

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA FORTALECER LA VIABILIDAD
COMERCIAL DEL CACAO DE LA EMPRESA ASPROCAGUA EN LOS MERCADOS
INTERNACIONALES.



HEIDY NATALY ALVARADO CASTRO
ÁNGEL LEONARDO PRECIADO RUBIO
JOSÉ MANUEL GALÁN SALAZAR



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
VILLAVICENCIO
2025

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA FORTALECER LA VIABILIDAD
COMERCIAL DEL CACAO DE LA EMPRESA ASPROCAGUA EN LOS MERCADOS
INTERNACIONALES.

HEIDY NATALY ALVARADO CASTRO
ÁNGEL LEONARDO PRECIADO RUBIO
JOSÉ MANUEL GALÁN SALAZAR

Artículo académico presentado como requisito para optar al título de Especialista en finanzas

Asesor
PhD. BEATRIZ ALEJANDRA ORTEGA SÁNCHEZ
Doctora en nutrición humana

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
VILLAVICENCIO
2025

Autoridades Académicas

P. Álvaro José ARANGO RESTREPO, O.P.

Rector General

P. Mauricio Antonio CORTÉS GALLEGO, O.P.

Vicerrector Académico General

P. Luis Antonio ALFONSO VARGAS, O.P.

Rector Seccional Villavicencio

P. Adrián Mauricio GARCÍA PEÑARANDA, O.P.

Vicerrector Académico Seccional Villavicencio

Mg. Julieth Andrea SIERRA TOBÓN

Secretaria General Seccional Villavicencio

Mg. Mario Fernando PRIETO DELGADILLO

Decano de la Facultad de Administración De Empresas Agropecuarias

Lineamientos estratégicos para fortalecer la viabilidad comercial del cacao de la empresa Asprocagua en los mercados internacionales

Heidy Nataly Alvarado Castro
Ángel Leonardo Preciado Rubio
José Manuel Galán Salazar

Resumen

El cacao es uno de los productos agrícolas más representativos de Colombia por su calidad y potencial para el desarrollo rural sostenible. El país cuenta con más de 188.000 hectáreas cultivadas, y el 95 % de su producción es reconocida como cacao fino de sabor y aroma, lo que le otorga ventajas competitivas internacionales (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2021). No obstante, su expansión en el comercio internacional es limitada por factores estructurales, tecnológicos y comerciales. En el departamento del Meta, a pesar de sus condiciones agroecológicas favorables, la producción es inferior al potencial con 7.000 hectáreas y un rendimiento bajo de 0,3 toneladas por hectárea, lo que nos muestra la escasa tecnificación, la débil infraestructura de postcosecha y la poca articulación comercial (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2021). Además, el desconocimiento de los estándares de calidad y trazabilidad internacionales, junto con la ausencia de estrategias de internacionalización, ha restringido su participación en los mercados globales (FAO, 2020; Robles Gamboa, 2023; ProColombia, 2023).

Palabras clave: cacao colombiano, comercialización internacional, sostenibilidad, competitividad, lineamientos estratégicos, departamento del Meta, cadena productiva, valor agregado.

Abstract

Cocoa is one of Colombia's most representative agricultural products due to its quality and potential to promote sustainable rural development. The country has more than 188,000 hectares under cultivation, and 95% of its production is recognized as fine-flavor and aroma cocoa, granting it international competitive advantages (Ministry of Agriculture and Rural Development, 2021).

However, its expansion in international trade is limited by structural, technological, and commercial factors. In the department of Meta, despite favorable agroecological conditions, production remains below potential, with 7,000 hectares cultivated and a low yield of 0.3 tons per hectare, reflecting limited technological advancement, weak post-harvest infrastructure, and insufficient commercial integration (Ministry of Agriculture and Rural Development, 2021). Additionally, the lack of knowledge regarding international quality and traceability standards, along with the absence of internationalization strategies, has restricted its participation in global markets (FAO, 2020; Robles Gamboa, 2023; ProColombia, 2023).

Keywords: Colombian cocoa, international commercialization, sustainability, competitiveness, strategic guidelines, Meta department, production chain, added value

Introducción

El cacao ha sido históricamente uno de los productos agrícolas más representativos de Colombia, tanto por su calidad como por su potencial para impulsar el desarrollo rural sostenible. De acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2021), el país cuenta con más de 188.000 hectáreas destinadas al cultivo de cacao, distribuidas en 27 departamentos y más de 65.000 familias productoras. El 95 % de este cacao es reconocido por la Organización Internacional del Cacao (ICCO) como fino de sabor y aroma, una característica distintiva que le otorga una ventaja competitiva en los mercados internacionales (ICCO, 2019). Sin embargo, este recurso aún no ha sido plenamente aprovechado dentro del comercio global, debido a factores estructurales, tecnológicos y comerciales que limitan su viabilidad exportadora.

El departamento del Meta, pese a sus condiciones agroecológicas favorables y su ubicación estratégica en la Orinoquía colombiana, ha mantenido una participación modesta en la producción nacional de cacao, con cerca de 7.000 hectáreas cultivadas y una producción promedio de 1.900 toneladas anuales (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2021). Su rendimiento de 0,3 toneladas por hectárea se encuentra por debajo del promedio nacional, reflejando limitaciones técnicas y tecnológicas en los cultivos, en la infraestructura de postcosecha y la articulación comercial. A ello se suma la débil presencia del cacao metense en las cadenas de valor internacionales, condicionada por el desconocimiento de los requisitos de inocuidad, trazabilidad

y estándares de calidad exigidos por mercados como la Unión Europea (FAO, 2020; Robles Gamboa, 2023).

La problemática central radica en la falta de lineamientos estratégicos que orienten al sector cacaotero del Meta hacia una comercialización sostenible y competitiva en los mercados internacionales. A pesar de que el cacao colombiano ha logrado diversificar sus destinos de exportación, principalmente México, Italia, Bélgica y Estados Unidos, las barreras técnicas y la ausencia de estrategias integrales de internacionalización limitan su expansión (FEDECACAO, 2023; ProColombia, 2023). Asimismo, la presencia de metales pesados como el cadmio, los costos de producción elevados y la gran cantidad de pequeños productores agravan la situación (UPRA, 2017; Portafolio, 2022). En este contexto, resulta pertinente establecer lineamientos estratégicos que permitan la viabilidad comercial del cacao de la empresa ASPROCAGUA en mercados internacionales.

Establecer lineamientos estratégicos que permitan la viabilidad comercial del cacao de la empresa ASPROCAGUA en mercados internacionales implica analizar de manera integral tanto las capacidades internas de la organización como las condiciones externas del mercado global. En primer lugar, es necesario evaluar el nivel de tecnificación de sus procesos productivos, la calidad de la poscosecha, la implementación de buenas prácticas agrícolas y la capacidad de cumplir con los estándares internacionales de inocuidad, trazabilidad y sostenibilidad exigidos por mercados de alto valor. Asimismo, se requiere identificar las brechas existentes en su estructura organizativa, la articulación con asociaciones locales y el acceso a programas de financiamiento, capacitación y certificación que fortalezcan su competitividad. Desde la perspectiva del entorno, resulta fundamental analizar las tendencias del mercado internacional del cacao fino de sabor y aroma, las demandas de los consumidores, las barreras técnicas vigentes —como los límites de cadmio establecidos por la Unión Europea— y las oportunidades para la diferenciación mediante atributos de origen, calidad y sostenibilidad. De esta manera, los lineamientos estratégicos deberán orientarse hacia la innovación productiva, la consolidación de alianzas comerciales, la certificación internacional, la generación de valor y el posicionamiento de la marca ASPROCAGUA como un referente de cacao premium del Meta, con el objetivo de asegurar su inserción sostenible y competitiva en los mercados globales.

De esta manera, el objetivo general de la investigación es proponer lineamientos estratégicos que fortalezcan la viabilidad comercial del cacao en los mercados internacionales, a

partir del análisis de su cadena productiva, sus ventajas comparativas, sus condiciones socioeconómicas y su potencial de exportación. Se parte de la hipótesis de que la implementación de estrategias basadas en la innovación, la asociatividad y la certificación de calidad podría incrementar la competitividad del cacao, mejorando su acceso a nichos de mercado especializados y sostenibles.

La relevancia de este estudio radica en que aporta a la consolidación de una visión integral del sector cacaotero de Guamal - Meta, promoviendo su transición desde un modelo primario extractivo hacia una economía agroindustrial con valor agregado. Ello contribuye a los objetivos de desarrollo rural y de diversificación productiva establecidos en la Política Nacional de Cadenas Agrícolas y Forestales (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2021), así como al fortalecimiento de la productividad y el ingreso de las familias rurales (DANE, 2022). Además, la investigación se alinea con las metas de sostenibilidad ambiental, inclusión social y competitividad planteadas por el Plan de Internacionalización del Sector Agroindustrial (Min. Comercio, 2023).

La implementación de los lineamientos propuestos permitirá diseñar estrategias de articulación entre productores, instituciones y mercados, enfocadas en el cumplimiento de estándares internacionales, el fortalecimiento de capacidades locales y la creación de una marca territorial que posicione al cacao del municipio de Guamal y del departamento del Meta como un producto diferenciado por su calidad, origen y sostenibilidad, esta investigación busca contribuir al desarrollo regional mediante la consolidación de un modelo comercial viable, competitivo y sostenible que haga del cacao un actor relevante en los mercados internacionales.

Marco teórico

La gestión financiera constituye uno de los pilares fundamentales para garantizar la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones en entornos económicos dinámicos y altamente exigentes. En términos generales, la gestión financiera puede definirse como el conjunto de decisiones, procesos y herramientas orientadas a la obtención, administración y asignación eficiente de los recursos económicos de una empresa, con el fin de maximizar su valor y asegurar su permanencia en el mercado (Ross, 2018). Desde esta perspectiva, la gestión financiera integra actividades relacionadas con la planeación, inversión, financiamiento, control y análisis del

desempeño económico, elementos indispensables para la formulación de estrategias orientadas al crecimiento empresarial.

De acuerdo con (Pratiwi, 2017), la gestión financiera se estructura a partir de tres decisiones clave: la decisión de inversión, que determina en qué activos productivos debe invertir la organización; la decisión de financiamiento, que define las fuentes de capital más adecuadas para respaldar dichas inversiones; y la decisión de administración del capital de trabajo, enfocada en la gestión eficiente de activos y pasivos corrientes para mantener la liquidez operativa. Estas decisiones se encuentran estrechamente interrelacionadas y condicionan la capacidad de la empresa para generar valor económico sostenible, especialmente en sectores productivos donde predominan pequeñas unidades de negocio, como ocurre en la cadena cacaotera colombiana (Utria, 2020).

Por su parte, (Aguilar, 2018) sostienen que una gestión financiera sólida permite mejorar la eficiencia operativa, incrementar la rentabilidad y fortalecer la capacidad de la organización para adaptarse a mercados globales altamente competitivos. Esto es particularmente relevante para empresas agroindustriales como ASPROCAGUA, cuyo desempeño depende de la estabilidad de costos, la calidad del producto, la capacidad para acceder a financiamiento y la preparación para cumplir con estándares internacionales. En este sentido, la gestión financiera constituye un factor determinante para evaluar la viabilidad comercial del cacao en mercados internacionales, dado que permite identificar brechas de productividad, estimar costos de certificación, proyectar inversiones en infraestructura de postcosecha y analizar escenarios de riesgo asociados a fluctuaciones del mercado global del cacao.

La interrelación entre la gestión financiera y la internacionalización empresarial ha sido ampliamente analizada en la literatura. Autores como (Cavusgil, 2020) destacan que la entrada a mercados internacionales exige no solo capacidad productiva y calidad del producto, sino también una estructura financiera capaz de soportar procesos de certificación, investigación de mercados, logística internacional, desarrollo de marca y mecanismos de mitigación de riesgos cambiarios y comerciales. En consecuencia, una empresa que aspire a participar en mercados especializados como aquellos que demandan cacao fino de sabor y aroma requiere una gestión financiera estratégica que articule de manera coherente la planeación operativa con los objetivos de expansión internacional.

Asimismo, (Porter, 2017) señala que la competitividad sostenible depende de la capacidad de las empresas para generar ventajas diferenciales basadas en eficiencia, innovación y posicionamiento en el mercado. Estas ventajas se construyen a partir de decisiones financieras acertadas, que permitan invertir en procesos de mejora continua, asegurar la calidad del producto, garantizar la trazabilidad y facilitar la incorporación de tecnologías que aumenten la productividad. De este modo, la gestión financiera no opera aisladamente, sino que se integra con áreas como la gestión productiva, la comercialización, el marketing internacional y la sostenibilidad.

Supuesto de Financiación

El supuesto de financiación dentro del análisis de la empresa ASPROCAGUA revela una evolución significativa en sus fuentes de recursos. Inicialmente dependiente de recursos propios, la empresa ha comenzado a diversificar sus fuentes de financiación, incluyendo créditos pequeños de fomento, programas de cofinanciación productiva y alianzas estratégicas para la compra conjunta de insumos. Este cambio sugiere que la empresa está reconociendo la necesidad de ampliar su acceso a fuentes externas de financiación para afrontar los retos asociados con la expansión productiva y el cumplimiento de estándares internacionales.

En el contexto de las PYMEs agroindustriales en países en desarrollo, como lo es el caso de ASPROCAGUA, la gestión financiera externa juega un papel clave para el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo. Autores como Gitman y Zutter (2016) sostienen que las decisiones de financiamiento son cruciales para la estabilidad de las pequeñas empresas, ya que les permite aprovechar oportunidades de inversión y financiar sus procesos de expansión. Además, en el sector agroindustrial, las empresas enfrentan un entorno de alta volatilidad y riesgo climático, lo que hace que la disponibilidad de crédito a tasas razonables sea un factor fundamental para su viabilidad (Berdegú, 2021). En este sentido, el acceso a líneas de crédito y fondos de inversión se presenta como una vía para fortalecer la infraestructura productiva de ASPROCAGUA y mejorar sus capacidades tecnológicas.

El riesgo financiero asociado a este supuesto es notable, especialmente si ASPROCAGUA no logra asegurar financiación suficiente o si los costos de los créditos son excesivos. En este contexto, el acceso a créditos de bajo costo y a fondos de inversión con condiciones favorables será determinante para su competitividad. Stiglitz (2020) argumenta que la falta de capacidad para

acceder a financiación puede ser un obstáculo clave para el crecimiento de empresas en mercados emergentes, y la empresa debe desarrollar una estrategia financiera sólida que incluya una gestión eficiente de sus deudas y un uso adecuado de los fondos obtenidos.

Supuesto de Inversión

El análisis señala que ASPROCAGUA está realizando inversiones significativas en áreas clave como la renovación de cultivos envejecidos, la introducción de variedades resistentes y el fortalecimiento de centros de acopio y laboratorios de calidad. Además, se destaca la necesidad de invertir en infraestructura de postcosecha y en certificaciones internacionales.

La decisión de inversión en una empresa agroindustrial está directamente relacionada con su capacidad de adaptarse a las exigencias del mercado global. De acuerdo con Porter (1990), las inversiones en innovación y calidad son esenciales para crear una ventaja competitiva sostenible, ya que permiten a las empresas diferenciarse en mercados cada vez más competitivos. En el sector del cacao, la innovación productiva y la mejora de los procesos de postcosecha son fundamentales para cumplir con los exigentes estándares de calidad que exigen los mercados internacionales. FAO (2020) también resalta que la inversión en tecnología agrícola es una estrategia clave para aumentar la productividad y reducir la variabilidad en la calidad del cacao.

El supuesto de continuar invirtiendo en innovación tecnológica y calidad es acertado, pero implica riesgos financieros asociados al capital requerido. Las inversiones en infraestructura y tecnología deben ser cuidadosamente gestionadas para asegurarse de que los beneficios a largo plazo superen los costos iniciales. Barrett et al. (2019) enfatizan la importancia de controlar los costos de inversión y de garantizar que las inversiones se traduzcan en un aumento real de la competitividad.

Supuesto de Aumento de Ingresos

En cuanto al aumento de ingresos, se menciona un incremento proyectado del 30% en la productividad del cacao en los próximos cinco años. Además, se menciona el trabajo en la creación de una marca territorial y la internacionalización del cacao de Meta, lo que debería resultar en mayores ingresos.

El aumento de ingresos en mercados globales depende en gran medida de la estrategia de diferenciación y de la capacidad de la empresa para penetrar mercados internacionales. Según Cavusgil et al. (2020), la diferenciación del producto es una de las estrategias clave para acceder a mercados premium, como el cacao fino de aroma. La capacidad de la empresa para cumplir con los estándares internacionales de calidad y sostenibilidad será decisiva para la accesibilidad de estos mercados. Además, estudios de ProColombia (2023) indican que el mercado de cacao colombiano está en expansión, especialmente en mercados especializados como la Unión Europea y Estados Unidos.

Este supuesto es optimista, ya que el crecimiento proyectado depende de una serie de factores variables como la competencia internacional y la capacidad de penetrar mercados exigentes. Sin embargo, la proyección de ingresos debe ser respaldada por proyecciones financieras sólidas que incluyan un análisis detallado del volumen de ventas esperado y los precios de mercado.

Supuesto de Costos de Producción y Certificaciones

Los costos asociados a la certificación internacional, como Rainforest Alliance o Fairtrade, y al cumplimiento de normas de inocuidad (por ejemplo, cadmio) son otros de los supuestos mencionados.

El cumplimiento de las normas internacionales implica inversiones significativas en certificación y en el cumplimiento de normas ambientales y de calidad. Según Hammond (2016), las certificaciones son una inversión estratégica que permite acceder a mercados de alto valor y generar un precio premium. Sin embargo, este tipo de inversiones puede incrementar los costos operativos, lo que hace necesario un análisis cuidadoso de su impacto en la rentabilidad.

Este supuesto implica costos adicionales en el proceso de certificación, pero al mismo tiempo puede traer beneficios a largo plazo al abrir nuevos mercados y ofrecer precios más altos por un producto diferenciado. Mejia et al. (2020) sugieren que las empresas deben optimizar los costos de producción mientras invierten en cumplimiento de normativas, para asegurar que los beneficios derivados de las certificaciones superen los costos iniciales.

Supuesto de Cooperación y Alianzas

Se menciona la importancia de la cooperación y las alianzas estratégicas entre productores y otras instituciones para fortalecer la capacidad de exportación. La cooperación entre productores es vista como una estrategia clave para superar barreras estructurales, acceder a economías de escala y mejorar la negociación en mercados internacionales. Berdegú et al. (2021) destacan que la asociatividad permite a las pequeñas empresas acceder a recursos compartidos, como infraestructura y financiamiento, lo que mejora su capacidad competitiva.

Este supuesto tiene una gran importancia estratégica. La asociación con cooperativas y otras instituciones fortalecerá las capacidades comerciales y logísticas de ASPROCAGUA, permitiéndole reducir costos y expandir su presencia en mercados globales.

Supuesto de Sostenibilidad

El supuesto de que la empresa debe cumplir con normas ambientales y de responsabilidad social también es mencionado como parte de su estrategia de diferenciación.

Revisión de la Literatura sobre el Supuesto de Sostenibilidad

La sostenibilidad ha emergido como una tendencia clave en la agroindustria global. Porter y Kramer (2011) argumentan que las estrategias de sostenibilidad no solo son beneficiosas desde el punto de vista ambiental, sino que también pueden generar ventajas competitivas, al mejorar la percepción de los consumidores y acceder a mercados de alto valor.

Este supuesto ofrece una ventaja competitiva clave, pero también impone costos adicionales relacionados con el cumplimiento de las normativas ambientales. Es esencial que la empresa monitoree estos costos y garantice que las inversiones en sostenibilidad resulten en un mayor valor percibido por el consumidor.

La literatura evidencia que la gestión financiera es un componente estratégico indispensable para mejorar la competitividad de empresas agroindustriales como ASPROCAGUA y asegurar su viabilidad comercial en mercados internacionales. Su adecuada implementación permite orientar de forma efectiva la toma de decisiones, optimizar recursos, estructurar

inversiones orientadas al cumplimiento de estándares globales y consolidar un modelo de negocio capaz de responder a las exigencias del mercado del cacao fino de sabor y aroma. Esta relación directa entre gestión financiera y expansión internacional constituye la base conceptual que sustenta la necesidad de diseñar lineamientos estratégicos para fortalecer la competitividad y la internacionalización del cacao producido en el departamento del Meta.

Caso de estudio

Contexto general

El cacao colombiano representa una de las cadenas agroindustriales con mayor potencial de desarrollo sostenible. En 2020, el país contaba con 188.000 hectáreas cultivadas y una producción de 63.416 toneladas, generando más de 167.000 empleos directos e indirectos (MADR–FEDECACAO, 2021). El 95 % del cacao nacional está catalogado por la ICCO como fino de sabor y aroma, una ventaja competitiva clave frente a otros países productores.

Sin embargo, el departamento del Meta presenta rezagos significativos en su desarrollo cacaotero: con unas 7.000 hectáreas sembradas y 1.900 toneladas anuales de producción, su rendimiento promedio (0,3 t/ha) está por debajo de la media nacional (0,45 t/ha). A pesar de su alta aptitud agroecológica, confirmada por la UPRA (2017), que identifica amplias zonas de la Orinoquía con potencial alto para cacao, la cadena productiva metense enfrenta limitaciones en tecnificación, infraestructura postcosecha y acceso a mercados internacionales.

Situación problemática

La empresa ASPROCAGUA, dedicada a la producción y transformación de cacao en el departamento del Meta, enfrenta una serie de limitaciones estructurales, tecnológicas y comerciales que comprometen su capacidad para competir en los mercados internacionales de cacao fino de aroma. A pesar del potencial agroecológico de la región y del creciente interés global por productos diferenciados y sostenibles, la empresa presenta brechas en su nivel de tecnificación, en la calidad de los procesos de postcosecha, en la implementación de estándares internacionales de inocuidad y trazabilidad, así como en su articulación con asociaciones productivas y entidades

de apoyo. Estas limitaciones dificultan su acceso efectivo a nichos especializados y restringen su capacidad para participar en cadenas globales de alto valor.

Desde este contexto, se parte del supuesto o hipótesis de que la implementación de lineamientos estratégicos basados en la innovación productiva, la gestión financiera eficiente, la asociatividad y la certificación internacional permitirá fortalecer la viabilidad comercial del cacao producido por ASPROCAGUA en los mercados internacionales. Este supuesto orienta la pregunta central de la investigación: ¿De qué manera la formulación de lineamientos estratégicos puede mejorar la competitividad e internacionalización del cacao de ASPROCAGUA? En consecuencia, el objetivo relacionado con esta pregunta consiste en analizar la situación actual de la empresa, identificar sus principales limitaciones y proponer estrategias integrales que fortalezcan su inserción en mercados globales con altos estándares de calidad.

La relevancia de este caso de estudio radica en su aporte tanto al ámbito empresarial como al académico. Por un lado, permite comprender las dinámicas financieras, productivas y comerciales que afectan a pequeñas y medianas empresas agroindustriales en regiones rurales, visibilizando los desafíos que enfrentan para acceder a mercados especializados donde predominan exigencias estrictas y altos niveles de competencia. Por otro lado, el estudio ofrece una base analítica que facilita la toma de decisiones estratégicas y la formulación de acciones de mejora orientadas al fortalecimiento organizacional, la gestión de recursos, la modernización de procesos y la consolidación de una marca territorial.

La importancia del estudio para la región del Meta es especialmente significativa. El departamento, aunque cuenta con amplias áreas con aptitud para el cultivo de cacao y un creciente número de productores, aún presenta rezagos en productividad, infraestructura, asociatividad y acceso a mercados de valor agregado. El caso de ASPROCAGUA se convierte así en un referente para demostrar que, mediante estrategias adecuadas, es posible transformar la producción primaria en un modelo agroindustrial competitivo y sostenible que contribuya al desarrollo rural, al aumento del ingreso de las familias campesinas y al posicionamiento del Meta como un territorio productor de cacao fino y de alta calidad. En suma, el estudio no solo aborda una problemática empresarial concreta, sino que ofrece lineamientos con potencial de impacto regional y replicabilidad en otras organizaciones de la cadena cacaotera.

Justificación

El caso busca aportar al cierre de brechas competitivas entre el Meta y los departamentos líderes (Santander, Antioquia, Arauca y Huila), aprovechando las lecciones del modelo “Chocolate Premium Araucano”, que logró transformar la producción primaria en una cadena con valor agregado y enfoque exportador (Robles Gamboa, 2023).

Se busca demostrar que, con estrategias adecuadas de asociatividad, certificación de calidad, fortalecimiento institucional y promoción internacional, el Meta puede convertirse en un nuevo polo cacaotero competitivo y sostenible.

Objetivo del caso de estudio

Diseñar lineamientos estratégicos para fortalecer la viabilidad comercial internacional del cacao del departamento del Meta, a partir del análisis de su cadena productiva, capacidades institucionales y oportunidades de mercado.

Actores involucrados

Productores locales y asociaciones cacaoteras (ej. asociaciones rurales en los municipios de Granada, Vista Hermosa, Puerto López), Instituciones públicas: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Gobernación del Meta, FEDECACAO, ProColombia, ICA, UPRA, Entidades de apoyo técnico: AGROSAVIA, SENA, universidades regionales, Sector privado: exportadores, chocolaterías artesanales, certificadoras (Rainforest Alliance, Fairtrade) y Cooperación internacional: programas FAO, GIZ, ONUDI.

Metodología propuesta

Enfoque PRISMA

Para la presente investigación se empleó el método PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), reconocido internacionalmente como una guía estandarizada para la realización de revisiones sistemáticas rigurosas y transparentes (Moher et al.,

2009). El método PRISMA permite organizar, filtrar y depurar información científica de manera estructurada, garantizando la calidad, pertinencia y confiabilidad de las fuentes incluidas en el análisis.

El propósito de utilizar PRISMA en esta investigación es identificar los estudios más relevantes sobre competitividad del cacao, gestión financiera en empresas agroindustriales, internacionalización, certificaciones, asociatividad y valor agregado, con el fin de construir un marco teórico sólido y fundamentar los lineamientos estratégicos propuestos para la empresa ASPROCAGUA.

Tabla 1

Diagrama PRISMA

Etapas PRISMA	Descripción	Cantidad
Identificación	Registros encontrados en bases de datos (Scopus, Web of Science, Scielo, Redalyc, Google Scholar)	348
	Documentos institucionales (FAO, FEDECACAO, MADR, ProColombia, ICCO)	42
	Total identificado	390
Depuración (eliminación de duplicados)	Registros duplicados eliminados	102
	Registros restantes	288
Cribado (revisión por título y resumen)	Estudios excluidos por irrelevancia temática	198
	Estudios potencialmente relevantes	90
Elegibilidad (texto completo)	Estudios excluidos por falta de rigurosidad, antigüedad o ausencia de datos	54
	Estudios incluidos en la matriz final	36
Estudios incluidos en la revisión	Artículos académicos	24
	Informes técnicos	8
	Documentos institucionales y normativos	4
	Total final de estudios incluidos	36

Figura 1.
Diagrama Prisma

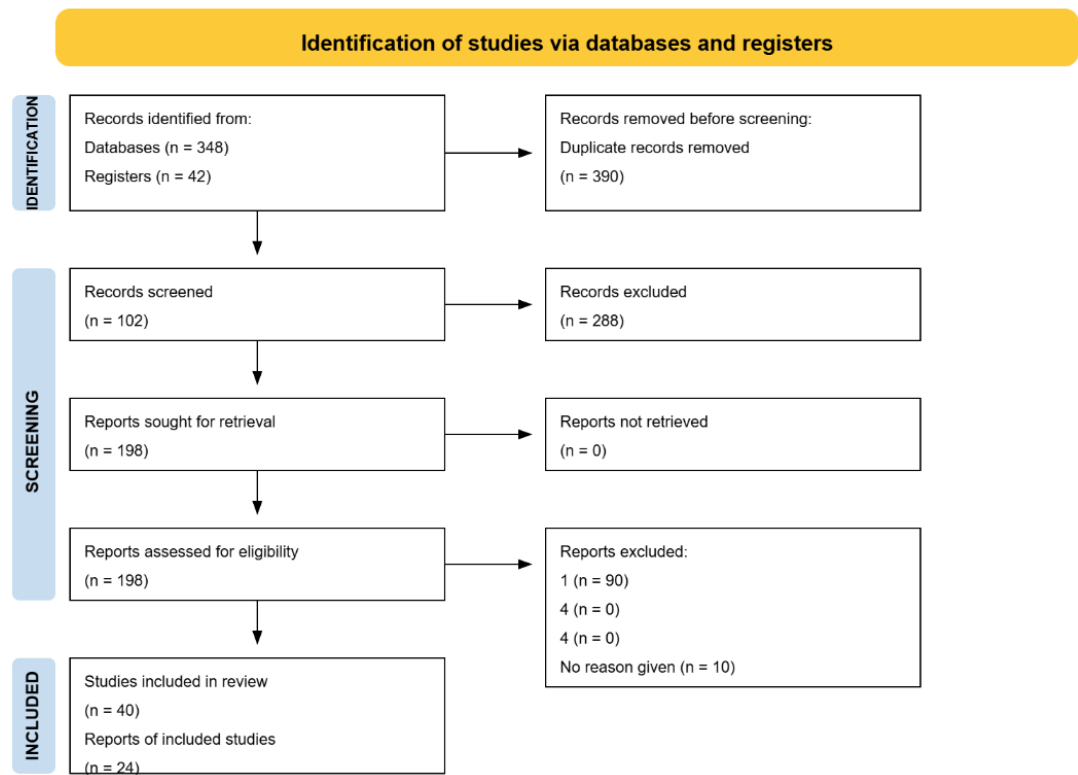


Tabla 2.
Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión
• Publicaciones entre 2010 y 2024. • Estudios relacionados con: ○ competitividad agrícola, ○ internacionalización de productos agroindustriales, ○ gestión financiera en PYMES rurales, ○ certificaciones de cacao, ○ análisis de cadenas de valor del cacao, ○ sostenibilidad agroindustrial. • Documentos con metodologías claras: estudios de caso, revisiones sistemáticas, artículos empíricos, informes oficiales.

Criterios de inclusión

- **Publicaciones en inglés o español.**
- **Acceso completo al texto.**

Criterios de exclusión

- **Artículos sin respaldo metodológico.**
- **Publicaciones antes de 2010 (salvo autores base como Porter o Kotler).**
- **Documentos repetidos o inconclusos.**
- **Material sin relación directa con cacao, agroindustria o gestión financiera.**
- **Estudios de opinión sin rigor científico.**

Tabla 3.

Procedimiento aplicado

1. Búsqueda	bibliográfica:
Se realizaron búsquedas sistemáticas con palabras clave como: <i>cocoa value chain, financial management, certification systems, agroindustrial competitiveness, internationalization, fine aroma cocoa</i> , entre otras.	
2. Organización de la matriz	PRISMA:
Se clasificaron las publicaciones según:	
○ tipo de estudio,	
○ año,	
○ metodología,	
○ aportes principales,	
○ relación con el caso ASPROCAGUA.	
3. Evaluación	crítica:
Se analizaron las fortalezas metodológicas, relevancia temática y calidad de evidencia.	
4. Síntesis:	
La información final se integró para construir el estado del arte, identificar brechas y fundamentar los lineamientos estratégicos.	

Descripción de la empresa Asprocagua

Nombre y naturaleza

ASPROCAGUA S.A.S.

Empresa privada de carácter agroindustrial dedicada a la producción, transformación inicial y comercialización de cacao fino de aroma.

Tamaño y localización

- **Tipo:** Pequeña empresa agroindustrial.
- **Ubicación:** Municipio de **Guamal – Meta, Colombia.**
- **Zona de influencia:** Guamal, Acacías, San Martín y Villavicencio.

Sector económico y rol en el sector cacaotero

Pertenece al **sector agroindustrial** y forma parte de la cadena de valor del cacao, desempeñando roles en:

- Producción primaria,
- Procesos de fermentación y secado,
- Comercialización local y nacional,
- Suministro a pequeñas chocolaterías artesanales.

Actividades principales

- Cultivo y cosecha de cacao fino de sabor y aroma.
- Procesos de poscosecha (fermentación y secado).
- Selección y estandarización de grano premium.
- Comercialización a compradores nacionales y potenciales exportadores.
- Desarrollo inicial de marca para derivados locales.

Reseña cronológica

- **2018:** Fundación de ASPROCAGUA como emprendimiento familiar.
- **2019:** Formalización como empresa; inicio de alianzas con FEDECACAO.
- **2020:** Construcción de su primera planta de fermentación artesanal.
- **2021:** Participación en programas del SENA y asistencia técnica de AGROSAVIA.
- **2022:** Mejora del proceso de secado solar y obtención de cacao premium regional.
- **2023-2024:** Evaluación para certificaciones internacionales; inicio de negociaciones con compradores especializados.

Principales logros

- Reconocimiento regional por calidad sensorial del cacao.
- Integración a ferias especializadas como Chocoshow.
- Reducción de variabilidad en procesos de fermentación.
- Implementación de buenas prácticas agrícolas en fincas aliadas.

Procesos productivos y transformaciones

La empresa ha evolucionado desde procesos completamente artesanales hacia un modelo semi-tecnificado:

- Controles de fermentación por temperatura y tiempo.
- Secado solar con cubiertas aislantes.
- Clasificación manual del grano.
- Registro de lotes y trazabilidad básica.

Evolución del modelo financiero y productivo

El modelo financiero pasó de depender exclusivamente de recursos propios a vincular:

- Créditos pequeños de fomento,

- Programas de cofinanciación productiva,
- Reinversión de utilidades,
- Alianzas para compra conjunta de insumos.

Productivamente, la empresa ha aumentado:

- Rendimiento por hectárea,
- Calidad del grano,
- Consistencia en los perfiles sensoriales,
- Capacidad de comercialización

Estrategias propuestas

Eje 1. Innovación y productividad: Renovación de cultivos envejecidos (meta nacional: 70.000 ha entre 2020–2022), Introducción de variedades resistentes y con bajo contenido de cadmio y Fortalecimiento de centros de acopio y laboratorios de análisis de calidad.

Eje 2. Asociatividad y fortalecimiento organizacional: Creación de una Mesa Cacaotera del Meta articulada al Consejo Nacional Cacaotero y Consolidación de cooperativas con capacidad exportadora.

Eje 3. Certificación y sostenibilidad: Implementación de programas de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y certificaciones internacionales y Cumplimiento de normas europeas de inocuidad (cadmio).

Eje 4. Internacionalización y valor agregado: Desarrollo de una marca territorial “Cacao del Meta” como cacao fino de sabor y aroma, Fomento del chocolate artesanal premium inspirado en experiencias como “Carlota Chocolat” (Arauca) y Articulación con el Plan de Internacionalización del Sector Agroindustrial (MinComercio, 2023).

Resultados esperados

Los resultados que se esperan es un incremento de la productividad del cacao metense en al menos un 30 % en cinco años, creación de una marca territorial certificada con atributos de sostenibilidad, inserción de productores en nichos de exportación de cacao fino y chocolates premium y aumento del ingreso rural y del empleo agroindustrial.

Análisis de situación financiera y propuesta de financiamiento como lineamiento estratégico

Figura 2.

Estado de resultados

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CACAO DE GUAMAL - ASPROCAGUA NIT 900949658-4 <i>Estado de Resultados entre el 01/01/2024 y el 31/12/2024</i>		
Código	Nombre Cuenta	Saldo Final
4	INGRESOS	
41	OPERACIONALES	
4120	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	
412011	ELABORACION DE CACAO, CHOCOLATE Y CONFITERIA	
41201101	ELABORACION DE CACAO, CHOCOLATE Y CONFITERIA	74.807.223,00
Total para ELABORACION DE CACAO, CHOCOLATE Y CONFITERIA		74.807.223,00
Total para INDUSTRIAS MANUFACTURERAS		74.807.223,00
4170	OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIOS, SOCIALES	
417010	ACTIVIDADES DE ASOCIACION	
41701001	VENTA DE CHOCOLATE	6.792.856,00
41701005	ACTIVIDADES DE ASOCIACION	38.100.000,00
Total para ACTIVIDADES DE ASOCIACION		44.892.856,00
Total para OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIOS, SOCIALES Y PER		44.892.856,00
Total para OPERACIONALES		119.700.079,00
42	NO OPERACIONALES	
4210	FINANCIEROS	
421005	INTERESES	
42100501	INTERESES	109.066,00
Total para INTERESES		109.066,00
Total para FINANCIEROS		109.066,00
Total para NO OPERACIONALES		109.066,00
Total para INGRESOS		119.809.145,00
5	GASTOS	
51	OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	
5105	GASTOS DE PERSONAL	
510512	JORNALES	
51051201	JORNALES DE TRABAJO	180.000,00
Total para JORNALES		180.000,00
Total para GASTOS DE PERSONAL		180.000,00
5110	HONORARIOS	
511025	ASESORIA JURIDICA	1.250.000,00

Figura 2. (Continuación)

**ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CACAO DE GUAMAL -
ASPROCAGUA
NIT 900949658-4**

Estado de Resultados entre el 01/01/2024 y el 31/12/2024

<i>Código</i>	<i>Nombre Cuenta</i>	<i>Saldo Final</i>
51102501	ASESORIAS JURICAS	1.150.000,00
Total para ASESORIA JURIDICA		1.250.000,00
511030	ASESORIA FINANCIERA	
51103001	ASESORIAS CONTABLES	2.400.000,00
Total para ASESORIA FINANCIERA		2.400.000,00
Total para HONORARIOS		3.650.000,00
5115	IMPUESTOS	
511505	INDUSTRIA Y COMERCIO	
51150501	IMPUESTOS	683.300,00
Total para INDUSTRIA Y COMERCIO		683.300,00
Total para IMPUESTOS		683.300,00
5120	ARRENDAMIENTOS	
512010	CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	
51201005	ARRIENDOS	16.000.000,00
Total para CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES		16.000.000,00
Total para ARRENDAMIENTOS		16.000.000,00
5130	SEGUROS	
513085	TRANSPORTE DE MERCANCIA	
51308501	TRANSPORTE DE MERCANCIA	165.000,00
Total para TRANSPORTE DE MERCANCIA		165.000,00
Total para SEGUROS		165.000,00
5135	SERVICIOS	
513525	ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	
51352501	ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	321.270,00
Total para ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO		321.270,00
513530	ENERGIA ELECTRICA	
51353001	ENERGIA ELECTRICA	3.505.140,00
Total para ENERGIA ELECTRICA		3.505.140,00
513550	TRANSPORTE, FLETES Y ACARREOS	
51355001	TRANSPORTE FELTES Y ACARREOS	258.000,00
Total para TRANSPORTE, FLETES Y ACARREOS		258.000,00
Total para SERVICIOS		4.084.410,00
5140	GASTOS LEGALES	

Figura 2. (Continuación)

**ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CACAO DE GUAMAL -
ASPROCAGUA
NIT 900949658-4**

Estado de Resultados entre el 01/01/2024 y el 31/12/2024

<i>Código</i>	<i>Nombre Cuenta</i>	<i>Saldo Final</i>
514015	TRAMITES Y LICENCIAS	
51401501	TRAMITE DE REGISTRO	482.600,00
Total para TRAMITES Y LICENCIAS		482.600,00
Total para GASTOS LEGALES		482.600,00
5145	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	
514510	CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	
51451005	MANTENIMIENTO DE CONSTRUCCIONES	298.000,00
Total para CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES		298.000,00
514515	MAQUINARIA Y EQUIPO	
51451501	MAQUINARIA Y EQUIPO	5.462,00
Total para MAQUINARIA Y EQUIPO		5.462,00
Total para MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		303.462,00
5150	ADECUACION E INSTALACION	
515015	REPARACIONES LOCATIVAS	
51501501	REPARACIONES LOCATIVAS	1.176.400,00
Total para REPARACIONES LOCATIVAS		1.176.400,00
Total para ADECUACION E INSTALACION		1.176.400,00
5195	DIVERSOS	
519525	ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA	
51952502	ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA	1.575.240,00
Total para ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA		1.575.240,00
519530	UTILES, PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	
51953001	PAPELERIA	4.000,00
Total para UTILES, PAPELERIA Y FOTOCOPIAS		4.000,00
519595	OTROS	
51959501	OTROS GASTOS	1.084.000,00
Total para OTROS		1.084.000,00
Total para DIVERSOS		2.663.240,00
Total para OPERACIONALES DE ADMINISTRACION		29.388.412,00
52	OPERACIONALES DE VENTAS	
5260	DEPRECIACIONES	
526010	MAQUINARIA Y EQUIPO	27.300.000,00
Total para DEPRECIACIONES		27.300.000,00

Figura 2. (Continuación)

**ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CACAO DE GUAMAL -
ASPROCAGUA
NIT 900949658-4**
Estado de Resultados entre el 01/01/2024 y el 31/12/2024

<i>Código</i>	<i>Nombre Cuenta</i>	<i>Saldo Final</i>
Total para OPERACIONALES DE VENTAS		27.300.000,00
53	NO OPERACIONALES	
5305	FINANCIEROS	
530505	GASTOS BANCARIOS	149.328,00
53050501	GMF	88.389,00
53050502	IVA	15.239,00
Total para GASTOS BANCARIOS		149.328,00
530515	COMISIONES	
53051501	COMISIONES BANCARIAS	34.500,00
Total para COMISIONES		34.500,00
Total para FINANCIEROS		183.828,00
Total para NO OPERACIONALES		183.828,00
54	IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	
5405	IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	
540505	IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	
54050501	IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	95.000,00
Total para IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS		95.000,00
Total para IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS		95.000,00
Total para IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS		95.000,00
Total para GASTOS		56.967.240,00
7	COSTOS DE PRODUCCION O DE OPERACION	
71	MATERIA PRIMA	
7105	MATERIAS PRIMAS	
710501	MATERIAS PRIMAS UTILIZADAS	
71050101	INSUMOS ELABORACION DE CHOCOLATE	35.299.466,00
Total para MATERIAS PRIMAS UTILIZADAS		35.299.466,00
Total para MATERIAS PRIMAS		35.299.466,00
Total para MATERIA PRIMA		35.299.466,00
72	MANO DE OBRA DIRECTA	
7205	GASTOS DE PERSONAL	
720512	JORNALES	

Figura 2. (Continuación)

**ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CACAO DE GUAMAL -
ASPROCAGUA
NIT 900949658-4**

Estado de Resultados entre el 01/01/2024 y el 31/12/2024

<i>Código</i>	<i>Nombre Cuenta</i>	<i>Saldo Final</i>
72051201	JORNALES TRACTOR	4.650.000,00
72051202	JORNALES ELABORACION DE CHOCOLATE	13.450.000,00
Total para JORNALES		18.100.000,00
Total para GASTOS DE PERSONAL		18.100.000,00
Total para MANO DE OBRA DIRECTA		18.100.000,00
73	COSTOS INDIRECTOS	
7345	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	
734515	MAQUINARIA Y EQUIPO	
73451501	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	1.937.400,00
73451502	MAQUINARIA Y EQUIPOS	245.500,00
Total para MAQUINARIA Y EQUIPO		2.182.900,00
Total para MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		2.182.900,00
7395	DIVERSOS	
739535	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	
73953501	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	1.759.059,00
Total para COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES		1.759.059,00
739540	ENVASES Y EMPAQUES	
73954001	ENVASES Y EMPAQUES	4.621.750,00
Total para ENVASES Y EMPAQUES		4.621.750,00
Total para DIVERSOS		6.380.809,00
Total para COSTOS INDIRECTOS		8.563.709,00
Total para COSTOS DE PRODUCCION O DE OPERACION		61.963.175,00

Figura 2. (Continuación)

**ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CACAO DE GUAMAL -
ASPROCAGUA**

NIT 900949658-4

Estado de Resultados entre el 01/01/2024 y el 31/12/2024

<i>Código</i>	<i>Nombre Cuenta</i>	<i>Saldo Final</i>
Utilidad del Ejercicio		878.730,00

Propuesta de Gestión financiera

Una vez realizado el análisis de la empresa y después de varias entrevistas con sus socios, de determinó realizar un análisis del estado de resultados el año inmediatamente anterior 2024, en busca de una oportunidad de aplicación de la gestión financiera en el foco de búsqueda y análisis de fuentes de Financiación, los resultados se expresan a continuación.

Diagnóstico Financiero Actual

Estructura de Ingresos y Rentabilidad

- **Ingresos Totales:** \$119.809.145
- **Costos y Gastos Totales:** \$118.930.415
- **Utilidad Neta:** \$878.730 (0.73% de margen neto)

Puntos Críticos Identificados

Alta Incidencia en Costos Fijos

- **Arrendamientos:** \$16.000.000 (13.4% de ingresos)
- **Depreciación:** \$27.300.000 (22.8% de ingresos)
- **Esto representa 36.2% de los ingresos en costos fijos**

Baja Eficiencia Operativa

- **Margen Bruto:** 48.3% (\$57.845.970)
- **Margen Operativo:** 0.73% (Muy bajo para el sector)

Oportunidades de Mejora

- **Relación Costos Indirectos/Producción:** 13.8% (Alto)
- **Gastos Administrativos:** 24.5% de ingresos

Estrategia de Inversión - \$300.000.000

Modernización de Maquinaria (\$180.000.000)

- **Justificación:** La depreciación actual de \$27.3M indica equipos antiguos
- **Beneficios:**
 - Reducción costos mano de obra directa (actual \$18.1M)
 - Mayor eficiencia en proceso de fermentado y secado
 - Capacidad para procesamiento fino de exportación

Optimización de Procesos (\$70.000.000)

- **Control de Calidad:** \$25.000.000
- **Automatización:** \$25.000.000
- **Capacitación:** \$20.000.000

Comercialización Internacional (\$50.000.000)

- **Certificaciones:** Orgánico, Comercio Justo
- **Desarrollo de Marca**
- **Logística de Exportación**

Proyección de Impacto Post-Inversión**Tabla 4.*****Reducción Estimada de Costos***

Concepto	Actual	Proyectado	Ahorro
Mano de Obra Directa	\$18.1M	\$12.0M	\$6.1M
Costos Indirectos	\$8.6M	\$5.5M	\$3.1M
Energía Eléctrica	\$3.5M	\$2.5M	\$1.0M

Incremento en Valorización

- **Producto Actual:** \$74.8M (manufactura)
- **Valorización Exportación:** +40-60%

- **Ingresos Adicionales Estimados:** \$30-45M anuales

Recomendaciones de Financiamiento

Opción 1: Financiamiento Corporativo (Recomendado)

- **Fuente:** Bancoldex – Finagro - Bancoagrario
- **Monto:** \$300.000.000
- **Plazo:** 5-7 años
- **Tasa:** DTF + 2-3% (Actual ~14% E.A.)
- **Garantía:** Maquinaria a adquirir

Opción 2: Línea Especializada

- **Programa:** Cacao de Exportación - Ministerio de Agricultura
- **Características:** Tasas subsidiadas, periodos de gracia

Opción 3: Capital de Trabajo + Inversión

- **Estructura:** \$200M inversión + \$100M capital trabajo
- **Destino:** \$180M equipos, \$70M procesos, \$50M comercialización

Consideraciones Clave

Análisis de Capacidad de Pago

- **Flujo Actual:** \$878.730 (Insuficiente)
- **Flujo Proyectado:** ~\$15-20M anual
- **Relación Deuda/Flujo:** 15-20x (Mejorable en 2-3 años)

Requisitos para Exportación

- **Certificación de Calidad:** ISO 22000
- **Registro INVIMA**
- **Protocolos de Inocuidad**
- **Traceabilidad del Producto**

Recomendación Final

Priorizar financiamiento con entidades de fomento que comprendan el ciclo agrícola y ofrezcan periodos de gracia acordes con el tiempo de implementación y maduración de los proyectos de exportación.

La inversión es viable considerando las mejoras en eficiencia y el acceso a mercados internacionales con mejores precios.

Costo aproximado exportación de 1 tonelada de grano de cacao seco desde Villavicencio hasta estados unidos

Tabla 5

Supuestos financieros

Supuestos principales		
Unidad: 1 tonelada (1.000 kg) de cacao en grano seco (calidad exportable).		
Precio referencia pagado al productor (promedio nacional(industris/exportadores) 2025	\$ 25.000.000,00	Ton
Punto de recolección Villavicencio Meta,		
Distancia vía terrestre hasta puerto de Cartagena	1.100	km
Tipo de cambio usado para conversión	\$ 3.740,00	
Puerto de Embarque: Cartagena		
Tarifas portuarias (Uso/operaciones por tonelada y cargos por contenedor)		
Flete marítimo (Cartagena - Miami)	200,00 USD	USD/Ton

Tabla 6

Desglosé de costos estimados / 1 ton

PARTIDA	VALOR (COP)
1) Precio pagado al productor (farm-gate) (25.000 COP/kg)	\$ 25.000.000,00
2) Procesamiento / secado / clasificación / manejo en planta (fermentación ya realizada)	\$ 1.500.000,00

PARTIDA	VALOR (COP)
3) Recolección local y manipulación (acopio, pesaje, control calidad)	\$ 300.000,00
4) Embalaje (sacos y material; 20 sacos x 50 kg)	\$ 160.000,00
5) Transporte terrestre Villavicencio → Cartagena (camión, 1.100 km)	\$ 1.683.000,00
6) Cargos portuarios / uso de instalaciones (por tonelada, muellaje/terminal)	\$ 20.590,00
7) Cargo por manejo de contenedor (prorratio por tonelada si se usa 20' contenedor)	\$ 89.760,00
8) Flete marítimo Cartagena → Miami (por tonelada, LCL / consolidado)	\$ 748.000,00
9) Agente aduanero / gestoría exportación (DUA(Formulario oficial aduanero), despacho, documentación)	\$ 561.000,00
10) Inspección fitosanitaria / certificado y fumigación	\$ 299.200,00
11) Seguro de carga ($\approx 1\%$ del valor de la mercancía)	\$ 250.000,00
12) Otros cargos portuarios y gastos menores (estiba, documentación)	\$ 224.400,00
Total (A) = COSTO TOTAL DEL EXPORTADOR INCLUYENDO COMPRA AL PRODUCTOR	\$ 30.835.950,00
Total (B) = COSTO DE EXPORTACIÓN SIN COMPRA DEL GRANO DE CACAO	\$ 5.835.950,00

Incertidumbres, posibles inconvenientes y recomendaciones

- Flete marítimo puede cambiar por diferentes condiciones de clima, congestión y capacidad para transporte, depende de la cantidad a transportar puede cotizar un contenedor compartido.
- Flete terrestre puede variar por estados de las vías, precios de combustibles, clima, orden público.
- Tarifas en puerto cada terminal tiene sus tarifas y condiciones por usos las cuales pueden cambiar sin previo aviso (demoras, inspecciones extras, entre otras).
- Aranceles e impuestos en EE. UU los cuales para los granos de cacao normalmente tienen aranceles muy bajos, es recomendable confirmarlos con el apoyo exportador.

Tabla 7*Costos estimados de exportador*

Concepto	Costo Estimado (USD)	Costo Estimado	Descripción
Producción / Compra del cacao	3.200	11.968.000	Precio al productor aprox. USD 3,2/kg
Transporte interno Villavicencio → Puerto	350	1.309.000	Carga terrestre hasta Buenaventura o Cartagena
Empaque y embalaje	120	448.800	Sacos, pallets y manipulación
Certificaciones (BPM, ICA, calidad)	180	673.200	Costos administrativos
Documentación aduanera (agencia de aduanas, DUA, DIAN)	250	935.000	Trámites de exportación
Análisis de laboratorio y trazabilidad	100	374.000	Inocuidad y calidad
Flete internacional marítimo a EE. UU.	900	3.366.000	Contenedor compartido (LCL)
Seguro internacional	120	448.800	~2% del valor FOB
Gastos bancarios y financieros	80	299.200	Cobros y transferencias
Marketing y comisiones comerciales	100	374.000	Negociación con comprador
TOTAL, COSTOS EXPORTADOR	5.400	20.196.000	—

Tabla 8.*Ingreso del exportador y resultado*

Detalle	Valor (USD)			
Venta de 1 tonelada en EE. UU. (USD 5.55/kg)	5550	\$	20.757.000,00	
Utilidad estimada	150	\$	561.000,00	2,78%
				2,70%

Detalle	Valor (USD)
Indicador	Valor
Margen sobre ventas	2,70%
Punto de alerta	Margen muy ajustado, altamente sensible a fletes internos y precio del cacao
Revisar para ajuste de costos si con una mayor producción los costos operativos y administrativos pudieran bajar y así mejorar la rentabilidad	

Tabla 9.*Checklist*

Checklist Exportación 1 Tonelada de Cacao del Meta a Estados Unidos		
Moneda utilizada: Mixta COP (costos en Colombia) y USD (costos en EE. UU. y logística internacional).		
Categoría	Requerimiento	Costo Estimado
Registro y Documentación Colombia	Registro como exportador ante ICA o agencia	COP 0 – 200.000
	Solicitud formal ante ICA	Incluido en trámite
	Certificado Fitosanitario ICA	COP 120.000 – 250.000
	Factura comercial	Costo administrativo
	Declaración de Exportación (DIAN)	COP 100.000 – 300.000
	Certificado de Origen	COP 30.000 – 100.000
	Packing List	Costo administrativo
Sanidad y Calidad del Producto	Control de calidad (humedad, mohos, etc.)	COP 200.000 – 700.000
	Inspección de plagas cuarentenarias	Incluido ICA
	Análisis de inocuidad (laboratorio)	COP 400.000 – 900.000
Empaque y Etiquetado	Sacos nuevos y limpios	COP 350.000 aprox. por 1 ton
	Etiquetado (lote, país, peso)	COP 50.000 – 150.000
	Materiales de protección (pallet, film, etc.)	COP 200.000 – 500.000

Checklist Exportación 1 Tonelada de Cacao del Meta a Estados Unidos

Moneda utilizada: Mixta **COP** (costos en Colombia) y **USD** (costos en EE. UU. y logística internacional).

Categoría	Requerimiento	Costo Estimado
Sanidad y Calidad del Producto	Control de calidad (humedad, mohos, etc.)	COP 200.000 – 700.000
	Inspección de plagas cuarentenarias	Incluido ICA
	Análisis de inocuidad (laboratorio)	COP 400.000 – 900.000
Empaque y Etiquetado	Sacos nuevos y limpios	COP 350.000 aprox. por 1 ton
	Etiquetado (lote, país, peso)	COP 50.000 – 150.000
	Materiales de protección (pallet, film, etc.)	COP 200.000 – 500.000
Requisitos EE. UU. (FDA/USDA/CBP)	Registro de importador en FDA	USD 0 – 200
	Cumplimiento normativo FDA	Incluido (según importador)
	Cumplimiento normativo USDA	Incluido (según importador)
	Customs Bond (si > USD 2.500)	USD 100 – 500
	Inspección sanitaria y aduanera en puerto	USD 150 – 600 si aplica
Logística y Transporte	Agente de carga / transitario	COP 500.000 – 1.200.000
	Contenedor marítimo	USD 1.500 – 3.500
	Seguro internacional	0,1% – 1% valor FOB
	Bill of Lading / Guía transporte	USD 50 – 120
	Agente aduanal en EE. UU.	USD 300 – 1.200
Certificaciones Opcionales	Certificación orgánica	USD 1.200 – 5.000
	Comercio Justo	USD 1.500 – 6.000
	Sistema trazabilidad	USD 500 – 1.500

Tabla 10.*Documentación para aportar*

DOCUMENTACIÓN Y REGISTRO EN COLOMBIA	DOCUMENTACIÓN
	Registro exportador ante ICA Agencia aduanera Verificar códigos en RUT como exportador Habilitar la empresa como usuario aduanero en el RUT Importador /Exportador Pudieran realizar convenios con entidades gubernamentales orientadores y reguladores aplicables como la federación de cacaoteros y sus requisitos internos Solicitud formal de exportador (datos exportadores, detalles de productos, destino) Certificado sanitario de exportación ICA Factura comercial Declaración de exportación Certificado de origen Registros ante el ministerio de comercio exterior Registros antinarcóticos en puerto
REQUISITOS FITOSANITARIOS Y DE ORIGEN, DE CALIDAD Y CUMPLIMIENTO	Certificado fitosanitario ICA Grano libre de plagas Empaque adecuado y correcto etiquetado Carta de responsabilidad de la veracidad de la información Certificados de calidad del grano Certificado de peso Certificado de fumigación Declaración de exportación Autorización de embargue

DOCUMENTACIÓN

REQUISITOS PARA IMPORTACIÓN EN ESTADOS UNIDOS

Cumplir requisitos de USDA en materia fitosanitaria

Coordinación logística y transporte internacional

Contrato de seguro de carga cuando sea aplicable

Contacto con importador

Cumplimiento de normas de inocuidad y etiquetado FDA

Garantía aduanera en caso de importaciones que superen los USD \$2,500

Preparación para inspección en puerto de entrada

Certificaciones que sean aplicables

Coordinación logística y transporte internacional

Contrato de seguro de carga cuando sea aplicable

Contacto con importador

Cumplimiento de normas de inocuidad y etiquetado FDA

Garantía aduanera en caso de importaciones que superen los USD \$2,500

Preparación para inspección en puerto de entrada

Certificaciones que sean aplicables

Discusión

El diagnóstico realizado a la empresa ASPROCAGUA revela una estructura productiva y financiera característica de las pequeñas agroindustrias rurales colombianas: limitada capacidad de inversión, procesos de poscosecha parcialmente tecnificados, escasa articulación institucional y ausencia de estrategias formales de internacionalización. Estos hallazgos coinciden con lo reportado por diversos autores que han analizado las limitaciones estructurales del sector cacaotero en países en desarrollo. Por ejemplo, Berdegué (2021) y Ríos y Rodríguez (2020) destacan que las

PYMES rurales presentan dificultades recurrentes asociadas al acceso restringido a financiamiento, debilidad en la gestión administrativa, baja eficiencia productiva y dificultades para el cumplimiento de estándares internacionales, lo cual coincide plenamente con la situación diagnosticada en ASPROCAGUA.

En la literatura, la relación entre gestión financiera y competitividad agroindustrial se ha abordado como un determinante crítico para el éxito empresarial. Gitman y Zutter (2016) sostienen que las decisiones de inversión, financiamiento y administración del capital de trabajo condicionan la capacidad de las empresas para crecer sostenidamente. De manera similar, Ross, Westerfield y Jordan (2018) subrayan que la gestión financiera adecuada permite reducir riesgos, sustentar procesos de innovación y fortalecer la estabilidad operativa. Al comparar estos planteamientos con la realidad de ASPROCAGUA, se observa que la empresa carece de herramientas formales de planificación financiera, proyecciones de flujo de caja y análisis de costos que permitan sustentar decisiones estratégicas de largo plazo, lo cual constituye una brecha significativa frente a los modelos propuestos en la literatura.

Por otra parte, la literatura relacionada con la internacionalización de productos agroindustriales resalta la importancia de contar con capacidades financieras y organizacionales robustas para enfrentar las exigencias de los mercados globales. Cavusgil, Knight y Riesenberger (2020) argumentan que la entrada a mercados extranjeros requiere inversiones en certificaciones, desarrollo de marca, sistemas de trazabilidad y logística internacional, aspectos que actualmente representan dificultades para ASPROCAGUA debido a la ausencia de un plan de internacionalización y a su limitada capacidad financiera. Asimismo, estudios sectoriales como los de ProColombia (2023) y FEDECACAO (2023) indican que el cacao fino colombiano necesita cumplir estándares específicos asociados con el control de cadmio, buenas prácticas agrícolas y auditorías de sostenibilidad, áreas donde ASPROCAGUA ha iniciado procesos, pero aún no alcanza niveles óptimos.

En cuanto a la asociación entre gestión financiera y fortalecimiento productivo, los aportes de autores como Kaplinsky y Morris (2018) resultan especialmente relevantes. Estos autores señalan que las mejoras en la cadena de valor agrícola dependen de inversiones en infraestructura, innovación tecnológica y capacitación. La comparación muestra que ASPROCAGUA, aunque ha avanzado en la modernización de la fermentación y secado, todavía enfrenta limitaciones en infraestructura especializada, capacidad de estandarización y adopción de herramientas

tecnológicas para el control de calidad. Esta situación reproduce la brecha estructural identificada por FAO (2020), que evidencia cómo pequeños productores y pymes agroindustriales tienen dificultades para cumplir con estándares internacionales debido a la falta de capacidades técnicas y recursos financieros.

Al analizar las similitudes y diferencias entre la literatura y el diagnóstico empresarial, se observa que ASPROCAGUA comparte la mayoría de los retos identificados en el sector: baja articulación asociativa, debilidades en gestión financiera, limitada capacidad de innovación y escasa presencia internacional. No obstante, la empresa presenta fortalezas destacables como su enfoque en cacao fino de aroma, su adopción parcial de buenas prácticas agrícolas y un proceso creciente de tecnificación, aspectos que le permiten diferenciarse y aprovechar oportunidades de mercados especializados. Sin embargo, estos avances aún no compensan las debilidades estructurales que limitan su escalabilidad.

A partir de este análisis comparativo, se identifican brechas clave:

1. ausencia de planificación financiera estratégica;
2. debilidad en los mecanismos de trazabilidad y control del proceso;
3. falta de certificaciones internacionales;
4. carencia de alianzas comerciales para exportación;
5. capacidad limitada para acceder a créditos medianos o grandes;
6. procesos de marca y diferenciación aún incipientes.

Para cerrar estas brechas, la literatura respalda una serie de acciones de mejora. Entre las propuestas más relevantes se encuentran: implementar un sistema formal de gestión financiera basado en presupuestos, costos estándar y proyecciones de flujo de caja (Gitman & Zutter, 2016); fortalecer la asociatividad mediante alianzas con cooperativas y entidades del sector para compartir infraestructura y acceder a economías de escala (FAO, 2020); invertir en certificaciones de sostenibilidad y calidad que faciliten el acceso a mercados de alto valor, como *Rainforest Alliance* o *Orgánico USDA*; desarrollar un plan de internacionalización gradual basado en análisis de mercados, participación en ferias especializadas y consolidación de una marca territorial robusta; y promover la tecnificación mediante la incorporación de herramientas de control de fermentación, monitoreo de trazabilidad y análisis sensorial sistemático

Conclusión

El análisis integral realizado a la empresa ASPROCAGUA y la revisión sistemática de la literatura permiten concluir que la viabilidad comercial del cacao del Meta en los mercados internacionales depende de una convergencia entre factores productivos, financieros, organizacionales y comerciales. En primer lugar, se confirma que ASPROCAGUA enfrenta limitaciones estructurales representativas del sector cacaotero colombiano, tales como la baja tecnificación en procesos de poscosecha, la limitada capacidad financiera para realizar inversiones estratégicas y la ausencia de certificaciones internacionales que garanticen la calidad y sostenibilidad del producto. Estas brechas, también identificadas por autores como Berdegúe (2021) y FAO (2020), restringen la competitividad y dificultan la inserción en cadenas globales de alto valor.

Asimismo, el estudio evidencia que la gestión financiera constituye un componente fundamental para el fortalecimiento empresarial. La falta de herramientas formales de análisis financiero, la inexistencia de proyecciones de flujo de caja y la escasa planificación de inversiones afectan directamente la capacidad de ASPROCAGUA para sostener procesos de modernización, cumplir estándares internacionales y posicionarse en mercados especializados. Esto confirma lo señalado por Gitman y Zutter (2016), quienes destacan que la toma de decisiones financieras sólidas es la base para la sostenibilidad de pequeñas y medianas empresas agroindustriales.

Otra conclusión relevante es que la internacionalización del cacao requiere un enfoque estratégico robusto que combine el cumplimiento de estándares de calidad, la diferenciación territorial y el desarrollo de una marca con identidad propia. Tal como lo indican Cavusgil, Knight y Riesenberger (2020), el ingreso a mercados internacionales exige capacidades organizacionales y financieras que permitan invertir en certificaciones, estudios de mercado, marketing y trazabilidad. ASPROCAGUA presenta avances iniciales en la mejora de procesos productivos, pero aún no ha consolidado un modelo de internacionalización que le permita competir en mercados como la Unión Europea, Estados Unidos o Japón.

El análisis también demuestra que la asociatividad y las alianzas estratégicas son elementos esenciales para superar las barreras estructurales de pequeñas empresas agroindustriales. Tal como resalta la FAO (2020), la integración a redes productivas, cooperativas o mesas sectoriales permite compartir infraestructura, acceder a fuentes de financiamiento, mejorar la gobernanza productiva

y aumentar la capacidad de negociación. En el caso de ASPROCAGUA, fortalecer la articulación con asociaciones cacaoteras, entidades públicas y cooperación internacional representa una oportunidad directa para cerrar brechas y aumentar la competitividad del producto.

De manera complementaria, la revisión de literatura revela que los países o regiones que han logrado posicionarse en el segmento premium del cacao han invertido en procesos consistentes de control de calidad, certificaciones, innovación y construcción de marca territorial. El caso del chocolate premium araucano analizado por Robles Gamboa (2023) demuestra que el fortalecimiento institucional, la articulación entre actores y la apuesta por la diferenciación sensorial pueden transformar la estructura productiva de una región. Este antecedente representa una guía valiosa para el Meta y para ASPROCAGUA

La organización presenta una estructura financiera vulnerable debido al peso desproporcionado de costos fijos (arrendamiento y depreciación), que limitan significativamente la flexibilidad operativa y la capacidad de generar utilidades sustanciales, haciendo imperativa la optimización de estos rubros.

Existe una clara oportunidad de reconversión productiva hacia cacao de exportación, donde la inversión en tecnología y procesos permitiría acceder a mercados con mejores precios y mayor valor agregado, superando la actual dependencia de productos básicos de menor margen.

La inversión de \$300 millones es financieramente viable siempre que se acceda a instrumentos especializados del sector agroindustrial que comprendan los ciclos productivos del cacao y ofrezcan condiciones adaptadas a la maduración de los proyectos de exportación, con periodos de gracia y tasas preferenciales.

Referencias

- Biasca, Rodolfo (2001): *¿Somos competitivos? Análisis estratégico para crear valor*. Ed. Granica
- Canals Mergaleff, Jordi (2000): *La gestión del crecimiento de la empresa*. McGrawHill.
- Chandler, A. (1962): *Strategy and Structure*, Cambridge, MA: MIT Press. (Citado en La gestión del crecimiento de la empresa, Jordi Canals Mergaleff, Ed. Mc. McGrawHill.
- Chudnosky, D., Kosacoff, Bernardo y López, Andrés (1999): *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*. Fondo de Cultura económica

- Coriat, Benjamín (1995): *Competitividad, política industrial y globalización*. Serie Seminarios Intensivos de Investigación. Documento de trabajo n° 9. Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, trabajo y Empleo. Piette del Conicet. Universidad de Buenos Aires
- Coriat, Benjamín; Taddéi, Dominique (1995): *Made in France. Cómo enfrentar los desafíos de la competitividad industrial*. Alianza Editorial, Asociación Trabajo y Sociedad.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (DANE). (2022). Encuesta Nacional Agropecuaria. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/agropecuario/encuesta-nacional-agropecuaria-ena>
- Federación Nacional de Cacaoteros. (Fedecacao). (2023). Informe sectorial del cacao colombiano. <https://www.fedecacao.com.co/post/colombia-report%C3%B3-en-2024-producci%C3%B3n-hist%C3%B3rica-de-cacao>
- Grant, R.M. (2006): *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. (5ª ed.) Civitas,
- Hamel, Gary y Prahalad, C-K. (1994): *Competing for the Future*. Harvard Business School Press.
- International Cocoa Organization. (ICCO). (2019). Fine Flavour Cocoa Report. <https://www.icco.org/fine-or-flavor-cocoa/>
- Marínez M., Adriana (2006): *Capacidades competitivas en la industria de calzado de León. Dos trayectorias de aprendizaje tecnológico*. Plaza y Valdéz Editores. Editorial Académica.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia. (2021). Cadena de Cacao. Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales. <https://sioc.minagricultura.gov.co/Cacao/Documentos/2021-06-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2023). Plan de internacionalización del sector agroindustrial colombiano. <https://www.mincit.gov.co/minindustria/estrategia-transversal/internacionalizacion-acceso-nuevos-mercados>
- Monteverde, Agustín A. (1992): *Estrategias para la competitividad internacional. Instrumentos para triunfar en los mercados globales*. Ediciones Macchi
- Neffa, Julio César (2000): *¿Qué hacer para mejorar la competitividad de las Pymes argentinas?* Asociación Trabajo y Sociedad. Programa de Investigaciones económicas sobre tecnología, trabajo y empleo (CEIL – CONICET). Libris S.R.L.

- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (FAO). (2020). Perspectivas del mercado mundial del cacao. FAO. <https://www.fao.org/4/y5143s/y5143s0w.htm>
- Penrose, E. (1959); *The theory of grow of the firm*. Ed. Basil Blackwell.
- Porter, Michael E. (1991): *La Ventaja competitiva de las Naciones*. Ed. Vergara.
- Porter, Michael E. (2001): *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- ProColombia. (2023). Cacao colombiano: producto insignia de exportación sostenible. <https://procolombia.co/colombiatrader/exportador/articulos/oportunidades-de-exportar-cacao-colombiano-en-el-mercado-global>
- Ricardo, David. (1973) *Principios de Economía Política y Tributación*, Fondo de Cultura económica
- Robles Gamboa, J. D. (2023). Internacionalización del chocolate premium araucano: un enfoque desde la complejidad económica y las oportunidades de mercado [Tesis de maestría, Universidad Jorge Tadeo Lozano]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12010/31794>
- Rodriguez, D. (2022, junio 10). Exportaciones de cacao colombiano crecieron 22 % en 2021. Diario Portafolio.
- Unidad de Planificación Rural Agropecuaria. (UPRA). (2017). Zonificación de aptitud para el cultivo comercial del cacao en Colombia. <https://www.datos.gov.co/Agricultura-y-Desarrollo-Rural/Zonificaci-n-de-aptitud-para-el-cultivo-comercial-/jdjx-qer4>