

OPORTUNIDADES DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL CACAO EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER, COLOMBIA

Internationalization opportunities for cocoa in the department
of Santander, Colombia

Recibido/Received: 28/03/2022 | Aprobado/Approved: 12/05/2022 | Publicado/Published: 29/07/2022

Autor(es):

Javier Leandro Chaparro Rubio¹
Johana Andrea Calderón Campos²

Cómo citar este artículo:

Chaparro Rubio, J.L. & Calderón Campos, J.A (2022).
*Oportunidades de internacionalización para el cacao en el
departamento de Santander, Colombia*. Revista FACCEA,
Vol. 12(2), 128–19pp. Universidad de la Amazonia.

¹Administrador de Negocios Internacionales, Especialista en Docencia Universitaria, Docente Investigador Grupo Porter,
Universidad de Investigación y Desarrollo - UDI. Correo electrónico: Jchaparro4@udi.edu.co

²Economista, Magíster en Administración de Empresas, Docente Investigadora Grupo Porter, Universidad de Investigación y
Desarrollo - UDI. Correo electrónico: Jcalderon20@udi.edu.co

 Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4008-4099>

RESUMEN

Establecer las oportunidades de internacionalización para el cacao que produce el departamento de Santander (Colombia) hacia la Unión Europea se consolida como el principal propósito de presente investigación. Para este objetivo, se acude a la adaptación del Modelo CAGE (Cultural, Administrative, Geographic and Economic differences or distances) para la selección de mercados internacionales, herramienta desarrollada en la Escuela de Negocios de Harvard. Como Ruta Metodológica se utiliza un diseño No Experimental de corte transversal, para un tipo de investigación descriptivo con enfoque mixto. Con la aplicación del Modelo CAGE y el Modelo Gravitacional se logra identificar a los Países Bajos como el mercado que otorga las menores distancias y las mejores condiciones para la internacionalización del cacao colombiano.

PALABRAS CLAVE

Modelo CAGE
Exportación Cacao
Selección de Mercados.



ABSTRACT

Establishing the internationalization opportunities for the cocoa produced by the Santander department (Colombia) towards the European Union is consolidated as the main purpose of this research. For this objective, the adaptation of the CAGE Model (Cultural, Administrative, Geographic and Economic differences or distances) is used for the selection of international markets, a tool developed at the Harvard Business School. As Methodological Route, a non-experimental cross-sectional design is used, for a descriptive type of research with a mixed approach. With the application of the CAGE Model and the Gravitational Model, it is possible to identify the Netherlands as the market that grants the shortest distances and the best conditions for the internationalization of Colombian cocoa.

KEY WORDS

CAGE Model
Cocoa Export
Market Selection.

INTRODUCCIÓN

El cacao y los subproductos que de este fruto se derivan acaparan la atención de una demanda global que ha sabido reconocer la importancia a nivel nutricional, cosmético, como materia prima, y como importante motor de desarrollo económico y social para los países en vías de desarrollo. Para América Latina y el Caribe, el cacao mantiene lazos históricos y representa una importante subpartida arancelaria a nivel de exportaciones (FONTAGRO, 2019). Es tal su importancia, que hoy en día se consolida el cultivo de cacao como una apuesta del gobierno colombiano para la sustitución de cultivos ilícitos y el fomento de la paz en un país con una marcada historia de sangre y violencia (Presidencia de la República, 2021).

En el departamento de Santander (Colombia), el cacao y sus derivados han sido un referente en la producción agrícola, sirviendo de sustento para un gran número de familias que han apostado por la asociatividad. De acuerdo con el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario FINAGRO, para el cierre del año 2020, el departamento de Santander se consolidó como el primer departamento productor de cacao en Colombia con 27 mil toneladas (42%), seguido por los departamentos de Antioquia con 5,6 mil toneladas (8,8%) y Arauca con 4,8 mil toneladas (7,6%) (FINAGRO, 2020). Esta posición de privilegio incentiva a los productores de cacao en grano para la búsqueda de mercados internacionales, donde el mercado europeo se presenta como un gran atractivo por el comportamiento histórico de las exportaciones. De lograr una mayor cobertura internacional para el cacao y sus derivados, los agricultores del departamento de Santander tendrían enormes oportunidades de sostenibilidad y crecimiento, situación que también favorece todos los actores del sector, entre los cuales encontramos: proveedores, centros logísticos, comerciantes, consumidores finales, el Estado y las comunidades en las zonas de cultivo (Vásquez, García, Bastos, & Lázaro, 2018). De otra parte, la academia logrará consolidar información de primera mano, confiable y valiosa para responder a las necesidades de los cacaoteros del departamento de Santander en su afán de poder lanzar sus productos a la conquista mercados internacionales. Como eje central de la presente investigación, es preciso establecer el siguiente interrogante: ¿Cuáles son las oportunidades reales

de Internacionalización que tiene el sector cacaotero del departamento de Santander en el mercado de la Unión Europea?

En el proceso de Internacionalización del Sector Cacaotero en América Latina y Colombia, se puede apreciar en la literatura los aportes de diversos investigadores quienes han logrado aplicar una serie de métodos e instrumentos para una mayor comprensión de la temática. El aporte realizado por Castillo y Gamboa en el 2019 con el modelo CAGE-(Cultural, Administrative, Geographic and Economic Distance Framework) propuesto por el profesor y economista Pankaj Ghemawat en el año 2001, con el propósito de seleccionar mercados internacionales. Con el debido análisis e impacto las variables que integran el Modelo CAGE, realizaron una investigación descriptiva no experimental, de enfoque mixto estableciendo el éxito o fracaso de las relaciones comerciales entre la industria textil ecuatoriana y los mercados internacionales a los cuales se pretende ingresar, considerando que las empresas se enfrentan a varias decisiones críticas relacionadas a: cómo, dónde y cuánto invertir y cómo administrar la empresa para maximizar beneficios y minimizando riesgos y pérdidas. El estudio logró identificar que, en la lista de los diez mayores importadores de textiles del mundo, y seleccionando los mercados con los que Ecuador tiene una relación económica, política, cultural y social, en primer lugar, está la Unión Europea; sin embargo, el país con el cual Ecuador tiene mayor proximidad es España, por compartir lazos coloniales, y tener un histórico de exportaciones textiles. (Castillo, Gamboa, & Castillo, 2019). Este estudio le permite a la presente investigación contar con un referente teórico, metodológico, conceptual y estructural.

Vale la pena resaltar y presentar la investigación de Cely (2017), donde se propone el planteamiento de estrategias para la fase de posconflicto en Colombia y aprovechar los territorios con el fin de producir cacao y exportarlo en el marco del acuerdo de libre comercio con la Unión Europea. La autora se soporta en una metodología cualitativa, de tipo exploratoria y proyectiva con análisis de contexto, análisis comparativo y análisis diagnóstico. Finalmente, presenta un modelo estratégico para el desarrollo productivo de la cadena del cacao apalancado en estrategias como: la innovación tecnológica, la asociatividad, la obtención de certificaciones internacionales, la Cooperación Internacional, el cumplimiento para conservar las certificaciones obtenidas y la multifuncionalidad a través de la generación de valor sobre la actividad productiva tradicional del cacao. A nivel local, varios investigadores han logrado profundizar en los procesos de internacionalización del cacao y sus subproductos, entre ellos están Martínez, Valero y Ramírez (2019) quienes lograron mediante una metodología con enfoque cualitativo y de tipo descriptiva, determinar el estado actual del proceso de internacionalización de las empresas que conforman la cadena global de valor del sector cacaotero en el Departamento de Santander. Se identificaron cadenas de valor global de productos de cacao (Guzmán & Chire, 2019) en el contexto internacional con un componente evaluativo sobre el cumplimiento de los requerimientos para el ingreso a dichas cadenas globales. En síntesis, los investigadores determinan que el sector cacaotero del departamento de Santander no ha logrado promover la generación de valor debido al bajo desarrollo tecnológico en las operaciones de transformación, el desconocimiento de los parámetros de calidad por parte de productores y comercializadores, el desconocimiento de los requisitos de los mercados internacionales y los problemas de asociati-

dad, confianza e integración de los eslabones de la cadena. Estas investigaciones facilitan información sobre aquellas barreras que impiden un mayor desarrollo del sector cacaotero, al igual que permiten relacionar la apuesta gubernamental por el cacao como un subsector promisorio para el posconflicto en Colombia.

En la Selección de Mercados Internacionales las metodologías cuantitativas también se consolidan como una eficiente estrategia, entregando resultados confiables, de fácil implementación y comprensión para el soporte de la toma de decisiones en las Pequeñas y Medianas Empresas PYMES, utilizando fuentes de información de alta calidad, consistente y asequible. Los investigadores Baena, Cano y Campo (2018), establecen una serie de variables para la selección de mercado internacional en el sector de bebidas carbonatadas desde Colombia. Estos autores, se apoyan en un Modelo Multicriterio sustentado en una metodología cuantitativa ideal para la selección de mercados para PYMES, buscando facilitar los procesos de internacionalización y el fortalecimiento la competitividad empresarial. Los autores concuerdan que la evaluación y selección de un mercado internacional, debe realizarse con base en 4 factores principales: costos, barreras comerciales, logística y cultura. Relacionando estos 4 factores con el Modelo CAGE, se distingue una fuerte relación entre las distancias culturales (cultura), Administrativas (barreras comerciales), Geográficas (logística) y Económicas (costos).

La presente investigación acude al Modelo CAGE (Modelo de las Distancias Culturales, Administrativas, Geográficas y Económicas) como una herramienta propicia para la Selección de Mercados Internacionales – SMI– que permite en forma objetiva y metodológica (Grujic, 2018), con reconocimiento global, la identificación de aquellos países que integran la Unión Europea para los cuales es más conveniente la exportación de cacao y sus sub-productos. Cada una de sus 4 distancias, permiten la identificación de oportunidades de Internacionalización para el sector cacaotero del departamento de Santander, en especial, una vez obtenidos los países con las mejores condiciones para exportar el cacao y sus subproductos, se aplica el Modelo Gravitacional del sector, un instrumento que la Escuela de Negocios de Harvard tienen disponible para la academia y la comunidad científica.

Ruta metodológica

Se utiliza un diseño No Experimental de corte transversal, para un tipo de investigación descriptivo al tratarse de un sector en específico como el cacaotero y sus oportunidades de internacionalización en el mercado de Europa, con enfoque Mixto mediante la aplicación del Modelo CAGE, una herramienta con reconocimiento internacional, confiable, pertinente y contemporánea; este modelo fue propuesto en el año 2004 por el profesor Pankaj Ghemawat, el cual toma en consideración las dimensiones y variables Culturales, Administrativas, Geográficas y Económicas.

El Modelo CAGE o de las Distancia Cultural, Administrativa, Geográfica y Económica se aplicó sobre 26 de los 27 países que integran la Unión Europea. Para el ejercicio, se excluye el país de Chipre teniendo en consideración que no está disponible información sobre el mismo en la Fundación Hofs-

tede que permita medir las variables Distancia de Poder - Distancia Jerárquica, Individualismo - Colectivismo, Masculinidad / Femenidad, Control de la Incertidumbre - Orientación a largo Plazo e Indulgencia vs Contención.

La información para la elaboración del modelo de las distancias proviene de fuentes secundarias como la Consultora Hofstede, Fundación Heritage, el Banco Mundial, la Agencia Central de Inteligencia y Geodatos; el modelo que analiza las distancias de forma integrada, en el intento de explicar el éxito de la empresa en su proceso de internacionalización se compone de cuatro dimensiones elementales: distancia cultural, distancia administrativa o política, distancia geográfica y distancia económica. Para Bolívar, Cruz y Pinto (2019), el medir las dimensiones permite elaborar estrategias internacionales, evaluar oportunidades de mercado, determinar políticas monetarias o evaluar acuerdos comerciales (Tabla 1).

Inicialmente se aplica el Modelo CAGE de la Escuela de Negocios de Harvard (Harvard Business School), una matriz de análisis y selección de mercados internacionales centrada en las distancias de macro-nivel, aplicada a los países que conforman la Unión Europea y seleccionando un mercado en específico para que los productores e integrantes de la cadena del cacao y sus subproductos en el departamento de Santander (Colombia) puedan iniciar procesos de internacionalización.

En segundo lugar, se utiliza el modelo gravitacional aplicado a los negocios internacionales que se sustenta en una adaptación de los postulados que abarcan el concepto de gravedad que fue presentado en la física por Isaac Newton, para los métodos econométricos modernos. En sus orígenes, se toma la ecuación universal de la gravedad, donde la atracción entre dos cuerpos es directamente proporcional a la masa de los mismos e inversamente proporcional a la distancia que los separa, en

Tabla 1.
Modelo CAGE o de las distancias cultural, administrativa, geográfica y económica.

Dimensión Cultural		Dimensión Administrativa o Política	
Variables		Variables	
Idiomas diferentes.		Ausencia de lazos coloniales.	
Valores.		Ausencia de una asociación monetaria y política compartida.	
Diversidad de etnias; falta de redes étnicas o conexiones sociales.		Hostilidad política	
Religiones diferentes.		Políticas gubernamentales.	
Diferentes normas sociales.		Debilidad institucional.	
Dimensión Geográfica		Dimensión Económica	
Variables		Variables	
Lejanía física.		Diferencias en los ingresos de los consumidores	
Falta de frontera común.		Diferencias en costos y calidad de recursos naturales.	
Falta de acceso al mar o río.		Diferencias en costos y calidad de recursos financieros.	
Tamaño del país.		Diferencias en costos y calidad de recursos humanos.	
Débil transporte o enlace de comunicación.		Diferencias en costos y calidad de recursos infraestructura.	
Diferencias climáticas.		Diferencias en costos y calidad de información o conocimiento.	

Adaptado de: IESE Business School – University of Navarra (2021). The Globalization of Business Enterprise (Globe). <https://www.hbs.edu/rethinking-the-mba/docs/iese-globalization-of-business-enterprise-globe-course%20syllabus.pdf>

la presencia de una constante gravitacional. El concepto anterior se adapta a modo de analogía, donde los cuerpos están representados por los países, la masa de los cuerpos es el equivalente al tamaño de la economía o el nivel de producción, y la distancia que los separa se mide en consideración a la geografía y otras variables de consideración (Bolívar, Cruz, & Pinto, 2015).

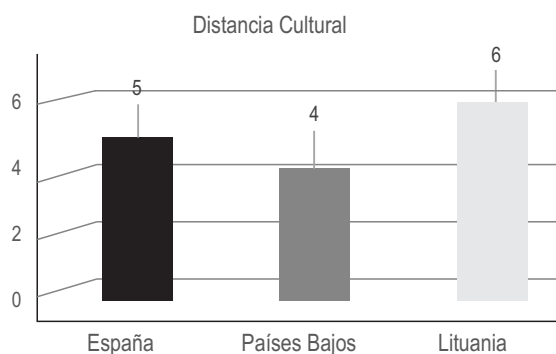
La Universidad de New York y el profesor desarrollaron una herramienta denominada “El Comparador CAGE” que incluye el modelo gravitacional, el cual permite cuantificar los efectos de las Distancias CAGE a nivel sectorial y su influencia en el flujo del comercio mundial, para el caso particular, en la herramienta se toma como referente el cacao y las preparaciones de cacao. Cuando el valor porcentual que arroja el instrumento está por debajo de uno, indica que existe una disminución de flujos en el comercio entre el país exportador y el país importador; por el contrario, un aumento por encima de uno, indica que existe un aumento en el flujo de comercio sobre un sector económico en específico.

RESULTADOS

Gracias a la aplicación del Instrumento o Modelo CAGE, fue posible determinar los tres primeros países que brindan las mejores condiciones desde el punto de vista de las Distancias Culturales, Administrativas, Geográficas y Económicas, estos países son: España, Países Bajos y Lituania (Tabla 2).

De los 26 países relacionados en la investigación, el instrumento CAGE permite visualizar a los países de España, Países Bajos y Lituania como aquellos que presentan las condiciones ideales para la exportación de cacao en grano y sus subproductos. La máxima obtenida por los tres países en cuestión, fue una puntuación de 14, por encima de países como Austria y Bélgica, quienes les preceden con un puntaje de 13 (Figura 1).

Figura 1.
Distancia Cultural entre Colombia y los tres países con mayor puntuación según el Modelo CAGE.



Fuente: elaboración propia.

En la distancia cultural que aborda elementos como el lenguaje, la religión y las seis dimensiones de Hofstede, es posible apreciar que Lituania obtuvo seis puntos de ocho posibles, lo que representa el 75% de las condiciones ideales para realizar negocios con Colombia (Figura 2).

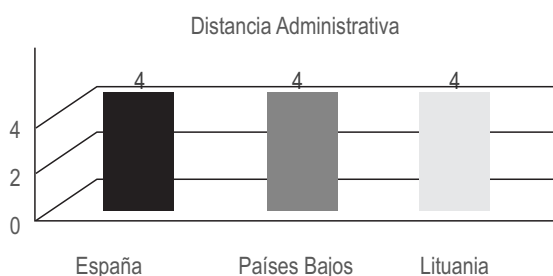
La distancia administrativa de los tres países con mayor oportunidad para la exportación de cacao y sus derivados desde Colombia, permite observar un panorama donde las condiciones son iguales. España se distingue por mantener lazos coloniales con Colombia. Sin embargo, al incluir variables como la libertad laboral, financiera, de comercio y la protec-

Tabla 2.

Resultados de aplicación del Modelo CAGE a los países de la Unión Europea – 3 primeros lugares.

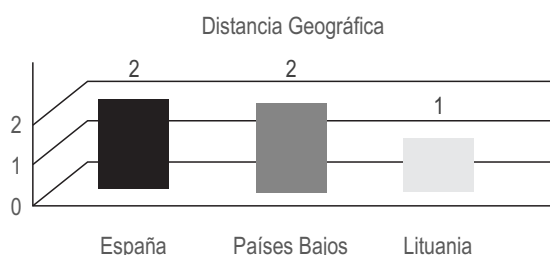
Valores CAGE		Fuente	España	Países Bajos			Lituania	
Distancia Cultural	Lenguaje Común	Agencia Central de Inteligencia - CIA (Factbook)	Castellano (oficial a nivel nacional) 74%	1	Holandés (oficial)	0	Lituano (oficial) 82%, ruso 8%, polaco 5,6%	
	Religión	Agencia Central de Inteligencia - CIA (Factbook)	Católico romano 58,2%, ateo 16,2%, agnóstico 10,8%	1	Ninguno	0	Católico romano 77,2%, ortodoxo ruso 4,1%	
	Distancia de Poder - Distancia Jerárquica	Consultora Hofstede	57	1	38	1	42	
	Individualismo v.s Colectivismo	Consultora Hofstede	51	0	80	0	60	
	Masculinidad / Femenidad	Consultora Hofstede	42	1	14	1	19	
	Control de la Incertidumbre	Consultora Hofstede	86	0	53	1	65	
	Orientación a largo Plazo	Consultora Hofstede	48	0	67	1	82	
	Indulgencia vs Contención.	Consultora Hofstede	44	1	68	0	16	
Distancia Administrativa	Legado Colonial	Agencia Central de Inteligencia - CIA (Factbook)	Con legado colonial	1	Sin Legado	0	Sin Legado	
	Libertad Laboral (2021)	Fundación Heritage	57,9	0	60,1	1	74,4	
	Libertad Financiera (2021)	Fundación Heritage	70	1	80	1	70	
	Libertad de Comercio (2021)	Fundación Heritage	84	1	84	1	84	
	Derechos de propiedad, Integridad del Gobierno y Efectividad Judicial. (2021)	Fundación Heritage	70,7	1	84,1	1	74	
Distancia Geográfica	Superficie del país (Kilómetros cuadrados) - 2018	Banco Mundial	505.957	1	41.540	1	65.290	
	Límites	Agencia Central de Inteligencia - CIA (Factbook)	No	0	No	0	No	
	Distancia entre capitales (Km)	GEODATOS	8.040	1	8.898	1	10.111	
Distancia Económica	PIB (US\$ Millones a precios actuales - 2019)	Banco Mundial	1.393.490,52	1	907.050,86	1	54.627,41	
	PIB Per Cápita (US\$ a precios actuales - 2019)	Banco Mundial	29.564,70	1	52.295,00	1	19.550,70	
	Coefficiente de Gini - Desigualdad Económica (2018)	Banco Mundial	34,7	1	28,1	1	35,7	
	Inflación - Precios al Consumidor (2019)	Banco Mundial	-0,3	0	1,3	1	1,2	
Puntaje Total			14	14			14	

Figura 2.
Distancia Administrativa entre Colombia y los tres países con mayor puntuación según el Modelo CAGE.



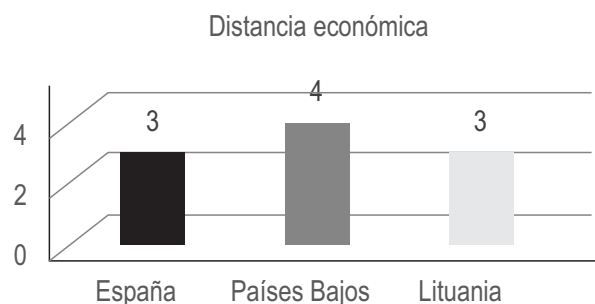
Fuente: elaboración propia.

Figura 3.
Distancia Geográfica entre Colombia y los tres países con mayor puntuación según el Modelo CAGE.



Fuente: elaboración propia.

Figura 4.
Distancia económica entre Colombia y los 3 países con mayor puntuación según el Modelo CAGE.



Fuente: elaboración propia.

ción a la propiedad privada, la balanza arroja igualdad en las condiciones (Figura 3).

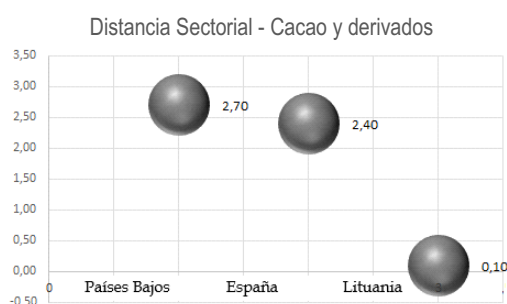
Los tres países mantienen condiciones favorables en lo referente a la Distancia Geográfica, sin embargo, España y Países Bajos representan enormes ventajas en costos para el transporte internacional. Ninguno de los tres países tiene límites geográficos con Colombia. En lo relativo a extensión territorial, España cuenta con una mayor geografía y recursos naturales (Figura 4).

Los Países Bajos cuentan con las mejores condiciones económicas que garantizan un ambiente estable para los negocios internacionales, al evaluar variables como la Inflación, el PIB, el PIB Per Cápita y el Coeficiente de Gini.

New York University. (2021). *Comparador CAGE. Impacto en la distancia CAGE para las exportaciones de cacao y preparaciones a base de cacao.* <https://globalization.stern.nyu.edu/cage?country=COL&indicator=HS18E>

Los resultados del Comparador CAGE permiten visualizar claramente que Países Bajos brinda las mejores oportunidades de mercado para la exportación de cacao y sus derivados, según la Figura 5, al tener un valor por encima de 1, esto es un 2,7, los flujos de exportación para el cacao y sus derivados representan un crecimiento del 170%. En segundo lugar, aparece el país de España que representa una importante oportunidad de mercado con un resultado del modelo gravitacional de 2,4 o lo que representa flujos de exportación desde Colombia con un crecimiento del 140%, una cifra nada despreciable. Por último, aunque Lituania a nivel de distancia Cultural, Administrativa, Geográfica y Económica tiene en general la misma puntuación con respecto de Países Bajos y España, en lo pertinente a la aplicación del modelo gravitacional para el sector cacao y sus deri-

Figura 5.
Modelo Gravitacional Distancia CAGE – Sector Cacao y sus derivados.



Fuente: elaboración propia.

vados, los resultados en materia de flujo comercial son menores. Lituania tiene un impacto del 10% como mercado receptor para el cacao colombiano y sus subproductos.

En consideración a los resultados expuestos anteriormente, Países Bajos se presenta como el mercado internacional que brinda las mejores condiciones Culturales, Administrativas, Geográficas y Económicas entre los países miembros de la Unión Europea para que los productores del cacao y sus derivados del departamento de Santander puedan orientar sus exportaciones.

DISCUSIÓN

En la investigación realizada por Castillo, Gamboa y Castillo en 2019, donde se adaptó el Modelo CAGE para la industria textil ecuatoriana, los autores lograron establecer que los aspectos políticos, culturales y sociales favorecen en primer lugar al mercado de la Unión Europea; el país de este bloque regional con el cual Ecuador tuvo mayor proximidad fue España, destacando los lazos coloniales compartidos, y el valor histórico representativo de sus exportaciones textiles. Sin embargo, para la presente investigación donde el subsector primario trabajado es el cacao, a pesar de que España, Lituania y Países Bajos obtuvieron la misma puntuación, el Modelo Gravitacional enfocado en el cacao y sus derivados permitió identificar mejores condiciones en el mercado de Países Bajos.

El potencial de las empresas que enfrentan procesos de internacionalización debe ser evaluado y monitoreado constantemente, para el caso de las empresas del sector primario las condiciones competitivas son inferiores a las del sector industrial, sin embargo teniendo en cuenta el contexto que enfrenta el mundo ante la COVID 19, es importante destacar que los desafíos para las organizaciones exigen reaccionar con rapidez en la elaboración de estrategias (Geldes & Muñoz, 2020) en lo que el modelo CAGE resulta una herramienta que favorece este aspecto.

De otra parte, los resultados de la presente investigación concuerdan con los obtenidos por Miloloža (2015), quien luego de utilizar el Modelo CAGE logró comparar a Croacia con los países que conformaron la ampliación de la Unión Europea en 1995, encontrando enormes diferencias económicas que se derivan de la mano de obra no calificada, el bajo acceso tecnológico y productos de baja calidad; escenario que no dista mucho del vivido en Colombia, reflejado en su nivel de competitividad (Puentes, 2019).

El Modelo CAGE y el Modelo Gravitacional se consolidan como herramientas esenciales de rigor en la selección de mercados internacionales, sin embargo, en atención a los resultados presentados

por la investigación de Martínez, Valero y Ramírez (2019), los países en vías de desarrollo como Colombia deben propender por incentivar en los actores de la cadena del cacao la adquisición de tecnologías en las operaciones de transformación, la gestión de certificaciones de calidad, un conocimiento puntual de los requisitos de ingreso exigidos por los mercados internacionales y el establecimiento de alianzas estratégicas.

CONCLUSIONES

El mercado de la Unión Europea que presenta las mejores condiciones para la exportación del cacao en grano y sus sub-productos por parte de los cacaoteros y demás integrantes de la cadena del cacao en el departamento de Santander (Colombia), es el mercado de Países Bajos. La aplicación del Modelo CAGE permitió distinguir tres países de la Unión Europea que ofrecen las mejores condiciones de proximidad Cultural, Administrativa, Geográficas y Económicas: España, Países Bajos y Lituania. Sin embargo, al utilizar el modelo gravitacional para el sector cacaotero colombiano en relación con los tres países relacionados anteriormente, se evidencia una mayor oportunidad con Países Bajos.

Tras la aplicación del Modelo CAGE, tres de los 26 países de la Unión Europea relacionados obtuvieron una puntuación de 14 unidades, estos son: España, Países Bajos y Lituania. Países como Austria y Bélgica, les siguieron con una puntuación de 13 unidades. Una vez se logró seleccionar los 3 primeros países con potencial para la exportación de cacao y sus subproductos, se aplicó el modelo gravitacional para el subsector cacao y sus derivados, resultando Países Bajos como el mercado que presenta las mejores condiciones culturales, administrativas, geográficas y económicas que sirven como garantía para que los productores y demás actores de la cadena del cacao en el departamento de Santander tomen la iniciativa de exportar. En tal sentido, las oportunidades reales de Internacionalización que tiene el sector cacaotero del departamento de Santander en el mercado de la Unión Europea se direccionan hacia Países Bajos, un mercado que ofrece las menores distancias por temas de demanda, transporte internacional, condiciones económicas, condiciones administrativas y condiciones culturales.

Frente a las posturas de los autores acerca de la relevancia de implementar herramientas para la investigación y selección de mercados internacionales, los investigadores del presente artículo coinciden en la utilidad que representa la adaptación del modelo CAGE para minimizar riesgos, reconocer y comparar las oportunidades en nuevos mercados. Para el producto en estudio, el cacao y en general para los productos y servicios de las diferentes economías, dominar y adaptar el modelo constituye valor agregado en la gestión organizacional. Se recomienda a la Gobernación de Santander y la Cámara de Comercio de Bucaramanga fortalecer las actividades al interior del Clúster del Cacao para que los actores que la integran puedan aprovechar las condiciones favorables que brinda el mercado de Países Bajos, entre las cuales están: la experiencia comercial binacional, su solidez macroeconómica, la alta demanda de cacao, el desarrollo de infraestructuras logísticas que disminuyen las distancias geográficas, garantías sobre la protección de la propiedad privada y el libre cambio.

LITERATURA CITADA

- Baena R, J., Rojas, J., & Campo, E. (2018). Metodología para la Selección de Mercados Internacionales: Un Análisis de Caso para la Exportación de Bebidas Carbonatadas. *Dirección y Organización, Oi* (66), 5-16.
Doi: <https://doi.org/10.37610/dyo.v0i66.532>
- Bolívar C, L., Cruz, G, N., & Pinto T, A. (2019). Modelo Gravitacional del Comercio Internacional Colombiano, 1991-2012. *Economía y Región*, 9 (1), 245-270. Recuperado a partir de <https://revistas.utb.edu.co/index.php/economiaayregion/article/view/100>
- Castillo U, C., Gamboa S, J., & Castillo, D. (2019). Aproximación del modelo CAGE para la internacionalización de los productos textiles del Ecuador. *Revista Internacional de Administración*, 5(1), 9-37.
Doi: <https://doi.org/10.32719/25506641.2019.5.1>
- Cely T, 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. Doi: <https://doi.org/10.19052/ed.4211>
- Consultora Hofstede. (2021). *Herramienta de comparación de países*. Obtenido de: <https://www.hofstede-insights.com/>
- FINAGRO. (2020). *Ficha de Inteligencia: Cacao*. Obtenido de https://www.finagro.com.co/sites/default/files/ficha_de_inteligencia_-_cacao.pdf
- FONTAGRO. (2019). *La cadena de valor del cacao en América Latina y el Caribe*. Obtenido de https://www.fontagro.org/new/uploads/adjuntos/Informe_CACAO_linea_base.pdf
- Fundación Heritage. (2021). *Índice*. Adaptado de: <https://www.heritage.org/>
- Geldes, C., & Muñoz, V. (2020). Efectos de la Pandemia: Desafíos estratégicos para el mundo universitario. *Observatorio Económico*, (149), 7-9. Doi: <https://doi.org/10.11565/oe.vi149.382>
- Ghemawat, P. (2001). Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review* 79(8), 137-40, 142-7, 162. Obtained from: https://www.researchgate.net/publication/11796185_Distance_Still_Matters_The_Hard_Reality_of_Global_Expansion
- Grujic, N. (2018). FDI determinants to transition countries: a CAGE model approach: the case of Serbia. *University of Macedonia*, 163-187. Obtained from:

<https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/21865?locale=en>

Guzmán B, J, & Chire F, GC. (2019). Evaluación de la cadena de valor del cacao *Theobroma cacao* L. peruano. *Enfoque UTE*, 10(1), 97-116. Doi: <https://doi.org/10.29019/enfoqueute.v10n1.339>

IESE Business School – University of Navarra (2021). The Globalization of Business Enterprise (Globe). <https://www.hbs.edu/rethinking-the-mba/docs/iese-globalization-of-business-enterprise-globe-course%20syllabus.pdf>

Martínez H, P., Valero, C, G., & Ramírez M, J. (2019). Estado actual del proceso de internacionalización de las empresas que conforman la cadena global de valor del sector cacaotero en el Departamento de Santander. *III Congreso internacional en administración de negocios internacionales CIANI -2019: Retos y oportunidades del desarrollo sostenible en los negocios internacionales*, (512-556). ISSN: 2463-0527

Miloloža, H. (2015). Distance Factors And Croatian Export Obstacles In The Eu15: Cage Approach. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 13(3), 434-449. Doi: <https://doi.org/10.7906/indecs.13.3.8>

Presidencia de la República. (2021). *Más de 11 mil millones de pesos serán invertidos para sustituir cultivos ilícitos por cacao*. Obtenido de <https://idm.presidencia.gov.co/prensa/Paginas/Mas-de-11-mil-millones-de-pesos-seran-invertidos-para-sustituir-cultivos-210405.aspx>

Puentes B, F. (2019). Competitividad de las empresas colombianas a nivel global. *Revista Sinergia*, 1(5), 9-35. Recuperado a partir de: <http://sinergia.colmayor.edu.co/ojs/index.php/Revistasinergia/article/view/72>

Universidad de Nueva York. (2021). *Comparador CAGE. Impacto en la distancia CAGE para las exportaciones de cacao y preparaciones a base de cacao*. Disponible en: <https://globalization.stern.nyu.edu/cage?country=COL&indicator=HS18E>

Vásquez B, E., García T, N., Bastos O, L., & Lázaro P, J. (2018). Análisis económico del sector cacaotero en Norte de Santander, Colombia y a nivel internacional. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 8(2), 237–250. Doi:<https://doi.org/10.19053/20278306.v8.n2.2018.7963>