva; 2) si bien sus productos aún no son considerados básicos, alcanza a reunir aproximadamente a más de 35.000 familias en diferentes regiones del país; 3) tiene un área de producción mayor a 150.000 hectáreas y 100.000 empleos en actividades de productos intermedios y finales (*Portafolio*, 2014).

Según el Plan Decenal Cacaotero 2012-2021, elaborado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (Minagricultura) y el Consejo Nacional Cacaotero (2008), se esperaba tener para 2016 alrededor de 130.000 hectáreas modernizadas, y una producción de 156.000 toneladas para 2020, además de exportar cerca del 50% de la producción nacional, especialmente en productos semielaborados y finales (Minagricultura, 2012). Las estrategias propuestas para el alcance de dichos objetivos tienen cuatro enfoques: 1) siembras nuevas, 2) renovación de hectáreas envejecidas, 3) rehabilitación de hectáreas y 4) requerimientos de material vegetal.

Este planteamiento, propuesto desde lo institucional, reconoce el potencial que tiene el mercado derivado del cacao y, en general, de la cadena productiva, así como la producción de derivados. Sin embargo, lo anterior devela la necesidad de llevar a cabo procesos estratégicos que, de manera complementaria, direccionen el desarrollo competitivo con programas eficientes de aprovisionamiento de insumos, comercialización de bienes primarios, intermedios y finales, mejoramiento de los índices de productividad, investigación y desarrollo (I+D), además del innegable apoyo del Gobierno, para que la oferta productiva se fortalezca y especialice, a fin de llegar a nuevos mercados.

Respecto al comercio internacional, el cacao tiene un gran potencial, demostrado a través de las negociaciones llevadas a cabo en los diferentes tratados de libre comercio que Colombia ha suscrito (tabla 1). Teniendo en cuenta que uno de los

mercados que mayor potencial representa es el mercado europeo, se plantea en el presente artículo un conjunto de análisis exploratorios, por medio de los cuales se llega a una serie de estrategias que podrían direccionar los aspectos competitivos de la oferta productiva del cacao.

Tabla 1. Papel del cacao en los tratados de libre comercio suscritos por Colombia

TLC suscrito	Oportunidad presentada en el tratado
Comunidad Andina	Liberación completa.
Estados Unidos	Liberación inmediata a la entrada en vigencia del acuerdo; para los chocolates, desgravación inmediata (en algunos casos, a cinco años).
Canadá	El cacao contará con desgravación total a la entrada en vigencia del acuerdo. De igual forma, para los chocolates se estableció un cronograma a diez años, salvo para el caso de las preparaciones alimenticias que contengan cacao de más de dos kilogramos, presentadas en envases o recipientes de más de dos kilogramos, los cuales fueron excluidos del acuerdo.
Unión Europea	El cacao crudo en grano tiene una desgravación inmediata, mientras que el cacao tostado, a cinco años. Para el caso de los chocolates, una desgravación a cinco años a partir del tercero, con un contingente de 6667 toneladas, que se incrementan a razón del 3% anual, y para las demás preparaciones que contengan cacao “rellenas”, una desgravación a siete años.
Mercosur	Para el cacao se acordó un programa de desgravación a doce años con Argentina, Brasil y Uruguay; para el caso de Paraguay, se acordaron diez años. En cuanto a la chocolatería, se acordó un contingente de 256 toneladas, con preferencia del 100% para Argentina, mientras que para Brasil, Paraguay y Uruguay se acordó una desgravación a quince años, que comenzará su aplicación una vez las partes así lo acuerden.

Fuente: elaboración propia con base en Minagricultura (2015).

## Método

Para el desarrollo y obtención de los resultados que se presentan en este artículo, se aplicaron dos tipos de investigación: exploratoria y proyectiva. En la primera parte se llevó a cabo un estudio exploratorio, basado en la consulta de fuentes secundarias con el fin de realizar un diagnóstico en tres aspectos: análisis de la oferta productiva, *benchmarking* estratégico y análisis de problemas de la oferta colombiana. Se analizó la oferta productiva del cacao en el contexto internacional, tomando como referencia cinco categorías de análisis (tabla 2).

Tabla 2. Categorías de análisis en la etapa exploratoria

Etapa de estudio	Categorías de análisis
Análisis de la oferta productiva del cacao	Zonas productoras
	Países productores
	Exportaciones/importaciones
	Producción
	Precios

Fuente: elaboración propia.

Luego del desarrollo de esta etapa, se procedió a la realización de un *benchmarking* estratégico, para comparar los tipos de proyectos que se han desarrollado en diferentes países en el ámbito de la International Cocoa Organization (ICCO), durante el periodo 1993-2015 (tabla 3).

Tabla 3. Categorías de análisis de *benchmarking*

Etapa de estudio	Categorías de análisis
Análisis de <i>benchmarking</i> de proyectos productivos	Áreas de proyectos
	Monto de inversiones realizadas por proyecto
	Proyectos de cooperación

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, la etapa exploratoria concluye con un análisis diagnóstico realizado a la oferta productiva del cacao colombiano, en la cual se relacionan tres aspectos fundamentales: los macroproblemas, las ventajas comparativas y las ventajas competitivas (tabla 4).

Tabla 4. Diagnóstico de la oferta productiva colombiana

Oferta productiva colombiana	Análisis de macroproblemas
	Identificación de ventajas comparativas
	Identificación de ventajas competitivas

Fuente: elaboración propia.

En la etapa proyectiva, los resultados de estos análisis se basaron en los datos de la etapa exploratoria, con lo cual contribuyeron al diseño de estrategias orientadas a la cadena productiva y su competitividad. Esto permitió explicitar las particularidades contenidas en las teorías relacionadas que fundamentan los acuerdos de integración y dan origen a deducir las posibilidades estratégicas y competitivas que se pueden generar en el sector agrícola colombiano, en el contexto de la integración económica y comercial entre Colombia y la Unión Europea.

## La oferta productiva del cacao en el contexto del posconflicto

Si bien es cierto que el conflicto armado por el que Colombia ha atravesado durante más de cincuenta años ha sido un obstáculo, entre otros, para que el país obtenga mejores resultados en términos de desarrollo económico y social, el establecimiento del acuerdo de paz con la guerrilla de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (Farc) y el inicio de los diálogos con el Ejército de Liberación Nacional (ELN) abren la posibilidad de transformar las zonas rurales, que, sea dicho, durante muchos años han sido el reflejo del olvido e ineficiencia estatal, por medio de la implementación de acciones que promuevan el progreso del campo, reconociendo el sector primario como un factor estratégico para mantener y fortalecer el tejido y cohesión social.

El mejoramiento en las condiciones tanto productivas como sociales de algunos sectores productivos demanda un marco estratégico que integre diferentes aspectos que favorezcan, por medio de la combinación de factores humanos, técnicos y financieros, el logro de objetivos de aprovechamiento de oportunidades, a pesar de la dinámica turbulenta y compleja del mundo actual.

En este sentido, y dadas las condiciones actuales por las que atraviesa la sociedad colombiana, se reconoce la importancia de realizar una serie de reformas que conduzcan hacia el bienestar social, en un ámbito que resalte el papel de la paz en el posconflicto. Así, la Misión para la Transformación del Campo 2015 (para destacar un caso), en su objetivo por cerrar las brechas entre los habitantes del campo y la ciudad, plantea seis estrategias conducentes a alcanzar este propósito (figura 1).



Figura 1. Estrategias de la Misión para la Transformación del Campo 2015

174



Fuente: elaboración propia con base en información de la Presidencia de la República de Colombia (2015).

Como resultado de esta misión, y entendiendo el papel protagónico que tendrá el campo a lo largo del posconflicto, como fuente para la generación de bienestar, se plantea un marco estratégico de transformación, en el que las Estrategias de la Misión para la Transformación del Campo posibilitarían entrar en un escenario moderno, competitivo y respetuoso de la diversidad territorial y de los recursos naturales, que haga un aporte decisivo a la construcción de la paz (Presidencia de la República de Colombia, 2015).

Como mecanismos para el desarrollo estratégico de estos ejes, se resalta (no por ser más importante, sino por su relación con la presente investigación) la inclusión productiva, por medio de la cual se propone fortalecer la agricultura familiar (este aspecto permite inferir el apoyo desde lo productivo y lo social). Adicionalmente, este aspecto se visualiza como fuente para la generación de empleo, por medio de oportunidades originadas en la inversión pública en activos productivos, generación de capacidades y promoción de la asociatividad, con énfasis en el acceso a la tierra, en cantidad y calidad suficientes, la acumulación de activos productivos como maquinaria e insumos, y la provisión de un servicio de acompañamiento integral que vaya más allá de la asistencia técnica (Presidencia de la República de Colombia, 2015).

En este sentido, se identifica que, a partir de esta estrategia, las buenas prácticas pueden ser un aliado importante para el aprovechamiento de oportunidades en las que se complemente lo productivo con la comercialización y los sistemas de abastecimiento, locales, regionales y nacionales. Por consiguiente, los productos agrícolas con posibilidades de producir alto valor agregado sugieren una producción focalizada que sea capaz de hacer uso eficiente de recursos tanto públicos como privados.

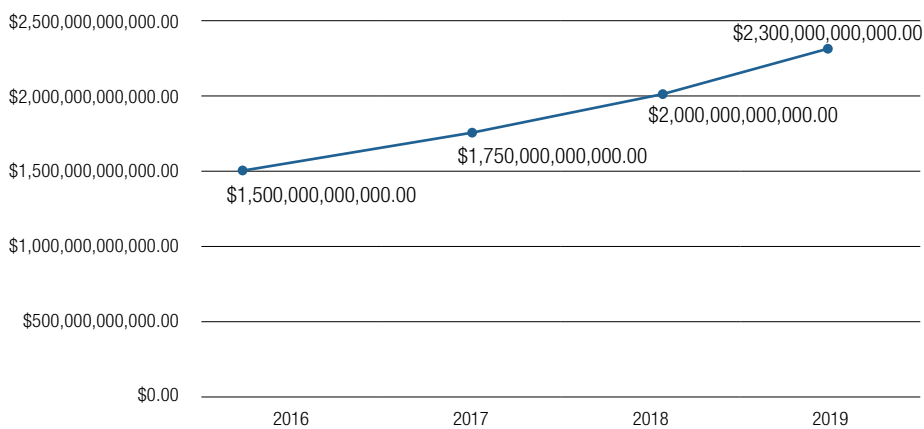
Así, la posibilidad de fortalecer la agricultura familiar parte de reconocer su importancia significativa en la sociedad colombiana, en particular en la sociedad rural, y el potencial con que cuenta para contribuir en la superación de los problemas económicos, sociales, ambientales y políticos que la sociedad enfrenta. Los agricultores familiares son la gran mayoría de los productores agropecuarios colombianos (Departamento Nacional de Planeación, 2016), a tal punto de que los recursos que se contempla asignar por medio del presupuesto plurianual de inversiones indica un crecimiento exponencial, tal y como se aprecia en la figura 2.

Históricamente, la pobreza ha sido mayor en las áreas rurales del país, lo que hace necesario aumentar la inversión en dichos sectores, con el fin de empezar a brindar soluciones al problema. Si bien ha disminuido, la desigualdad ha aumentado, debido al desplazamiento causado por el conflicto armado, el narcotráfico y el abandono de las actividades productivas resultantes de la migración hacia las ciudades.

Según el Centro de Aprendizaje en Finanzas e Inversiones Rurales (RFILC, 2014), la agricultura familiar aporta a la seguridad y soberanía alimentaria, contribuye a la protección de la biodiversidad, provee la mayor cantidad de oportunidades de trabajo rural, desarrolla conocimientos propios del quehacer agrícola y se apoya en redes familiares y comunitarias. La agricultura familiar es campesina, indígena, afrodescendiente, urbana, periurbana y neorrural.

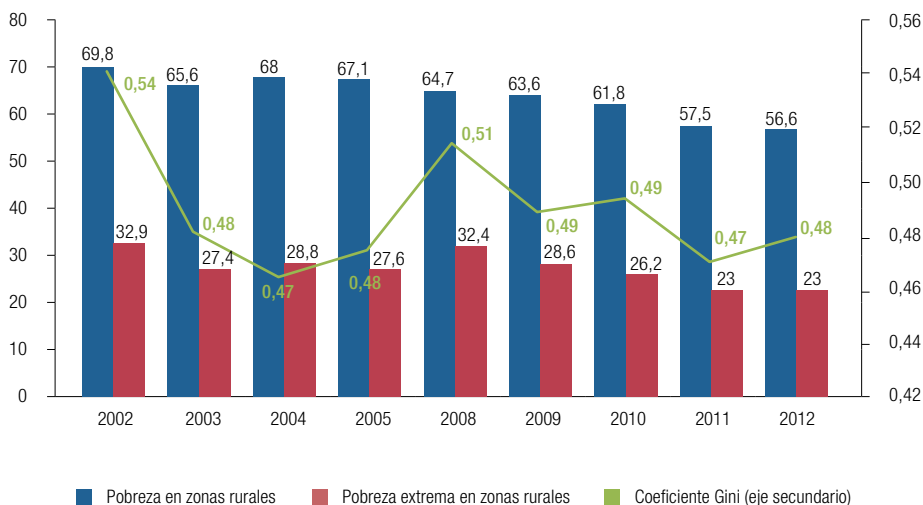
"La posibilidad de fortalecer la agricultura familiar parte de reconocer la significativa importancia que ella tiene en la sociedad colombiana, en particular en la sociedad rural, y el potencial con que cuenta para contribuir en la superación de los problemas económicos, sociales, ambientales y políticos que la sociedad enfrenta".

Figura 2. Presupuesto para el Plan Plurianual de Inversiones para la Agricultura Familiar



Fuente: elaboración propia con base en datos de Rural Finance and Investment.

Figura 3. Incidencia de la pobreza en zonas rurales, 2002-2012



Fuente: Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC, 2012).

## El Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea

177

A partir del 15 de diciembre de 2003, el Acuerdo de Diálogo Político y Cooperación, firmado por la Unión Europea, la República de Colombia y la República de Perú, permitió que el propósito de contribuir a un desarrollo armonioso de expansión del comercio mundial y regional se pusiera en marcha, por medio de un conjunto de acciones entre las que están la promoción de la integración económica y el fortalecimiento de los vínculos entre los países integrantes del acuerdo. Dicho acuerdo comenzó a aplicarse en las relaciones comerciales y económicas de forma bilateral para Colombia y Perú, miembros de la Comunidad Andina. Así, la integración empezó a ser representativa de un mecanismo de mayores oportunidades comerciales, por medio del cual se buscaba aumentar de manera afectiva la inserción de sus economías a escala mundial.

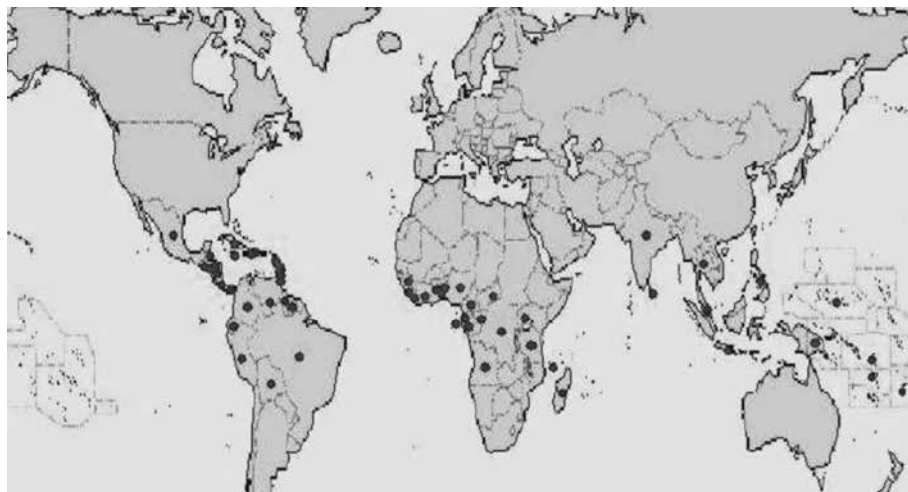
En el caso de la producción del cacao, se puede vislumbrar la amplia gama de posibilidades que tiene en el mercado europeo. En el mundo, el consumo de cacao es aproximadamente del 10%, pero su oferta tan solo ocupa el 3%, del cual África se ha posicionado como la principal región productora. Sin embargo, el cacao especial, denominado *fino* y *de aroma*, colombiano, tiene una producción mundial que tan solo ocupa el 4%. Es en este mercado donde los productores colombianos pueden encontrar oportunidades, no solo por contar con un cacao reconocido por ser de alta calidad, sino también por poseer un contenido alto en taninos, los cuales hacen que aumente su conservación y sea ideal para la producción de chocolates finos.

Ante esta situación, el cacao bien podría adquirir una mayor importancia en el sector agrícola colombiano, lo cual motivaría al Gobierno, a través del Ministerio de Agricultura, a continuar realizando importantes inversiones, como las siguientes. En 2014, se invirtieron aproximadamente 39.000 millones de pesos, encaminados a apoyar a 20.892 campesinos productores de cacao, en la renovación, poscosecha, manejo fitosanitario, plan nutricional y certificaciones internacionales. Por su parte, en 2015 se iniciaron acciones para el control y mitigación de plagas y de enfermedades, con el fin de mejorar la inocuidad en el sector cacaotero.

## La producción de cacao en el contexto internacional

178 El cacao se considera un cultivo altamente comercial, pues genera ingresos a más de 4,5 millones de familias en el mundo, aproximadamente. Como se puede observar en la figura 4, su cultivo se realiza de manera exclusiva en una zona denominada *banda geográfica estrecha*, muy cercana al Ecuador, debido a las exigencias climáticas y de lluvias que tiene este cultivo. Adicionalmente, su producción también se extiende por África occidental, partes de Centro y Suramérica y el Sudeste Asiático.

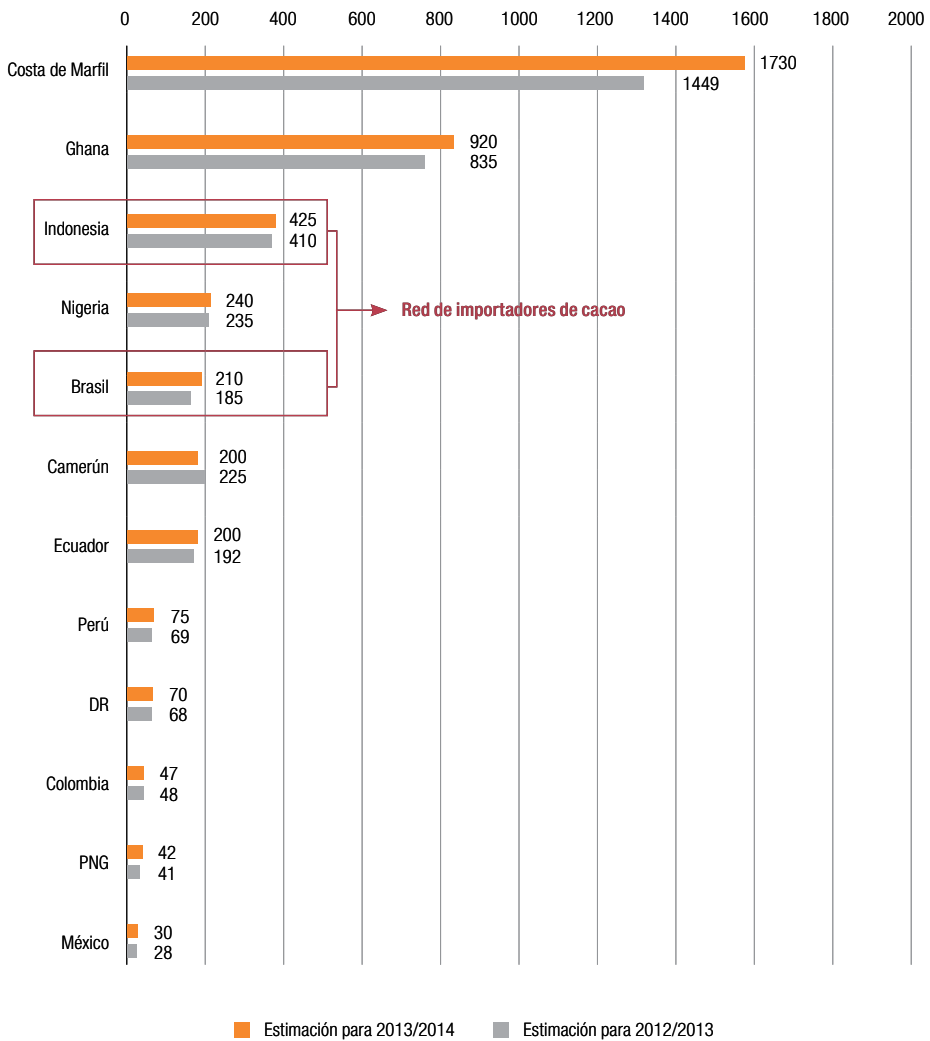
Figura 4. Principales zonas productoras de cacao en el mundo



Fuente: Ramos (2007).

El cultivo de cacao presenta una importante participación a escala global (figura 5), con una fuerte presencia en el continente africano, en especial en Costa de Marfil, Ghana y Nigeria, seguidos por Indonesia, ubicada entre el Sudeste Asiático y Oceanía, y finalmente por América Latina, especialmente Brasil, Ecuador, Perú y Colombia.

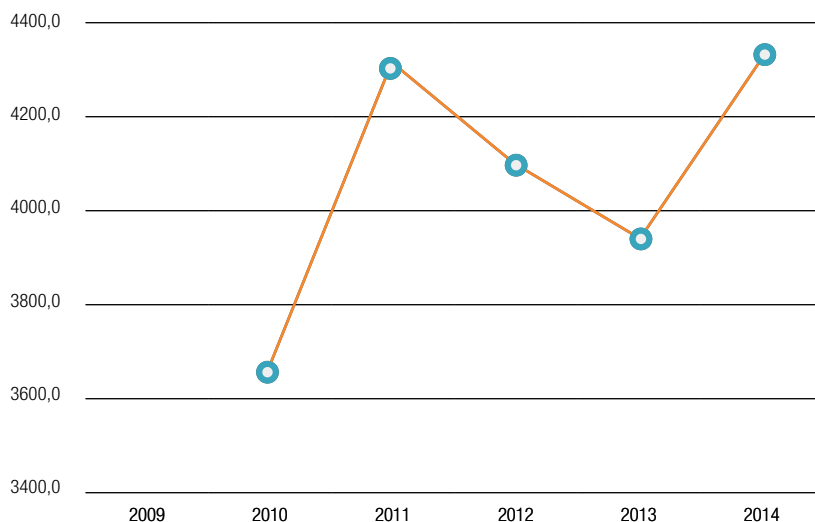
Figura 5. Principales productores y exportadores de cacao (miles de toneladas)



Fuente: United Cacao (2016).

En cuanto a las exportaciones, el comportamiento ha sido fluctuante (figura 6). Para 2010, según la ICCO, las exportaciones totales en el mundo fueron de 3634,3 toneladas; en 2011, de 4307,7; en 2012, de 4093,7; en 2013, de 3939,4, y en 2014, de 403,5, lo que significa una exportación total de 4342,9 toneladas.

Figura 6. Exportaciones totales de cacao por grano a escala mundial (miles de toneladas)

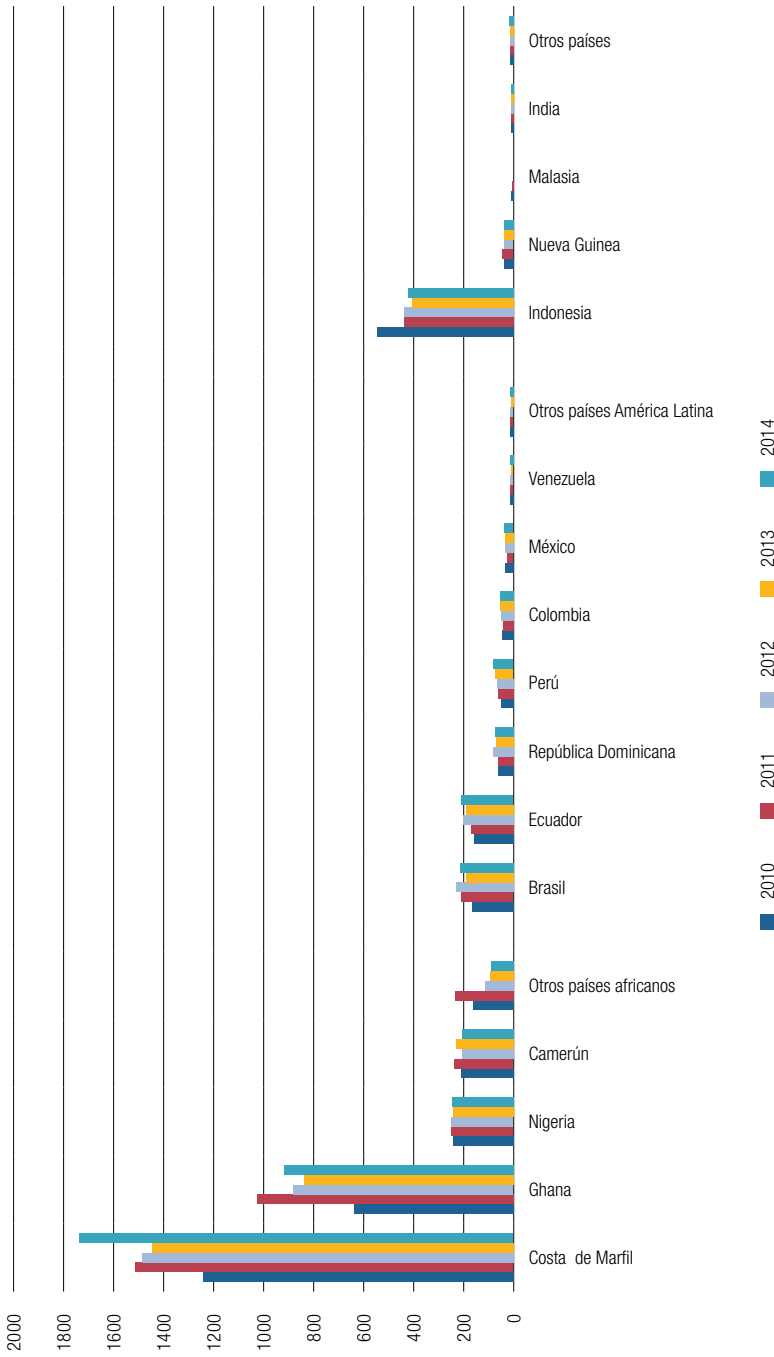


Fuente: elaboración propia con base en datos de ICCO (2014).

Las exportaciones de cacao, como se puede observar en la figura 7, se encuentran divididas de la siguiente forma: en un primer lugar está Costa de Marfil, país ubicado en África occidental, que exporta la mayor cantidad de cacao en grano, en miles de toneladas a escala mundial. En 2010, sus exportaciones alcanzaron las 1242,3 toneladas, y en 2014, 1730, cifra que registra un crecimiento importante.

En cuanto a Ghana, localizada en el oeste de África, sus exportaciones para 2010 fueron de 632.000 toneladas, y para 2014, de 920.000. Por su parte, en Indonesia no se incrementaron: en 2010 se exportaron 550.000 toneladas, pero en 2014, solo 425.000. Estos tres países son los principales exportadores de cacao en el mundo.

Figura 7. Producción de cacao por grano por país (miles de toneladas)



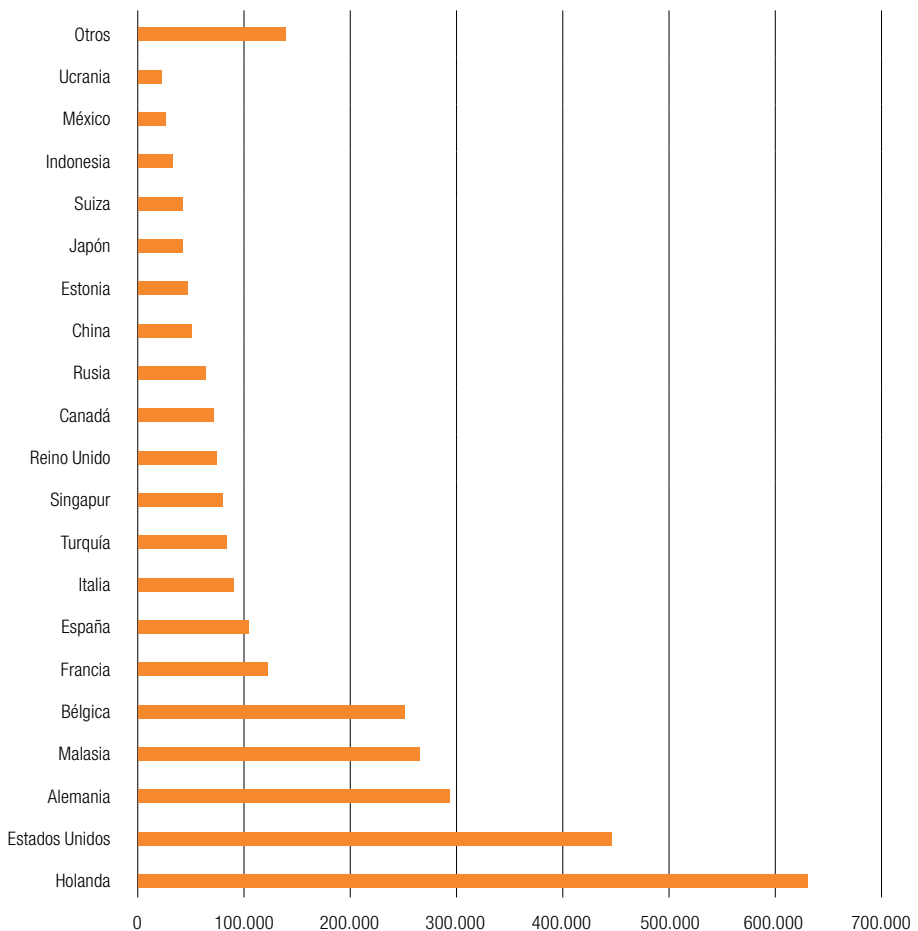
Fuente: elaboración propia con base en datos de la ICCO (2014).



## Comportamiento de las importaciones de cacao

182 En cuanto a las importaciones generadas para 2013, como se puede observar en la figura 8, el comercio mundial del cacao tiene como principales destinos Holanda, con el 21 %, y Estados Unidos, con el 15 %. Les siguen Alemania (10%), Malasia (9%), Bélgica (8%) y Francia (4%).

Figura 8. Principales importaciones a escala mundial



Fuente: elaboración propia con base en datos de ProColombia (2014).

## Precio internacional del cacao

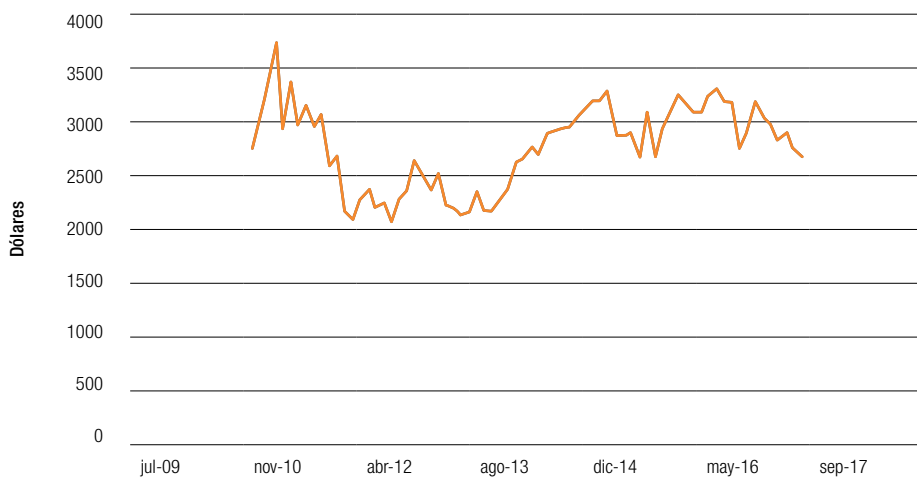
El precio mundial del cacao se cotiza en las bolsas internacionales de Londres y Nueva York. Según la ICCO (2014), su valor opera bajo dos modalidades:

183

[...] en los mercados actuales o físicos y los contratos a futuros y opciones. El precio diario para el cacao en grano se calcula usando el promedio de las cifras de los tres primeros meses de negociación más cercanos del futuro activo en el mercado terminal del cacao de Londres y en el intercambio del café, del azúcar y del cacao de Nueva York a la hora del cierre de Londres.

Por lo tanto, como se puede observar en la figura 9, el precio internacional del cacao en grano se fija según la oferta y la demanda internacional, lo que causa un comportamiento cíclico, debido también (y principalmente) a factores climáticos adversos, que impiden que la producción esperada no supla las necesidades y requerimientos del mercado. A dichas adversidades se suman también causas políticas, económicas y naturales, que no solo desestabilizan el comportamiento de la producción, sino también de la demanda.

Figura 9. Precios internacionales del cacao en dólares por tonelada métrica



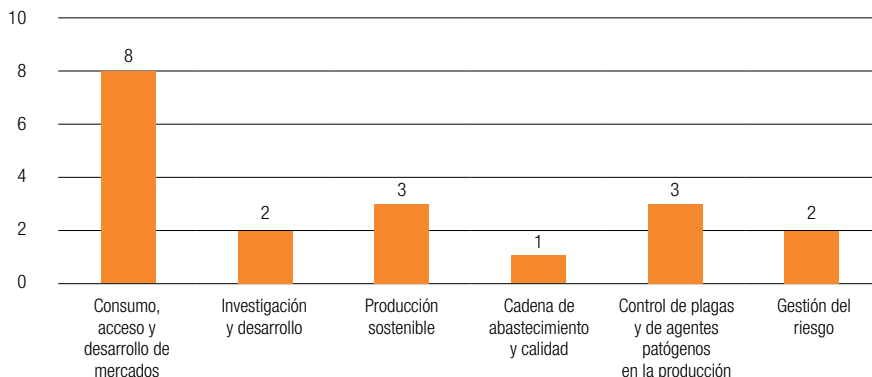
Fuente: elaboración propia con base Investing (2016).

## Benchmarking estratégico de la producción del cacao

184 Con el propósito de identificar y aportar elementos útiles para la realización de un análisis estratégico, se tomaron en cuenta algunas experiencias registradas por la ICCO (2014), las cuales contribuyen en la determinación de aquellos aspectos que, en diferentes contextos, se desarrollan en torno a la producción del cacao, como proyectos de inversión que materializan diferentes tipos de estrategias, con miras a obtener las fórmulas que se han estado implementando en diferentes países con el objetivo de competir de manera exitosa.

En la figura 10 se presenta un recuento de los proyectos realizados en el ámbito de operaciones de la Organización Internacional del Cacao: ocho desarrollados durante el periodo 1993-2015, enfocados en el consumo, acceso y desarrollo de mercados; tres de producción sostenible, otros tres sobre control de plagas, y entre uno y dos proyectos en las áreas de I+D, cadenas de abastecimiento y gestión del riesgo.

Figura 10. Número de proyectos por área según ICCO, 1993-2015



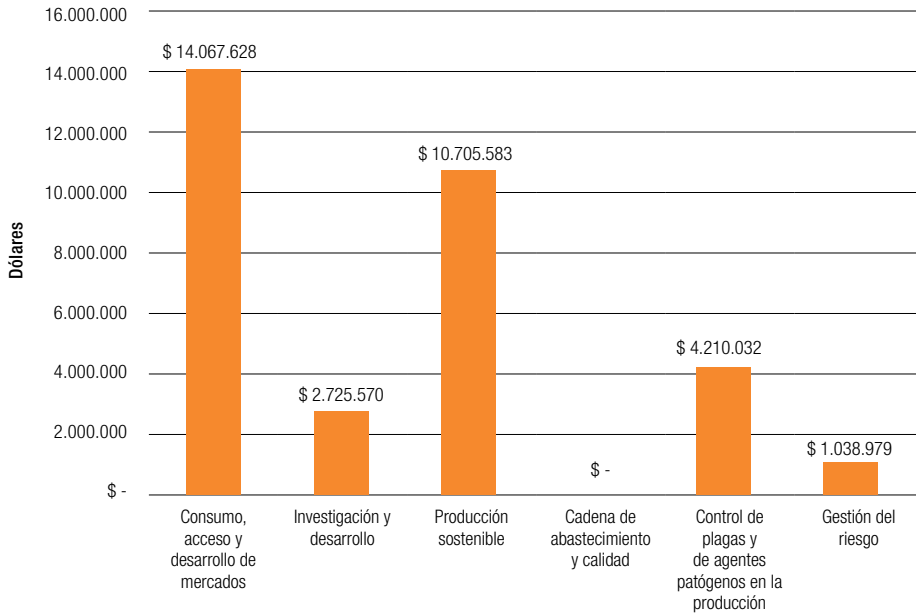
Fuente: elaboración propia con base en datos de la ICCO.

Lo anterior permite establecer que los proyectos relacionados con el área de consumo, acceso y desarrollo de mercados constituyen el principal destino de recursos, dada la importancia que tiene la identificación de posibilidades comerciales para la oferta productiva del cacao. Otra área que vale la pena resaltar, por la aplicación de recursos, es la de producción sostenible, seguida del control de plagas y agentes

patógenos. En cuanto a los proyectos de I+D, el monto aplicado es menor, al igual que la cantidad de proyectos realizados durante el periodo analizado (figura 11).

Figura 11. Inversión total por área de proyectos según la ICCO, 1993-2015 (dólares)

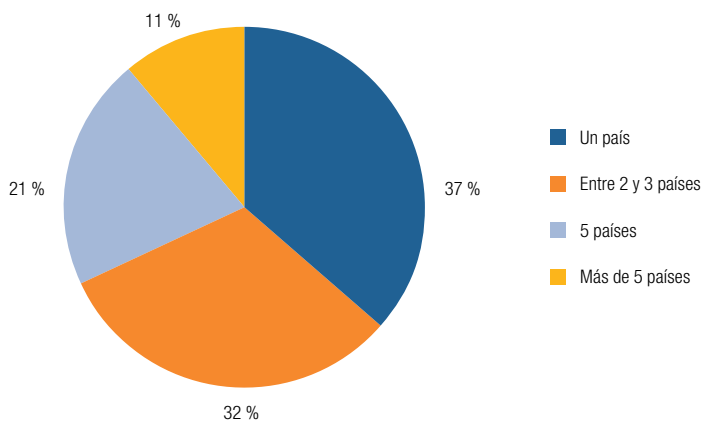
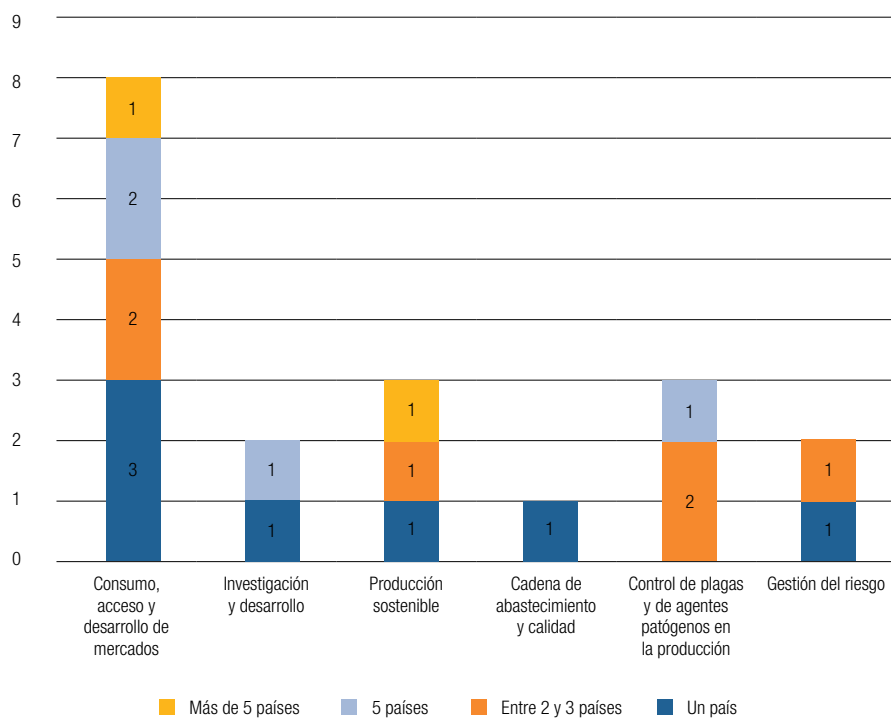
185



Fuente: elaboración propia con base en datos de ICCO.

En cuanto a la cooperación entre países, se encontró en la línea de consumo, acceso y desarrollo de mercados que de los ocho proyectos realizados, tres fueron ejecutados por más de cinco países, dos proyectos por cooperación entre dos y tres países, y tres por un solo país (figura 12). Lo anterior muestra la importancia que tiene la cooperación en materia de desarrollo, debido a su potencial sinérgico.

Figura 12. Proyectos realizados en cooperación de países, 1993-2015



Fuente: elaboración propia con base en datos de la ICCO.

Como se aprecia en la figura 12, de los diecinueve proyectos realizados, siete fueron ejecutados por un solo país, lo cual equivale al 37 %, mientras que la cooperación entre dos y tres países (seis proyectos) fue equivalente al 32 %, y la cooperación entre cinco países obtuvo el 21 %. Estos datos permiten establecer que los proyectos que se realizan en cooperación requieren un mayor capital de inversión y de tiempo, dado que tienen una mayor repercusión, y se consideran necesarios los aportes que puedan ser alcanzados por varios actores.

187

## Identificación de macroproblemas de la producción del cacao en Colombia

Según Juan José Perfetti (2013), la revaloración de los recursos naturales con potencial agrícola es un aspecto relevante en el caso de economías que, como la colombiana, cuentan con una serie de recursos agrícolas no explotados plenamente, más aún si se tiene en cuenta la creciente perspectiva de crecimiento de la demanda mundial de alimentos. A pesar del potencial y de las oportunidades que se podrían identificar en el mercado, la producción del cacao expone varios aspectos que se podrían considerar macroproblemas, los cuales servirían como insumo en el planteamiento estratégico propuesto.

Según datos de Fedesarrollo (2014), los pequeños productores en Colombia son un 20 % de la población rural, y el porcentaje de producción que estos generan está entre el 50 y el 68 %. A pesar de esto, más del 46 % vive en condiciones de pobreza por ingresos, lo cual muestra que el mercado agrícola en Colombia tiene fallas muy profundas, y es necesario propiciar las condiciones para que esta situación mejore, al proporcionar un aumento en la calidad de vida y bienestar de esta importante parte de la población. Bajo este contexto, la actividad agrícola del cacao presenta los siguientes problemas y ventajas (tabla 5).

Tabla 5. Macroproblemas y ventajas comparativas y competitivas de la producción de cacao en Colombia

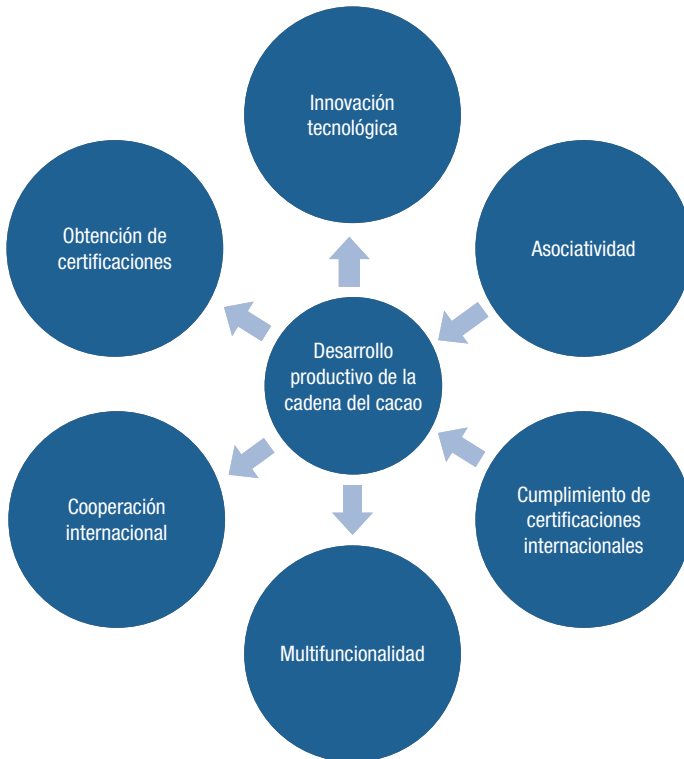
<p>Macroproblemas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Problemas biológicos (enfermedades y plagas en el cacao).</li> <li>■ Carencia de formación técnica de los cacaoteros.</li> <li>■ Avanzada edad de las plantaciones de cacao.</li> <li>■ Bajo nivel de densidad de árboles en producción por hectárea.</li> <li>■ Un alto grado de cadmio.</li> <li>■ Tipo de material de propagación en los cultivos utilizado (cacaos híbridos y comunes con niveles bajos de tolerancia de plagas). Esto debido a que no existe un mejoramiento genético en las plantaciones.</li> <li>■ Deforestación y avance de la frontera agrícola.</li> <li>■ Falta de implementación de grandes proyectos de cacao orgánico.</li> <li>■ Un verdadero apoyo económico de parte del Estado, acompañado de grandes limitaciones de acceso a créditos financieros.</li> <li>■ Falta de apoyo biotecnológico dentro los eslabones que hacen parte de la cadena de abastecimiento del cacao.</li> <li>■ No existen políticas claras sobre los beneficios de la producción de cacao en el contexto del posconflicto.</li> <li>■ Ausencia de crédito blando y accesible para los pequeños agricultores.</li> <li>■ Apoyo con capital de trabajo.</li> <li>■ Ausencia de capacitación y desconocimiento de certificaciones internacionales para comercializar en el exterior.</li> <li>■ Falta mayor capacitación en fertilización.</li> <li>■ Falta mayor capacitación para la realización de la técnica de injertos de cacao.</li> <li>■ Falta de mayor capacitación sobre vigilancia fitosanitaria.</li> </ul>
<p>Ventajas comparativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ El cacao es un cultivo estratégico en el ámbito internacional; es el principal producto utilizado para la sustitución de cultivos ilícitos, y es uno de los alimentos no solo más amigables al medioambiente, sino que tiene muchas propiedades nutritivas, debido a su alto contenido de minerales y vitaminas.</li> <li>■ Se está empezando a contar con tecnología de punta para todos los procesos que componen su cadena de abastecimiento.</li> <li>■ Se están desarrollando políticas para el progreso del sector con el fin de realizar modelos empresariales cacaoteros.</li> </ul>
<p>Ventajas competitivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ El cacao colombiano se consolida como uno de los más finos del mundo; hoy pertenece al denominado cacao trinitario, procedente del cruce con cacaos criollos, los cuales tienen los comportamientos sensoriales más destacados de la chocolatería fina.</li> <li>■ En el Salón du Chocolat, evento que se realiza en París, Colombia se clasificó entre los diez primeros lugares del mundo, y como el primero en Sudamérica, con la muestra presentada de la región de Arauca.</li> <li>■ El cacao de Arauca se caracterizó por su adecuado proceso, desarrollado en los diferentes eslabones de la cadena de abastecimiento.</li> <li>■ El gremio cacaotero cada vez se consolida como uno de los más competitivos en el ámbito nacional.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## Planteamiento estratégico para la oferta productiva del cacao colombiano

Del diagnóstico anterior se deriva la necesidad de contar con unas estrategias que resuelvan gradualmente la falta de acceso a factores o activos, no solo para que los pequeños productores puedan ser más productivos y eficientes, sino también con miras a alcanzar objetivos como reducir costos de producción, cumplir con estándares de calidad exigidos en el mercado internacional, desarrollar procesos productivos flexibles y adaptables a los cambios del entorno y garantizar una producción eficiente (figura 13).

Figura 13. Modelo estratégico propuesto



Fuente: elaboración propia.



## Innovación tecnológica

190

Teniendo en cuenta que este tipo de estrategias están encaminadas al cambio y fortalecimiento estructural, para lograr el desarrollo productivo del cacao se considera relevante fomentar el progreso técnico como uno de los pilares necesarios para la innovación, más aún si se tiene en cuenta que la actividad agrícola puede articularse fácilmente con la tecnología, propiciando el mejoramiento de la productividad. Es importante tener en cuenta que, en un mundo atravesado por la globalización, este tipo de estrategias es fundamental para alcanzar mejores niveles de competitividad y sostenibilidad.

## Asociatividad

Desde una perspectiva estratégica, la creación de sinergias es un aspecto clave para la competitividad. Adicionalmente, es importante tener en cuenta que la asociatividad es uno de los ejes que hacen parte de los acuerdos de La Habana (2016), como mecanismo por medio del cual se promoverá el desarrollo rural. Por consiguiente, la creación de organizaciones asociativas, ya sea desde lo solidario o lo cooperativo, es una de las fórmulas para la reestructuración del campo colombiano y para el bienestar común.

Para la implementación de esta estrategia, es necesario adoptar formas asociativas en el contexto de la economía solidaria, que permitan a los pequeños agricultores desarrollarse en el campo empresarial, afrontando las posibles limitaciones individuales, incrementando su producción, minimizando costos operativos o de producción, y desarrollando programas de mejoramiento y aprovechamiento de recursos, al tiempo que se tiene la posibilidad de diversificar su oferta.

## Multifuncionalidad

Esta estrategia consiste en la generación de valor sobre la actividad tradicional (producción de bienes e insumos primarios), con el objetivo de competir en otros mercados. El desarrollo multifuncional requiere reorientar la actividad en función de la demanda de nuevos mercados y de los estímulos de una política agraria, para contrarrestar el déficit productivo mediante una oferta diversificada de ac-

tividades productivas y no productivas, que, al realizarse conjuntamente, hacen posible la creación de externalidades con valor.

191

## Integración y cooperación internacional

Según el *benchmarking* realizado anteriormente, el ingreso a la ICCO se considera una de las estrategias clave para la incursión al mercado europeo, dado que esto le generaría al país más oportunidades comerciales, así como de investigación y transferencia de conocimientos.

Finalmente, se considera importante que la implementación de políticas y programas integrales de calidad sean transversales a los diferentes proyectos y objetivos formulados, a fin de caracterizarse por una oferta acorde con las necesidades y estándares internacionales.

## Cumplimiento de requerimientos y certificaciones para el comercio del cacao

En relación con la producción y comercialización, la Comisión Europea (2014) define una serie de normas dentro de la legislación, consideradas barreras de entrada en su mercado. Estos requerimientos están definidos específicamente para el cacao o el chocolate. Entre las reglas que se destacan se encuentran la composición, la presentación y el etiquetado (tabla 6).

Tabla 6. Requerimientos normativos de la Unión Europea para el cacao


Composición del producto	Presentación y etiquetado en la UE
La CE establece un mínimo de manteca de cacao que se puede utilizar para la producción de chocolate, al mismo tiempo que determina que la cantidad de grasa vegetal no puede superar el 5% del producto final.	Bajo las normas establecidas por la CE, el producto puede tener la siguiente presentación: mantequilla de cocoa, cacao en polvo, cacao magro, chocolate en polvo, cacao azucarado, leche o crema de chocolate, chocolate blanco chocolate relleno, chocolate familiar de taza.



Fuente: elaboración propia.

Las certificaciones aseguran que los procesos de producción cumplan con requisitos establecidos por organizaciones o países. Entre esos requisitos, está la distinción del producto, lo cual es muy importante a la hora de su promoción en distintos mercados, sobre todo en el contexto internacional. Las certificaciones centran su atención en cuestiones ambientales, sociales o de producción, es decir, la decisión sobre qué tipo de certificación se requiere es el resultado de las prioridades que los productores consideren necesarias para el manejo de su producción o de su comercialización (tabla 7).

Cuando se trata de certificaciones ambientales, estas se concentran en la conservación del suelo, la protección del agua, el uso de plaguicidas o el manejo de desechos. En cuanto a cuestiones sociales, su mirada está orientada a los ingresos del producto, derechos de los trabajadores y sus prestaciones sociales. Por último, en cuanto a los aspectos de producción, su orientación se centra en la forma como se realiza la producción y en los procesos que allí se desarrollan.

Tabla 7. Certificaciones para la oferta productiva del cacao

Certificación	Descripción
 <p data-bbox="366 866 509 919">Comercio Justo (Fairtrade)</p>	<p data-bbox="527 866 1103 1051">El cacao se produce principalmente en las regiones tropicales de los países del sur, aunque el consumo de este tipo de productos se centra en países industrializados. Por esta razón surgió la certificación Fairtrade, la cual concentra su atención en los pequeños productores de cacao. En el mundo, un 90% proviene de empresas familiares que poseen campos de menos de cinco hectáreas (Fairtrade, 2016b).</p> <p data-bbox="527 1068 1103 1409">Fairtrade trabaja con empresas de familias que se organizan en cooperativas y centra su trabajo en el precio mínimo del cacao, el cual se encuentra ligado a la Bolsa de Materias Primas de Londres y de Nueva York. Sin embargo, estos precios están propensos a fluctuaciones que, en ocasiones, conllevan a la inestabilidad en el mercado. Por ejemplo, para 2000, el precio del cacao llegó a ser de 800 dólares americanos por tonelada, considerado el más bajo de la historia. Sin embargo, en 2007 el precio ascendió a 1868 dólares por tonelada, y para 2008 alcanzó un máximo de 3021 dólares por tonelada, precio generado por la especulación, debido a factores como el envejecimiento de las plantas de cacao o diferentes guerras internas vividas en los países productores (Fairtrade, 2016a).</p>

Certificación	Descripción
	<p>Por situaciones como estas es que Fairtrade trabaja con un precio mínimo, el cual se aplica de la siguiente forma: “Si el precio del mercado está por encima del precio mínimo Fairtrade, los productores reciben el precio del mercado más alto”. Además del precio mínimo, se debe abonar una denominada prima Fairtrade, la cual sirve para que los productores puedan financiar proyectos comunitarios (Fairtrade, 2016a).</p>
	<p>Red de Agricultura Sostenible (RAS)</p> <p>Promueve la sostenibilidad ambiental y social de actividades agrícolas y ganaderas, a través del desarrollo de buenas prácticas de producción, certificaciones y capacitación de productores agrícolas. Para tener la certificación del sello Rainforest Alliance Certified™, es necesario cumplir con las normas de la RAS.</p> <p>El principal objetivo de la RAS es contribuir a la biodiversidad y tener medios de vida sostenible. Entre las condiciones generales se establecen normas de agricultura sostenible, lista de pesticidas que están prohibidos, certificación de grupos y sistemas de sostenibilidad para la producción ganadera. El alcance del certificado incluye los cultivos producidos dentro de la responsabilidad legal de las organizaciones que estén auditadas, ya sean los cultivos, los productos o los sistemas de producción.</p>
	<p>Certificación UTZ</p> <p>Esta certificación les muestra a los consumidores que los productos, desde la granja hasta la estantería de las tiendas, son sostenibles a escala medio ambiental. La certificación UTZ está asesorada por expertos que guían los mejores métodos de cultivo, condiciones de trabajo y el cuidado de la naturaleza.</p> <p>Todo certificado UTZ en café, té, cacao o avellanas garantiza que la producción esté guiada por principios de equidad y transparencia; la norma opera a través de dos pautas: la primera de ellas es el código de conducta que va desde el proceso de cultivo hasta la cosecha, y el segundo es el código de conducta que hace parte de la cadena de suministros que cubre los productos desde el momento en que salen de la granja hasta cuando se coloca en las góndolas.</p> <p>El UTZ, dentro de sus procesos de cooperación, realizó una alianza con la asociación global de los estándares de sostenibilidad ISEAL, con el fin de cumplir, desde la cosecha hasta la puesta en góndolas, con productos aún más sostenibles basado en buenas prácticas de producción. Por lo tanto, los productos certificados con UTZ están cultivados bajo un código de conducta que establece las directrices de cultivo y las condiciones de trabajo de aquel.</p>

Fuente: elaboración propia con base en información de agencias certificadoras.

## Consideraciones finales

194

Las posibilidades comerciales que tiene la oferta productiva del cacao en Colombia permiten establecer que la posición geográfica del país (en la zona donde se produce el 70% de cacao a escala mundial) es una ventaja comparativa para la producción de esta fruta, además de las condiciones de luminosidad permanente y una importante disposición de recursos hídricos durante todo el año. Otro aspecto importante es el material genético definido para la producción de cacao según cada zona agroecológica del país.

Lo anterior hace que Colombia sea uno de los principales países en los que se puede cultivar diferentes tipos de cacao, entre los que se encuentran el cacao criollo, originario de América Central y América del Sur; el cacao forastero, procedente de la zona amazónica, y el cacao trinitario, que es un híbrido de los dos anteriores. Adicionalmente, el rol del gremio cacaotero y del Ministerio de Agricultura en la sustitución de cultivos ilícitos permiten que el cacao comience a considerarse un producto que genera una alternativa ambiental, económica y social, en especial en lugares como Arauca, El Catatumbo y Tumaco, unas de las zonas donde se inició la sustitución de cultivos de cocaína por cacao. Si bien estas zonas son círculos peligrosos donde se está expuesto a negocios ilícitos, con la producción de cacao se comienza a modificar el estilo de vida y la llegada de un proceso denominado “posconflicto y construcción de paz”.

## Referencias

Comisión Europea. (2014). *Reglamento (UE) n.º 488/2014*. Bruselas: Diario Oficial de la Unión Europea.

Departamento Nacional de Planeación. (2015). *El campo colombiano: un camino hacia el bienestar y la paz*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.

Fairtrade. (2016a). *Estándares fairtrade para el cacao*. Recuperado de <http://sellocomerciojusto.org/>

Fairtrade (2016b). *Introducción al fairtrade*. Recuperado de <http://sellocomerciojusto.org/>

Fedesarrollo. (2014). *Política comercial del sector agrícola en Colombia*. Bogotá: Centro de Investigación y Económica y Social.

Finagro. (s. f.). *Finagro*. Recuperado de <https://www.finagro.com.co/noticias/el-momento-del-agro>.

Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario. (2017). Recuperado de <https://www.finagro.com.co/>

Investing. (2016). Recuperado de <http://es.investing.com/commodities/us-cocoa-historical-data>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2012). *Conectarural*. Recuperado de <http://conectarural.org/sitio/sites/default/files/documentos/Plan/Nacional/de/desarrolcacaotero/2012-2021.pdf>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2015). *Cultivo de cacao en Colombia*. Bogotá: Ministerio de Agricultura.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Consejo Nacional Cacaotero. (2008). *Plan Nacional de Desarrollo Cacaotero 2012-2021*. Bogotá: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Oficina del Alto Comisionado para la Paz. (2016). *Acuerdo de La Habana*. Bogotá: Oficina del Alto Comisionado para la Paz.

Organización Internacional del Cacao. (2014). Producción de cacao por grano por país. *ICCO*, 40(3). Recuperado de <http://www.icco.org/about-cocoa/growing-cocoa.html>

Perfetti, J. (2013). *Políticas para el desarrollo de la agricultura en Colombia*. Bogotá: Fedesa-

rrollo, Sociedad de Agricultores de Colombia, Incoder, Finagro, Banco Agrario.

*Portafolio*. (2014, 18 de septiembre). Una 'dulce' estrategia para alcanzar nuevos mercados. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/dulce-estrategia-alcanzar-nuevos-mercados-63916> .

Presidencia de la República. (2015, 3 de diciembre). *Hoja de datos*. Recuperado de <http://wp.presidencia.gov.co/SitePages/Documents-PDF/Hojadedatos-MisionRural.pdf>

ProColombia. (2014). *Oportunidades del mercado para exportar cacao*. Bogotá: Proexport.

Ramos, P. F. (2007). *El cultivo del cacao*. Florencia: Chocaguán.

Red de Agricultura Sostenible. (2015). *Política de certificación para fincas y administradores de grupos*. Red de Agricultura Sostenible.

Rural Finance and Investment Learning Centre. (2014). *Centro de Aprendizaje en Finanzas e Inversiones Rurales*. Recuperado de <http://www.ruralfinanceandinvestment.org/es>

United Cacao. (2016). *United Cacao*. Recuperado de <http://www.unitedcacao.com/index.php/es/corporate-profile-es/global-cocoa-market-es>