



**Metodología para el Diseño y Fortalecimiento de Modelos de Negocios  
Sostenibles para Organizaciones de Productores de Cacao.**

Camilo Andrés Porras-Porras

Universidad Ean

Facultad de Ingeniería

Maestría en Proyectos de Desarrollo Sostenible

Bogotá, Colombia

28/09/2025

**Metodología para el Diseño y Fortalecimiento de Modelos de Negocios Sostenibles para Organizaciones de Productores de Cacao en Colombia.**

**Camilo Andrés Porras-Porras**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Proyectos de Desarrollo Sostenible**

Director (a):

Lina María Chacón Rivera

Modalidad:

**Monografía**

Universidad Ean

Facultad de Ingeniería

Maestría en Proyectos de Desarrollo Sostenible

Bogotá, Colombia

28/09/2025

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 28/09/2025

*A mis padres y hermana*

*Por la guía, la escucha y los sueños.*

*A la Fundación SURA*

*Por ser instrumento de transformación.*

*Y a ti, Natalia,*

*Por el amor, por tu mano*

*y por la vida juntos.*

## Resumen

El presente estudio propone una Metodología para el Diseño y Fortalecimiento de Modelos de Negocios Sostenibles para organizaciones de productores de *Theobroma Cacao* en Colombia. Se ha identificado que las Asociaciones y Cooperativas de productores afrontan limitaciones tanto organizacionales, como productivas, empresariales y de acceso a mercados. Por lo tanto, el objetivo central fue diseñar una metodología que oriente a asociaciones y cooperativas en la formulación y consolidación de modelos de negocio con enfoque sostenible.

La investigación se desarrolló mediante un enfoque mixto y descriptivo, integrando una revisión exhaustiva de metodologías, priorizando aquellas adaptadas al contexto rural, un análisis del entorno, encuesta a organizaciones de productores en diferentes regiones del país, y la consulta a expertos y el uso de herramientas como la matriz multicriterio y el Cambridge Value Mapping. Los resultados señalan factores internos y externos que limitan la escalabilidad de los modelos, pero también se identifican arquetipos de negocios sostenibles aplicables al subsector cacaotero para que las organizaciones tengan indicios de cómo hacer práctica la sostenibilidad.

La Metodología propuesta denominada - CACAO TOOLKIT -, se estructura en cuatro rutas progresivas (reconocer y entender, modelar y evaluar, puesta en marcha, fortalecer y escalar) adaptables según el nivel de desarrollo de la organización y fueron validadas sus potencialidades de escalabilidad, sostenibilidad, aplicabilidad y relevancia. Se concluye que contar con una ruta metodológica fortalece la competitividad de las organizaciones, genera beneficios económicos y sociales y apuesta por contribuir a la sostenibilidad de la cadena de valor del cacao.

**Palabras clave:** Modelos de Negocios, Sostenibilidad, Organizaciones de Productores, Cacao, Metodología.

## **Abstract**

This study proposes a methodology for designing and strengthening sustainable business models for cocoa producer organizations in Colombia. It has been identified that producer associations and cooperatives face organizational, productive, business, and market access constraints. Therefore, the main objective was to design a methodology to guide associations and cooperatives in the formulation and consolidation of business models with a sustainable approach.

The research was conducted using a mixed and descriptive approach, integrating a comprehensive review of methodologies, prioritizing those adapted to the rural context, an analysis of the environment, a survey of producer organizations in different regions of the country, and consultation with experts and the use of tools such as the multi-criteria matrix and Cambridge Value Mapping. The results point to internal and external factors that limit the scalability of the models, but also identify sustainable business archetypes applicable to the cocoa subsector so that organizations have clues as to how to put sustainability into practice.

The proposed methodology, called CACAO TOOLKIT, is structured around four progressive paths (recognize and understand, model and evaluate, implement, strengthen and scale) that can be adapted according to the organization's level of development. Its potential for scalability, sustainability, applicability, and relevance has been validated. It is concluded that having a methodological pathway strengthens the competitiveness of organizations, generates economic and social benefits, and contributes to the sustainability of the cocoa value chain.

**Keywords:** Business Models, Sustainability, Producer Organizations, Cocoa, Methodology.

## Contenido

	Pág.
<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>11</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>12</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>18</b>
<i>Objetivo general .....</i>	<i>18</i>
<i>Objetivos específicos .....</i>	<i>18</i>
<b>Justificación .....</b>	<b>19</b>
<b>Marco Teórico .....</b>	<b>22</b>
<i>De las teorías de Acción Colectiva a las cadenas de Valor en organizaciones de Productores. ....</i>	<i>22</i>
<i>Del emprendimiento Rural a los Modelos de Negocios Agrícolas .....</i>	<i>24</i>
<b>Hipótesis .....</b>	<b>31</b>
<b>VARIABLES .....</b>	<b>32</b>
<b>Metodología .....</b>	<b>33</b>
<b>Trabajo de Campo .....</b>	<b>38</b>
<b>I. Revisión de Metodologías para el diseño de Modelos de Negocios en entornos Agrícolas. ....</b>	<b>38</b>
<i>Matriz de decisión multicriterio .....</i>	<i>41</i>
<b>II. Análisis del macro y micro-entorno del mercado del cacao en Colombia .....</b>	<b>47</b>
<i>Análisis PESTEL .....</i>	<i>47</i>

<i>Análisis EFAS - IFAS</i> .....	51
<b>III. Esquema Metodológico para el Diseño y Fortalecimiento de Modelos de Negocios Sostenibles en Organizaciones de Productores de Cacao</b> .....	<b>55</b>
<i>Factores que limitan la consolidación y escalabilidad de los modelos de negocios de las organizaciones</i> .....	55
<i>Uso de la técnica Delphi</i> .....	59
<i>Cambridge Value Mapping</i> .....	62
<i>Arquetipos de Modelos de Negocios Sostenibles para Organizaciones de Productores de Cacao</i> .....	66
<i>CACAO TOOLKIT - Diseño y Fortalecimiento de Modelos de Negocios Sostenibles en Organizaciones de productores de Cacao en Colombia</i> .....	68
<i>Esquema o Ruta Metodológica</i> .....	69
<i>Operación de la Metodología</i> .....	74
<i>Caja de Herramientas</i> .....	77
<b>IV. Análisis de las potencialidades del diseño metodológico</b> .....	<b>82</b>
<i>Análisis de resultados</i> .....	83
<b>Discusión</b> .....	<b>89</b>
<b>Conclusiones y Trabajo Futuro</b> .....	<b>92</b>
<b>Referencias</b> .....	<b>96</b>
<b>Anexo A. Matriz de revisión de metodologías de Modelos de Negocios</b> .....	<b>108</b>
<b>Anexo B. Preguntas Orientadoras Método Delphi</b> .....	<b>116</b>
<b>Anexo C. Matriz Análisis de Potencialidades</b> .....	<b>121</b>

## Lista de Figuras

<b>Figura 1.</b> Organizaciones participantes .....	35
<b>Figura 2.</b> Limitantes Internas de las Organizaciones .....	56
<b>Figura 3.</b> Limitantes externas de las organizaciones .....	57
<b>Figura 4.</b> Capacidades de las organizaciones .....	58
<b>Figura 5.</b> Modelo Conceptual Delphi .....	61
<b>Figura 6.</b> Modelo de Desarrollo de las organizaciones .....	69
<b>Figura 7.</b> Esquema o ruta Metodológica Cacao Toolkit .....	73
<b>Figura 8.</b> Herramientas sugeridas – reconocer y entender .....	78
<b>Figura 9.</b> Herramientas sugeridas – Modelar y evaluar .....	79
<b>Figura 10.</b> Herramientas sugeridas – Puesta en Marcha.....	80
<b>Figura 11.</b> Herramientas sugeridas – Fortalecimiento y escalamiento.....	81
<b>Figura 12.</b> Resultados promedio por criterio.....	84

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Objetivos, variables y definición conceptual.....	32
<b>Tabla 2.</b> Esquema Metodológico. ....	36
<b>Tabla 3.</b> Metodologías por evaluar .....	38
<b>Tabla 4.</b> Criterios de evaluación y ponderación .....	42
<b>Tabla 5.</b> Matriz de Evaluación de Metodologías .....	45
<b>Tabla 6.</b> Ranking de Prioridad de Metodologías .....	46
<b>Tabla 7.</b> Análisis PESTEL.....	47
<b>Tabla 8.</b> <i>Matriz EFAS - External Factors Analysis Summary</i> .....	52
<b>Tabla 9.</b> Matriz IFAS - Internal Factors Analysis Summary .....	53
<b>Tabla 10.</b> Expertos Participantes .....	60
<b>Tabla 11.</b> Mapeo de Valor del subsector Cacao en Colombia. ....	63
<b>Tabla 12.</b> Arquetipos de Modelos de Negocios Sostenibles .....	66
<b>Tabla 13.</b> <i>Niveles de desarrollo de las organizaciones</i> .....	71
<b>Tabla 14.</b> <i>Operación de la Metodología</i> .....	75
<b>Tabla 15.</b> Matriz multicriterio evaluación de potencialidad .....	83
<b>Tabla 16.</b> Resultados por pregunta.....	86
<b>Tabla 17.</b> Acciones de mejora – Factor Sostenibilidad .....	87

## Introducción

### Tema de Investigación

En los últimos años, el modelo de desarrollo ha evolucionado hacia la empresarización y la agroindustrialización, con un auge notable del emprendimiento rural (DNP, 2022). El sector agropecuario ha sido uno de los principales motores del crecimiento económico del país, en el primer trimestre del 2025 el sector agrícola y pecuario tuvo un crecimiento del 7.1%, esa cifra superó al crecimiento del PIB nacional, que se ubicó en 2,7% (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2025).

Por su parte, el subsector del cacao se destaca por su dinamismo, con un crecimiento del 43% en la producción en los últimos 10 años (Federación Nacional de Cacaoteros, 2024). Colombia, que antes era un país importador de cacao, ha logrado revertir su balanza comercial y actualmente presenta superávit en este rubro (MinCIT, 2023). Este avance ha sido acompañado de un fortalecimiento institucional mediante alianzas público-privadas, y del posicionamiento internacional del país como miembro de la International Cocoa Organization (Federación Nacional de Cacaoteros, 2021).

Sin embargo, estudios como el de FEDESARROLLO (2007) señalan que la actividad cacaotera adolece de muchos de los problemas que enfrentan los bienes básicos, por una parte, una alta volatilidad de los precios internacionales y por otra parte una baja participación relativa de los productores en la cadena de valor, que va desde el cultivo hasta el consumidor final. Los problemas que caracterizan el mercado de los productos básicos como el cacao se derivan de la estructura, el funcionamiento y el desempeño de ese mercado, y pueden resumirse en lo que la literatura económica ha denominado la maldición de los productos básicos (FEDESARROLLO, 2007).

Específicamente el problema de la comercialización de cacao tiene antecedentes en informes de instituciones destacadas en el área, en el 2012 la Organización Internacional del Cacao (ICCO) establecía que la comercialización de cacao sostenible estaba

influenciada por factores económicos, sociales y ambientales, pero que además la demanda de cacao sostenible que cumple con criterios sociales, medioambientales y económicos tenían una perspectiva de crecimiento importante (ICCO, 2012). Sin embargo, los pequeños productores se enfrentan a retos significativos que no les permiten comercializar un cacao sostenible que garanticen compromisos de conservación, cero deforestación y desarrollo social y económico (ICCO, 2012).

Por otra parte, la quinta conferencia mundial del cacao de la Organización Internacional del Cacao desarrollado en Brujas, Bélgica tuvo como lema “Pagar más por un cacao sostenible” (ICCO, 2024). La conferencia giró en torno a las posibilidades y las limitantes que tienen los productores para comercializar cacao de origen y sostenible. De igual manera la conferencia destacó la necesidad apremiante de abordar la distribución desigual del valor dentro del sector del cacao y de ayudar a los agricultores a lograr un ingreso digno mediante precios más altos del cacao en origen y sostenible (ICCO, 2024).

En línea con lo anterior, el presente documento tiene como objetivo principal proponer una metodología que permita responder a los retos que enfrentan las organizaciones de productores de cacao, como cooperativas y asociaciones, en materia de consolidación de sus Modelos de Negocio. Estas organizaciones consideran la comercialización y/o transformación del cacao como una actividad rentable y sostenible; sin embargo, se enfrentan a múltiples desafíos al transitar hacia un modelo con enfoque de mercado.

Entre estos retos se incluyen el diseño de modelos de negocio viables, la definición de estructuras de costos, la gestión de la Sostenibilidad, la implementación de indicadores de rentabilidad, el fortalecimiento empresarial, el cumplimiento de requisitos sanitarios, normativas de exportación, entre otros factores clave. Por lo tanto, brindar una metodología permitirán a las organizaciones tomar decisiones informadas y claras sobre sus modelos de negocio.

### Planteamiento del problema:

Las pequeñas empresas y emprendedores agrícolas se enfrentan a la dificultad de encontrar soluciones innovadoras para un mercado globalizado y una sociedad compleja. Necesitan buscar estrategias específicas de fidelización de clientes, soluciones creativas de creación de valor y nuevos conceptos de negocio capaces de transformar los mercados existentes (Moruzzo, Riccioli, Granai, & Di Lacovo, 2022).

En este sentido, las organizaciones de productores de cacao en Colombia también enfrentan múltiples desafíos relacionados con la planificación, gestión y sostenibilidad de sus modelos de negocio. Estudios como el de Quiñonez & Laverde (2019) identificaron limitaciones de los emprendimientos rurales principalmente en cinco aspectos: a) bajos volúmenes de producción, b) inadecuada presentación de los productos, especialmente en lo relacionado con empaques y etiquetas, c) deficiencias en la calidad e inocuidad; d) poco rigor en el cálculo de los costos de producción y e) ausencia de mecanismos apropiados para la promoción de los productos.

En Colombia, diversas organizaciones nacionales o internacionales han promocionado el diseño de microempresas rurales o emprendimientos a través de figuras organizativas como las asociaciones o cooperativas de productores. En el estudio de Quiñonez & Laverde (2019) precisamente enfatizan en que:

“Los escasos recursos de las asociaciones impiden incrementar sus volúmenes de producción y acceder a mejores mercados. También existe poco control en los costos de producción y en el cálculo de precios de venta, escasa estandarización de procesos y productos, y poca exigencia de criterios de calidad en los mercados locales que limita el ingreso a otros mercados” (Rodríguez & Riveros, 2016, pág. 31) citado en (Quiñonez & Laverde, 2019).

En consecuencia, las organizaciones de productores (en este caso de cacao) enfrentan importantes retos para acceder directamente a condiciones más justas de

comercialización. Si bien estas organizaciones cuentan con conocimientos y experiencia sobre los mecanismos para comercializar en mercados informales, desconocen aspectos que les facilitarían su articulación directa con el mercado, el aprovechamiento de los apoyos institucionales disponibles y el mejoramiento de su capacidad de gestión comercial a través de modelos de negociación innovadores e inclusivos, económicamente rentables y con mercados mejor remunerados (Quiñonez & Laverde, 2019).

Se considera, por lo tanto, que con herramientas pertinentes y sencillas se incidiría en un modelo de negocio bien estructurado desde el inicio de la planificación de las organizaciones de productores, lo cual permitiría contribuir a que las organizaciones rurales de productores de cacao sean sostenibles en el tiempo, y logren sortear los retos mencionados anteriormente.

Estudios como el de Zhan, Hu et al. (2019) identifica que los emprendedores se enfrentan a importantes desafíos a la hora de implementar sus modelos de negocio centrados en el desarrollo del mercado. Los autores enfatizan que la ausencia de una guía o un esquema metodológico claro o de herramientas pertinentes conlleva que hasta un 75% de todas las empresas emergentes o modelos de negocio en desarrollo fracasen en los mercados rurales.

La literatura no se ha centrado explícitamente en brindar herramientas claras para que los emprendedores rurales y las organizaciones de productores diseñen o fortalezcan sus modelos de negocios. Por lo tanto, el tema de como diseñar modelos de negocios sostenibles y viables con enfoque de mercado debería ser un tema de relevante interés tanto para los emprendedores como para las entidades que trabajan en el sector.

Los modelos de negocio en los mercados rurales son un campo joven, y el dominio de la evaluación del modelo de negocio es inherentemente complejo (Pateli, 2003). La literatura no se ha centrado explícitamente en este campo ni lo ha explorado en detalle.

Como resultado, los empresarios rurales carecen de una metodología para medir el diseño de su modelo de negocio (Zhang, Hu, Salimath, & Kuo, 2019).

Si bien existen metodologías ampliamente reconocidas para la formulación de modelos de negocio, como el Business Model Canvas (BMC), estas no incorporan de manera suficiente variables críticas del entorno rural colombiano, tales como la asociatividad, el arraigo territorial, la resiliencia frente al cambio climático y las dinámicas comunitarias. Esta desconexión metodológica ha contribuido al fracaso de múltiples estrategias de negocio, al no responder adecuadamente a las condiciones socioproductivas y culturales de los productores rurales.

En este contexto, se evidencia la necesidad de una metodología específica que no solo facilite la formulación de modelos de negocio adaptados a las características de organizaciones rurales, sino que también contribuya a fortalecer sus capacidades para competir en mercados sostenibles, al tiempo que se genera valor social, económico y ambiental.

Si bien existen experiencias tanto locales como internacionales que han intentado adaptar enfoques de diseño de negocios a contextos rurales, su implementación aún es limitada y no ha sido validada sistemáticamente en el subsector cacaotero colombiano.

En consecuencia, se justifica el desarrollo de una propuesta metodológica que incorpore el análisis del entorno, las dinámicas territoriales, los principios de sostenibilidad y la participación de los actores de la cadena de valor del cacao.

El documento se compone principalmente de cuatro capítulos en respuesta a los objetivos propuestos, en primer lugar, la estructuración de un marco conceptual sólido que guíe la formulación de la Metodología. Por consiguiente, la identificación de metodologías pertinentes que pueden ser de guía y fundamento práctico para el desarrollo del trabajo, después se presenta un análisis del macro y microentorno del cacao con herramientas útiles que permiten una ampliar comprensión del sector, el ultimo

capítulo presenta el diseño de la Metodología y su validación junto con actores relevantes dentro de la cadena del cacao. Finalmente encontraremos las conclusiones y recomendaciones del ejercicio propuesto.

Pregunta de investigación:

¿Cuáles son los factores clave que una metodología debe considerar para diseñar y fortalecer modelos de negocios sostenibles en organizaciones de cacao?

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Proponer una Metodología para el diseño y fortalecimiento de Modelos de Negocios Sostenibles para organizaciones de productores de Cacao.

### **Objetivos específicos**

- ✓ Identificar metodologías existentes para el diseño o creación de modelos de negocios en el sector rural.
- ✓ Realizar un análisis del macro y micro-entorno del mercado del cacao en Colombia.
- ✓ Proponer, a partir del análisis realizado una Metodología para el diseño y fortalecimiento de Modelos de Negocios Sostenibles para que oriente a las organizaciones de productores de Cacao.
- ✓ Analizar las potencialidades de escalabilidad de la metodología con actores y/o expertos dentro de la cadena de valor del cacao sostenible en Colombia.

## Justificación

El crecimiento agrícola impulsado por pequeños productores enfrenta como principal obstáculo la falta de acceso a mercados (Departamento Nacional de Planeación, 2014). Diversos estudios han señalado que superar esta limitación puede conducir a un aumento de los ingresos y la seguridad alimentaria, generar mayor empleo rural y fomentar un crecimiento agrícola sostenible (Poulton & Lyne, 2009). Según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, (2024) en el periodo comprendido entre 2012 y 2023 el área sembrada en cultivos de cacao en Colombia ha tenido un crecimiento del 29% pasando de 151.144 hectáreas en el 2012 a cerca de 190.000 hectáreas en el 2023. Durante los últimos tres años las exportaciones de cacao y sus derivados se duplicaron, pasando de US\$129 millones en 2023 a US\$265 millones en 2024, con un crecimiento del 106% (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2025). Este dinamismo muestra el potencial del cacao como eje de desarrollo rural y de diversificación productiva.

No obstante, dicho potencial se ve limitado por barreras estructurales persistentes como el acceso al crédito, baja productividad, brechas de calidad del producto que reducen competitividad frente a mercados especializados, estas limitaciones impiden que los pequeños agricultores consoliden modelos de negocios sostenibles alrededor del cacao que integren valor agregado, innovación y competitividad.

En este sentido, facilitar el acceso a los mercados no solo implica mejorar las condiciones económicas, sino también transformar las dinámicas sociales y organizativas en el entorno rural (Barham & Chitemi, 2009). Uno de los enfoques propuestos por investigadores como (Mark, Galvez, & Rupert, 2022) es fomentar una cultura emprendedora en las comunidades rurales, que permita fortalecer las capacidades locales para agregar valor a la producción, generar alianzas comerciales sostenibles y contribuir a la reducción de la pobreza mediante el desarrollo agroempresarial.

Frente a este panorama, la presente investigación se justifica en la necesidad de contar con una metodología propia y contextualizada que oriente a las organizaciones de productores de cacao en el diseño y fortalecimiento de modelos de negocios sostenibles, integrando dimensiones económicas, sociales, ambientales y de gobernanza. Esta propuesta busca, además, llenar un vacío teórico-metodológico evidenciado en la revisión comparativa de metodologías existentes. El vacío metodológico radica en la ausencia de una guía integral que combine elementos del modelo de negocio, la cadena de valor, el fortalecimiento organizativo y empresarial y la sostenibilidad ambiental, adaptada al contexto de las organizaciones de productores de cacao. La metodología propuesta pretende responder a esta carencia mediante una ruta progresiva que permita a las organizaciones rurales diagnosticar, diseñar y consolidar modelos de negocio, con herramientas prácticas y replicables.

Adicionalmente, esta investigación se alinea con las estrategias globales de mitigación del cambio climático y resiliencia agroforestal. Según un estudio de Andrade, Maria del Pilar, & Doris, (2013), la adopción de sistemas agroforestales de cacao puede capturar hasta 33 toneladas de carbono por hectarea en el año. En coherencia con ello, la metodología también integra un enfoque de sostenibilidad ambiental, promoviendo la resiliencia agroforestal, el manejo sostenible del suelo, la cobertura vegetal, elementos que reducen la presión sobre los bosques y contribuyen a la conservación de la biodiversidad.

En consecuencia, los resultados de esta investigación no sólo permitirán optimizar la rentabilidad de las organizaciones de productores, sino que también aportarán a la política pública y a los programas de cooperación internacional orientados al cacao sostenible, brindando una herramienta metodológica que combine competitividad, inclusión social y acción climática. Esta propuesta se articula con el enfoque académico

de la Maestría en Proyectos de Desarrollo Sostenible de la Universidad EAN, fortaleciendo la aplicación práctica del conocimiento para la sostenibilidad territorial.

Finalmente, la metodología que aquí se plantea busca convertirse en un modelo de referencia y orientación para las asociaciones y cooperativas de productores de cacao en Colombia, contribuyendo a comprender integralmente los factores que determinan su sostenibilidad, mejorar su capacidad de gestión y fortalecer su papel como agentes de transformación socioambiental y económica en el territorio.

## **Marco Teórico**

El documento se basa principalmente en tres ejes conceptuales y analíticos, en el enfoque de mejoramiento de la cadena de valor, las teorías de acción colectiva y los modelos de negocios en entornos agrícolas, conceptos que soportan la base del trabajo con asociaciones y cooperativas de productores y como se hacen patente en el diseño y fortalecimiento de Modelos de Negocios Agrícolas.

### **De las teorías de Acción Colectiva a las cadenas de Valor en organizaciones de Productores.**

El documento basa su enfoque conceptual en el mejoramiento de las cadenas de valor y las teorías de acción colectiva.

Para llevar a cabo la descripción y valoración de los sistemas de comercialización de los productos agropecuarios, es imprescindible tener en cuenta que este proceso debe analizarse como un segmento de una cadena de valor compuesta por un conjunto de acciones secuenciales e interrelacionadas que buscan cubrir las necesidades de un consumidor y que se llevan a cabo de manera autónoma por una amplia gama de actores que operan en ubicaciones geográficamente alejadas entre sí (Departamento Nacional de Planeación , 2014). Para Iglesias (2022) una "Cadena de Valor" se entiende como la cooperación estratégica de compañías con el objetivo de cumplir metas concretas de mercado a largo plazo, y obtener ventajas recíprocas para todos los "eslabones" de la cadena. La expresión "cadena del valor" alude a una red de alianzas estratégicas o verticales entre diversas compañías de negocios autónomas dentro de una cadena agroalimentaria. Además de los conceptos anteriores, las cadenas de Valor Agrícolas persiguen unos objetivos principales, según Peña (2008) las cadenas de valor surgen con distintos objetivos:

- Vender o introducir un producto al mercado.

- Garantizar seguridad alimentaria con productos de alta calidad.
- Mantener o aumentar la presencia en un mercado en medio de una creciente competencia doméstica o externa.
- Responder a nuevas regulaciones del gobierno que afecten al proceso del producto.

Adicional a la definición clave de las cadenas de valor agrícolas, según la actividad estos conceptos se pueden complementar. Por ejemplo, para aquellas empresas u organizaciones que tienen procesos de exportación surgen fenómenos como las cadenas globales de valor, estas emergen como resultado de un nuevo patrón de producción basado en una deslocalización geográfica conectada con mercados finales dinámicos (Padilla Perez & Oddone, 2018).

La cadena de valor del Cacao y chocolate produce tres bienes: 1. Bien primario que es el Cacao en grano. 2. Bienes intermedios como licor o pasta de cacao, entre otros y 3. Bienes finales como chocolates o confites. La cadena de producción del cacao se caracteriza por un alto grado de concentración tanto en el segmento de comercialización del grano como en el de producción de derivados (FEDESARROLLO, 2007).

Por otra parte, se define que la acción colectiva ocurre cuando un grupo de personas lleva a cabo una acción común, persiguiendo su interés compartido (Meinzen , Digregorio, & McCarthy, 2004) ; (Olson, 1992). En efecto, las cooperativas y las asociaciones de productores tienen una base conceptual fuerte en las teorías de acción colectiva desarrolladas por Olson (1965) y complementadas por autores como Ostrom desde el ámbito del gobierno de los bienes.

Por otra parte, autores como (Mitchell & Coles, 2011) ; Kilelu et al (2017) y Springer-Heinze (2018) afirman que la acción colectiva desde su concepto busca abordar obstáculos comunes y las barreras de entrada asociadas con ser pequeño en escala de producción. Concepto que se ajusta a la realidad de los pequeños productores agrícolas.

El crecimiento y auge de nuevos mercados, el auge del liberalismo económico brinda a los pequeños agricultores nuevas oportunidades, pero también limitaciones para participar de los intercambios comerciales. La acción colectiva en forma de grupos de productores puede permitir a los pequeños agricultores aprovechar las nuevas cadenas de valor y abordar las imperfecciones existentes del mercado. Sin embargo, deben darse ciertas condiciones para crear y mantener incentivos para que los agricultores se organicen en torno a la comercialización (Markelova & Mwangi, 2010).

Para Markelova (2009) y Poulton & Lyne (2009) Cada vez hay más evidencia, tanto de la investigación como de la práctica, de que una forma de que los pequeños productores superen las fallas del mercado y mantengan su posición en él puede ser organizándose en grupos de agricultores u organizaciones de productores. Lo cual reafirma la importancia de la asociatividad como forma de no solo organizar a los grupos de productores si no enfocar sus esfuerzos en superar las barreras de los mercados, pero para esto se requiere de metodologías y herramientas claras que permitan identificar y validar propuestas de valor.

En consecuencia, como afirma Altman (2015) Las cooperativas agrícolas desempeñan un papel importante en el desarrollo rural, como vehículos para la generación de empleo, la seguridad alimentaria, una distribución más justa del ingreso y, potencialmente, la reducción de la pobreza. Contrariamente a las predicciones de la teoría económica convencional, la evidencia apunta a la viabilidad y sostenibilidad de las cooperativas agrícolas.

### **Del emprendimiento Rural a los Modelos de Negocios Agrícolas**

Aunque el concepto teórico y práctico de los emprendimientos en entornos rurales ha tenido un amplio estudio, los modelos de negocios agrícolas enfocados a la cadena de

valor del cacao es reciente y aún poco explorados. Para enfocar conceptualmente el trabajo, se hace necesario realizar una revisión teórica del sustento propio de una Metodología para el diseño o fortalecimiento de Modelos de Negocios para organizaciones de productores.

Por una parte, la revisión de literatura acerca del concepto de emprendimiento rural lleva a conceptos que, aunque no tienen un consenso, la esencia teórica es la misma. Varios investigadores han definido ya el emprendimiento rural y sus características o implicaciones. Por ejemplo, el emprendimiento rural implica la creación de nuevo valor mediante el aprovechamiento de los recursos de un entorno determinado (Muller, 2013).

Hoy (1983) afirmó que un emprendedor rural es una persona independiente, con capacidad de asumir riesgos, orientada al logro, segura de sí misma, optimista, trabajadora e innovadora, y enfatizó que el emprendimiento en un contexto rural se centra en la creación de nuevas oportunidades de empleo en áreas rurales mediante la generación de nuevos negocios.

Por su parte, Wortman (1990) citado en (Razvanta, 2019) también define el emprendimiento rural como la creación de una nueva organización que desarrolla un nuevo producto, atiende o crea un nuevo mercado, o utiliza una nueva tecnología en un entorno rural. Sin embargo, para profundizar en la definición de emprendimiento rural, destaca la importancia de la innovación y la creación, que se espera aporten valor agregado al desarrollo de la comunidad donde se realizan las actividades empresariales.

En el contexto del emprendimiento rural, el proceso empresarial cambia debido a la idea de que los resultados pueden diferir de los del emprendimiento convencional. El enfoque del emprendimiento rural se centrará en encontrar oportunidades para el desarrollo comunitario, utilizando los recursos existentes en el área rural y creando valor para la comunidad como resultado. Por lo tanto, las características del emprendimiento rural sugieren que se desplaza el interés del emprendedor del bienestar y la riqueza

personal a la satisfacción de crear valor para sí mismo y para la comunidad en la que vive (Razvanta, 2019).

Por otra parte, la revisión de literatura en esta sección en primera medida se acerca al concepto de Modelos de Negocio y posteriormente como este concepto se hace patente en los Modelos de Negocios para entornos agrícolas.

El trabajo se guía principalmente con la definición de Modelo de Negocio propuesta por Osterwalder y Pigneur (2010) en donde consideran un Modelo de Negocio como “La lógica de como una organización crea, entrega y captura valor”.

Aunque no hay consensos definitivos, los autores si distinguen que los modelos de negocio independiente de su enfoque tienen las mismas características. Chesbrough (2007) señala que un modelo de negocio realiza dos funciones importantes: creación de valor y captura de valor. Por su parte, Bocken et al. (2014) definen las características de un modelo de negocio con tres elementos principales: propuesta de valor, creación y entrega de valor, y adicionalmente realización de valor. Los autores enfatizan en que la propuesta de valor define el valor para los clientes y se refiere a proporcionar productos/servicios, mientras que la creación de valor es el centro de un modelo de negocio. Por lo tanto, las organizaciones deben integrar procesos y recursos clave para crear valor y luego entregar valor a los clientes.

En cuanto a los Modelos de Negocios en el emprendimiento rural, es importante entender que estos tienen un cambio de enfoque respecto a los modelos de negocio en el contexto económico convencional. Los Modelos de Negocio en el ámbito rural considera los recursos del área rural pero el resultado final, para que genere un impacto valioso debe propender por el desarrollo de las comunidades rurales en donde se insertan los emprendimientos (Razvanta, 2019).

En consecuencia, como lo define (Razvanta, 2019) “La idea fundamental es desarrollar modelos de negocio innovadores con un potencial significativo que generen

valor añadido, cohesión social y creación de empleo. Estos factores impulsan el desarrollo rural, objetivo que toda empresa rural debe perseguir. El desarrollo de las zonas rurales depende también de la capacidad de las empresas rurales para cooperar eficazmente y formar cadenas de valor eficientes que aporten valor al desarrollo comunitario sostenible”.

Los Modelos de Negocios en la agricultura o en entornos agrícolas es un tema poco explorado por los investigadores. Tell et al. (2016) realizaron una revisión de literatura y mostraron que la mayoría de los estudios relacionados con los modelos de negocio en el sector agroalimentario se centran en estudios de caso que buscan describir la importancia de la cadena de valor y los modelos de negocio en el contexto de los desafíos que enfrentan. Concluyen los autores que el enfoque teórico para el sector es disperso y poco aplicado, por lo que se requiere más investigación y aplicación en esta área específica.

Por su parte, el trabajo de Alperstedt et al (2020) mostraron que los agricultores son conscientes de que el éxito del negocio depende de un conjunto de variables cada vez más complejas y difíciles de gestionar. Sin embargo, al mismo tiempo, se observaron pocas medidas para identificar y comprender cómo cada una de estas variables se relaciona e influye en los resultados del negocio. Así, un modelo de negocio para agricultores busca satisfacer su necesidad de comprender la lógica del negocio, identificando cómo se relacionan los recursos, procesos y proveedores y cómo generan valor para los clientes y el negocio.

La Sostenibilidad dentro del marco analítico de los Modelos de negocio tampoco ha sido un tema de relevante investigación, la escasa literatura que existe no relaciona a los modelos de negocios agrícolas con la sostenibilidad, son muy pocos los trabajos que pueden incidir en el marco analítico que se desea, el de los modelos de negocios sostenibles para la agricultura y en especial para la actividad cacaotera.

Según Chau et al. (2019) Los Modelos de Negocios sostenibles representan un recurso valioso que permite integrar los objetivos de la sostenibilidad en las actividades de creación y adquisición de valor de las empresas. En consecuencia, el trabajo de Evans et al (2017) define unos patrones esenciales para seguir hacia una transformación de modelos de negocio sostenibles: Diseñar valor sostenible incorporando formas de valor en términos de beneficios económicos, sociales y ambientales. Crear un sistema de flujos de valor sostenibles entre múltiples actores, donde los principales interesados sean el medio ambiente natural y la sociedad y considerar los intereses de cada parte interesada y sus responsabilidades para la creación de valor mutuo, entre otras.

La revisión bibliográfica aportó insumos valiosos que configuran una importante referencia teórica y metodológica. En la investigación sobre modelos de negocio Saunders et al (2007) probaron varias herramientas de gestión para identificar cual se ajusta mejor a la realidad de la agricultura. Vorley et al (2009) estudiaron modelos de negocios considerados inclusivos para pequeños productores. Polakova et al (2015) probaron tres modelos de negocios propuestos en la literatura Checa para la agricultura. Björklund y Ulvenblad (2016) estudiaron las barreras y los desafíos que encontraron los productores en seis modelos de negocios agrícolas en Suecia.

La anterior base de antecedentes proviene de diferentes perspectivas de análisis y, a pesar de su contribución al contexto estudiado, no se encontraron contribuciones directamente relacionado con los Modelos de Negocios Sostenibles para organizaciones de productores de cacao, adicionalmente en la revisión teórica y conceptual no hay un referente claro que proporcione una Metodología clara y precisa para que una organización de productores o un productor de cacao diseñe o valide un modelo de negocio sostenible en la cadena de valor del cacao en Colombia.

En síntesis, el marco teórico presentado permite comprender como las teorías de acción colectiva y las cadenas de valor agrícolas constituyen pilares conceptuales para el

fortalecimiento de las organizaciones de productores de cacao. La acción colectiva como plantean Olson (1965) y Ostrom (1990), explica la necesidad de cooperación entre pequeños productores para superar fallas del mercado y mejorar su capacidad de negociación, mientras que el enfoque de cadenas de valor (Peña, 2008; Iglesias, 2002) resaltan la importancia de la articulación productiva y comercial entre actores que buscan crear valor. Este enfoque dual ofrece una visión sistémica del sector cacaotero, en la que la asociatividad y la cooperación se convierten en mecanismos clave para promover la sostenibilidad económica y social. Tales fundamentos conceptuales son los que inspiran la metodología CACAO TOOLKIT, la cual asume la acción colectiva como principio operativo y la cadena de valor como estructura funcional para el desarrollo de modelos de negocios sostenibles.

De igual manera, el marco teórico evidencia un punto de inflexión entre los enfoques tradicionales del emprendimiento rural y la evolución hacia modelos de negocio agrícolas sostenibles. Aunque herramientas como el Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) han sido ampliamente utilizadas, su limitada adecuación a contextos rurales justifica la necesidad de metodologías contextualizadas que integren las dimensiones sociales, ambientales y culturales propias del territorio. Autores como Razvanta (2019) y Tell et al. (2016) destacan que los modelos de negocio rurales deben priorizar el desarrollo comunitario y la generación de valor social, más que la rentabilidad inmediata. En coherencia con estas posturas, el CACAO TOOLKIT traduce estos principios en una metodología escalonada (reconocer y entender, modelar y evaluar, puesta en marcha, fortalecer y escalar) que permite a las organizaciones rurales avanzar de la comprensión de su entorno a la consolidación de negocios sostenibles con enfoque territorial.

Finalmente, la articulación entre las teorías revisadas y la metodología propuesta demuestra una coherencia epistemológica y aplicada que fortalece la validez del trabajo.

CACAO TOOLKIT integra los fundamentos de la acción colectiva, la lógica de las cadenas de valor, los principios del emprendimiento rural y las bases de los modelos de negocio sostenibles en un enfoque metodológico participativo. Su estructura combina el análisis estratégico (PESTEL, EFAS–IFAS), la validación con actores (método Delphi) y la innovación sostenible (Cambridge Value Mapping), convirtiéndose así en una herramienta práctica que operacionaliza los marcos conceptuales revisados. De este modo, el marco teórico no solo sustenta el desarrollo de la metodología, sino que orienta su aplicación como un instrumento para transformar la realidad productiva y organizacional de las asociaciones cacaoteras en Colombia bajo criterios de sostenibilidad.

## **Hipótesis**

Hipótesis que se pretende corroborar para dar respuesta a la pregunta de investigación es:

Hipótesis Propuesta:

“El diseño de una metodología para fortalecer modelos de negocios sostenibles en organizaciones de productores de cacao debe considerar factores estructurales del mercado, capacidades organizacionales y criterios de sostenibilidad que faciliten su escalabilidad dentro de la cadena de valor cacaotera en Colombia”.

La hipótesis sugiere que la propuesta de una Metodología de modelos de negocio que sea clara, eficaz, replicable y pertinente para las realidades de las organizaciones les brinda ventajas organizativas y económicas, lo cual facilita el acceso a mercados mucho más lucrativos y la sostenibilidad de sus negocios y forma organizativa. Para la comprobación de la hipótesis propuesta, el trabajo de monografía propone la revisión de datos tomados a organizaciones de productores y a expertos dentro de la cadena de valor del cacao.

## Variables

A continuación, se presentan las principales variables que se tomarán con las encuestas, se presenta el objetivo que se busca, la variable y la definición conceptual.

**Tabla 1.**

*Objetivos, variables y definición conceptual.*

Objetivo	Variable	Definición Conceptual
1. Identificar limitantes para consolidar el modelo de negocio	Limitaciones internas	Factores organizacionales que dificultan el desarrollo del modelo de negocio (gestión, talento, recursos, liderazgo, estructura)
	Limitaciones externas	Factores del entorno que restringen la consolidación del modelo (mercado, financiamiento, normativas, clima, infraestructura)
	Capacidades técnicas	Nivel de preparación técnica en áreas clave (producción, comercialización, gestión financiera)
2. Identificar oportunidades del modelo de negocio	Oportunidades de mercado	Posibilidades de ampliar participación de mercado, diversificar productos, acceder a nichos de valor
	Alianzas estratégicas	Potencial de colaboración con otros actores de la cadena para mejorar el modelo de negocio
	Innovación en productos/servicios	Potencial de incorporar innovaciones que mejoren la propuesta de valor
	Casos de éxito	Indagar sobre el conocimiento de organizaciones en su zona que hayan tenido éxito con su modelo de negocio.

Objetivo	Variable	Definición Conceptual
3. Entender si saben construir un modelo de negocio desde el inicio	Conocimiento del modelo de negocio	Grado de comprensión sobre los componentes clave de un modelo de negocio (Canvas, propuesta de valor, segmentos, canales, ingresos, etc.)
	Formación previa	Experiencia en procesos de formación en modelos de negocio o emprendimiento
4. Identificar herramientas útiles para mejorar el modelo	Necesidades de herramientas prácticas	Interés o necesidad en acceder a instrumentos que apoyen la gestión empresarial, financiera y administrativa
	Áreas prioritarias de mejora	Dimensiones organizacionales que requieren apoyo o fortalecimiento

*Nota: Elaboración propia*

## Metodología

Para estructurar una metodología, se definieron objetivos específicos que orientan el desarrollo del proyecto. Cada objetivo está definido mediante actividades concretas que permitan su implementación y evaluación.

### Descripción Metodológica:

Para el desarrollo de la investigación se propone un enfoque mixto, donde se determinen variables cuantitativas y cualitativas. Mediante las encuestas se recopilarán datos cuantitativos y cualitativos que requieren análisis estadístico. Los resultados se expresan en números y gráficos. Por su parte mediante instrumentos como el Método Delphi se requerirá comprender opiniones y experiencias de los actores de la cadena del cacao en Colombia. Por otra parte, la matriz de decisión multicriterio requiere un análisis

bibliográfico exhaustivo, una ponderación y calificación de variables para determinar metodologías convenientes.

Se toma como guía un tipo de investigación descriptiva, donde se toma información para observar el fenómeno de investigación.

Diseño Metodológico:

El tipo de diseño de la investigación es No experimental transversal, ya que solo se pretende observar el o los fenómenos sujetos de investigación en un periodo determinado donde se describirán las características del grupo sujeto de investigación y se buscarán asociaciones entre variables.

Selección de Organizaciones para toma de información:

Debido a que no existe información real ni una entidad que brinde información sobre las Organizaciones de Productores de Cacao, se contactó a la Federación Nacional de Cacaoteros (FEDECACAO) quienes brindaron información y contacto de 53 organizaciones entre Asociaciones y Cooperativas con quienes en los últimos años han tenido un relacionamiento cercano en ejecución de proyectos, formación y capacitación. A partir de esta información, se contactó a cada una de ellas y se logró establecer comunicación e información con 43 organizaciones.

Para evitar los problemas de varianza e imprecisión asociadas a la selección aleatoria o por conveniencia con la información consolidada, se eligió la metodología de selección de casos similares (Seawright & Gerring, 2008; Gerring, 2007) con el fin de que las organizaciones seleccionadas fueran similares en las variables de control.

Los criterios de control fueron: Que realice actividades de comercialización de cacao o transformación, que lleven algún proceso de fortalecimiento organizativo con alguna entidad representativa dentro de la cadena de valor del cacao en este caso FEDECACAO, y que tenga la disponibilidad y acceso a información. Se excluyeron

aquellas organizaciones que no tuvieran un modelo de negocio, reduciendo la muestra a 23 asociaciones o cooperativas que en la *Figura 1*. Se puede observar su ubicación.

**Figura 1.**

*Organizaciones participantes*



*Nota. Elaboración propia*

A continuación, en la Tabla 2 se presenta una síntesis de los objetivos, las actividades y las herramientas metodológicas a utilizar.

**Tabla 2.**

*Esquema Metodológico.*

Objetivo	Enfoque	Herramientas / Metodologías
<p>I. Identificar metodologías existentes para el diseño o creación de modelos de negocios en el sector agrícola.</p>	<p>Revisión documental exhaustiva (estado del arte y del conocimiento) centrada en fuentes académicas, técnicas y de políticas públicas.</p>	<p>Matriz de decisión Multicriterio: comparar enfoque, componentes, pasos, ventajas y limitaciones.</p>
<p>II. Realizar un análisis del macro y micro-entorno del mercado del cacao en Colombia.</p>	<p>Estudio con énfasis en factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales y mapeo de valor.</p>	<p>Matriz de evaluación de Factores – Matriz EFI – EFE y PESTEL.</p>
<p>III. Diseñar, a partir del análisis realizado un Esquema Metodológico para el diseño y fortalecimiento de Modelos de Negocios Sostenibles en organizaciones de productores de Cacao.</p>	<p>Diseño de una metodología aplicable, contextualizada y escalable, basada en los hallazgos anteriores. Estructurar la metodología con base en los elementos clave identificados. - Proponer fases/pasos claros. Incluir herramientas prácticas.</p>	<p>Encuestas a organizaciones de productores para recopilar datos cuantitativos sobre sus percepciones y experiencias en el éxito o fracaso de los modelos de negocios sostenibles en la cadena del cacao. Método Delphi exploratorio: Identificar, procesos, limitantes, oportunidades y definir esquema metodológico general.</p>
		<p>Cambridge Value Mapping (Incorporando la Sostenibilidad a los Modelos de Negocios)</p>

Objetivo	Enfoque	Herramientas / Metodologías
IV. Análisis de las potencialidades de la escalabilidad del diseño metodológico.	Proceso de retroalimentación con enfoque cualitativo (validación participativa y técnica).	Matriz de validación por criterios (relevancia, aplicabilidad, sostenibilidad, escalabilidad).  Delphi de Validación.

*Nota. Elaboración propia.*

## Trabajo de Campo

### I. Revisión de Metodologías para el diseño de Modelos de Negocios en entornos Agrícolas.

En los últimos años han surgido algunas experiencias que han intentado adaptar metodologías de diseño de negocios a contextos rurales, pero su aplicación aún es incipiente y no ha sido validada en el subsector cacaotero colombiano. De manera general las metodologías ofrecen herramientas conceptuales para diseñar modelos de negocios a partir de herramientas como el Business Model Canvas (BMC), sin embargo, no ofrecen herramientas claves para validar y poner en marcha el Modelo de Negocio en entornos agrícolas ni para la cadena de valor del cacao.

La presente revisión buscar examinar, sintetizar y evaluar las metodologías existentes para el diseño de modelos de negocio que permitan a las empresas agrícolas abordar estos desafíos, promoviendo la sostenibilidad. En este contexto, la presente investigación aborda la revisión crítica de metodologías existentes para el diseño de modelos de negocios, con un enfoque particular en su aplicabilidad y adaptabilidad a las especificidades de las organizaciones de productores del subsector cacaotero como se observa en la *Tabla 3*.

**Tabla 3.**

*Metodologías por evaluar*

Metodología	Definición Conceptual	Referencia Sugerida
Business Model Canvas (BMC)	Herramienta visual compuesta por 9 bloques que permiten diseñar, describir y analizar modelos de negocio de forma clara y estructurada.	(Osterwalder & Pigneur, 2010)
Design Thinking	Metodología centrada en el usuario que busca la solución de problemas complejos mediante la empatía, creatividad y experimentación.	(Brown, 2008)

Metodología	Definición Conceptual	Referencia Sugerida
CEFE	Capacitación para el desarrollo empresarial basada en experiencias vivenciales y habilidades emprendedoras.	(Salinas , 2014)
Triple Bottom Line Canvas	Adaptación del BMC que integra sostenibilidad económica, social y ambiental desde el diseño del modelo de negocio.	(Joyce & Paquin, 2016)
LINK (CIAT)	Herramienta participativa que permite a pequeños agricultores vincularse a mercados inclusivos mediante el análisis y rediseño del modelo de negocio.	(Alianza Bioversity & CIAT, s.f.)
Metodología IC Fundación	Metodología de Fortalecimiento y financiación de empresas asociativas	(Funcación IC, 2020)
Producto Mínimo Viable (PMV)	Versión básica funcional de un producto o servicio que permite validar hipótesis de negocio con clientes reales de forma rápida y económica.	(Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana, 2017)
Caja de Herramientas MYPE (PNUD)	Conjunto de herramientas adaptadas al contexto rural para formular, analizar y fortalecer modelos de negocio sostenibles.	(PNUD, s.f.)
RuralInvest (FAO)	Metodología participativa para la identificación, formulación y evaluación financiera de ideas de inversión rural.	(FAO, s.f.)
Lean Startup	Metodología ágil basada en ciclos iterativos de construcción, medición y aprendizaje para reducir la incertidumbre en emprendimientos.	(Ries, 2012)
Innovación Rural Participativa (IRP)	Metodología territorial que promueve la co-creación de soluciones con actores locales para fomentar modelos de negocio adaptativos y sostenibles.	(Corporación PBA, 2016)

*Nota: Elaboración propia*

Las metodologías analizadas para el diseño de modelos de negocio en contextos rurales y cacaoteros presentan enfoques diversos, que van desde lo empresarial y visual como el Business Model Canvas (BMC), hasta enfoques más participativos, adaptativos o centrados en el usuario como Design Thinking, LINK (CIAT) o la Innovación Rural Participativa (IRP). Algunas, como CEFE y la Caja de Herramientas MYPE (PNUD), se basan en procesos de fortalecimiento de capacidades emprendedoras desde contextos rurales, mientras que otras como Lean Startup y el uso del Producto Mínimo Viable (PMV) aplican marcos ágiles de innovación, frecuentemente usados en startups, pero adaptables a sectores rurales con ajustes adecuados. Por su parte, RuralInvest (FAO) y el Triple Bottom Line Canvas abordan dimensiones técnico-financieras y sostenibles, respectivamente, integrando componentes sociales y ambientales desde el inicio.

En términos de ventajas, muchas de estas metodologías fortalecen la toma de decisiones estratégicas y fomentan el pensamiento crítico e innovador. Herramientas como el BMC o el Triple Bottom Line Canvas permiten una visualización clara del modelo de negocio y sus impactos, mientras que Design Thinking y Lean Startup aportan dinámicas de experimentación e iteración continua. Otras, como LINK y la IRP, promueven el empoderamiento local y el trabajo colaborativo entre actores, lo cual es clave para el éxito de modelos asociativos como los presentes en el sector cacaotero. Además, CEFE y la Caja MYPE aportan un enfoque integral de formación y diagnóstico que facilita el fortalecimiento institucional de las organizaciones rurales.

Sin embargo, también existen limitaciones importantes. Herramientas visuales como el BMC pueden ser poco comprensibles sin cierta alfabetización empresarial previa, y metodologías como CEFE, RuralInvest o IRP requieren facilitadores capacitados, tiempo y recursos para su implementación efectiva. Las metodologías ágiles como Lean Startup o el PMV pueden tener limitaciones en contextos donde no hay acceso fluido a datos de usuarios ni una cultura de innovación tecnológica. Asimismo, algunas requieren

adaptaciones lingüísticas y contextuales importantes para ser comprendidas y apropiadas por asociaciones rurales, especialmente cuando se trata de comunidades con bajo nivel de escolaridad formal.

Además, a estas limitaciones, la mayoría de las metodologías presentan una media o baja aplicabilidad en el sector cacaotero rural, siempre que se acompañen de procesos de facilitación adecuados. Herramientas como LINK, IRP, Caja MYPE, CEFE y RurallInvest han sido específicamente diseñadas o adaptadas para el desarrollo territorial y rural, por lo que su uso en asociaciones de productores de cacao puede ser recomendable. En cambio, metodologías como Lean Startup o Design Thinking requieren ciertos ajustes, pero pueden ser muy efectivas para impulsar innovación en productos y procesos dentro del sector. El éxito en su implementación dependerá del grado de apropiación, del acompañamiento técnico y del contexto organizacional de cada grupo productor (Anexo A).

### **Matriz de decisión multicriterio**

En el contexto de la revisión de metodologías pertinentes para el fortalecimiento de modelos de negocio para organizaciones de productores, la aplicación de una matriz de decisión multicriterio representa una herramienta metodológica sólida para evaluar y priorizar alternativas y herramientas estratégicas para replicar, implementar y/o usar con las organizaciones de productores de Cacao en el país.

La matriz que se muestra en la *Tabla 4* permite comparar diversas metodologías encontradas en la revisión bibliográfica en función de criterios relevantes para el entorno rural. Cada criterio tiene una ponderación que ha sido construida y consensuada con actores clave dentro del proceso de investigación.

**Tabla 4.**

*Criterios de evaluación y ponderación*

Criterio	Unidad Medida	Peso (%)	Justificación
Enfoque Rural	Escala 1-5	15%	Adaptación al contexto rural, economía campesina y agricultura familiar
Participación de Actores	Escala 1-5	10%	Nivel de involucramiento comunitario, inclusión de género y juventud
Claridad del Proceso	Escala 1-5	15%	Si la metodología tiene fases claras y aplicables
Herramientas Disponibles	Escala 1-5	20%	Acceso a manuales, plantillas, software, formatos
Aplicabilidad a las Org. de Cacao	Escala 1-5	20%	Ajuste específico a cooperativas o asociaciones de cacao
Sostenibilidad	Escala 1-5	20%	Consideración de factores ambientales

*Nota: Elaboración propia*

Enfoque Rural: Se refiere a la capacidad de la metodología para adaptarse a las condiciones propias del territorio rural, teniendo en cuenta factores como la dispersión geográfica, la infraestructura disponible, las dinámicas comunitarias, el acceso limitado a tecnologías y la cultura local. Un enfoque rural implica que la metodología sea realista, inclusiva y pertinente para pequeños productores en contextos de agricultura familiar.

Participación de actores: Mide el nivel en que la metodología fomenta la inclusión activa de los distintos actores vinculados a la cadena productiva del cacao: productores, asociaciones, cooperativas, entidades de apoyo técnico, empresas compradoras,

comunidad local y autoridades. Una alta participación asegura mayor apropiación de los resultados, construcción colectiva de soluciones y fortalecimiento del capital social.

**Claridad en el proceso:** Evalúa si la metodología presenta un flujo de trabajo estructurado, transparente y comprensible para todos los participantes, especialmente aquellos con baja formación técnica. Incluye la facilidad para entender los pasos, los objetivos y los resultados esperados, evitando tecnicismos excesivos o procedimientos ambiguos que dificulten la implementación.

**Herramientas disponibles:** Hace referencia al conjunto de instrumentos prácticos que la metodología ofrece para facilitar su aplicación, como guías, formatos, indicadores, materiales de capacitación o ejemplos de casos reales. Mientras más claras, adaptables y accesibles sean las herramientas, mayor será la capacidad de los productores y organizaciones para aplicar la metodología de manera autónoma.

**Aplicabilidad a las Organizaciones de Cacao:** Se centra en qué tan bien la metodología responde a las particularidades del subsector cacaotero: estructura de sus organizaciones, estacionalidad de la producción, estándares de calidad, dinámicas de comercialización, certificaciones y retos socioambientales. Una metodología aplicable es aquella que logra integrarse con la realidad de estas organizaciones.

**Sostenibilidad:** Evalúa si la metodología promueve un equilibrio entre los aspectos económicos, sociales y ambientales. Esto implica que las acciones planteadas fortalezcan la rentabilidad y competitividad de los productores, respeten y mejoren las condiciones de vida de las comunidades rurales, y al mismo tiempo fomenten prácticas responsables con el medio ambiente (ej. agroforestería, conservación de suelos, manejo responsable del agua y biodiversidad).

Incorporar la Matriz de Decisión Multicriterio ofrece un enfoque estructurado para seleccionar una metodología pertinente al diagnóstico y acompañamiento de organizaciones rurales. A través de este instrumento, se justifica técnicamente la elección

de una herramienta metodológica, sustentada en criterios previamente ponderados y consensuados con actores clave del proceso investigativo. Esta Metodología priorizada será insumo importante a la construcción del Objetivo principal de la presente investigación: Proponer una Metodología para el diseño y fortalecimiento de Modelos de Negocios Sostenibles para organizaciones de productores de Cacao. La *Tabla 5* muestra los criterios de evaluación de la metodología y la *Tabla 6* muestra los resultados de la evaluación estableciendo un ranking de la mejor valorada a la menos valorada.

**Tabla 5.**

*Matriz de Evaluación de Metodologías*

Metodología	Enfoque Rural	Participación	Etapas Claras	Herramientas	Aplicabilidad	Sostenibilidad	Puntaje Total
LINK – CIAT	5	4	4	5	4	3,5	4,25
RuralInvest (FAO)	4,5	4	3,5	3,5	3	3	3,58
RUNIN	5	4	4	4	4	4	4,17
IC FUNDACION	5	4,5	5	4	4	4	4,42
IRP	4,5	4	3	2	3	2	3,08
Caja MYPE (FAO)	4,5	5	5	5	4	3	4,42
Business Model Canvas	3	1	4	1	3	2	2,33
Lean Startup	3	1	4	1	4	3	2,67
PMV	2	1	4	1	3	2	2,17

*Nota: Elaboración propia*

**Tabla 6.**

*Ranking de Prioridad de Metodologías*

Ranking	Metodología	Puntaje (%)
1	IC Fundación	4,42
2	Caja MYPE	4,42
3	LINK CIAT	4,25
4	RUNNIN	4,17
5	RURAL INVEST	3,58
6	IRP	3,08
7	LEARN STARTUP	2,67
8	BUSINES MODEL CANVAS	2,33
9	PMV	2,17

*Nota: Elaboración propia*

Los resultados contribuyen a elevar el rigor académico del trabajo y a fortalecer su validez en escenarios reales. El uso de esta matriz aporta significativamente al diseño de intervenciones contextualizadas, medibles y con potencial de escalabilidad.

## II. Análisis del macro y micro-entorno del mercado del cacao en Colombia

### Análisis PESTEL

El mercado del cacao en Colombia se desarrolla en un contexto complejo y dinámico, influenciado tanto por factores externos como internos que condicionan su competitividad y sostenibilidad. Para comprender de manera integral este escenario, se realizó un análisis del macro y micro-entorno del sector, aplicando herramientas estratégicas como el análisis PESTEL, que permite identificar las principales fuerzas del entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal; la Matriz EFE, que evalúa las oportunidades y amenazas externas; y la Matriz IFA, que examina las fortalezas y debilidades internas de las organizaciones cacaoteras. Estas herramientas facilitan una visión estructurada del sector, orientando la toma de decisiones y el diseño de modelos de negocio sostenibles en la cadena de valor del cacao colombiano como se observa en la *Tabla 7*.

**Tabla 7.**

*Análisis PESTEL*

MARCO PESTEL	
Factores POLÍTICOS	COMPORTAMIENTO
1. Modelos político-económicos vigentes	Colombia opera bajo un modelo agroexportador que promueve cultivos de alto valor. Colombia mantiene una orientación hacia políticas de competitividad agropecuaria y apertura comercial lo cual incluye a productos como el cacao.

2. Plan Nacional de Desarrollo o Políticas Nacionales.	<p>Acuerdo de Competitividad de la Cadena del Cacao 2022 - 2030, Iniciativa Global Cacao, Bosques &amp; Paz, Plan Nacional de Desarrollo (Transformación productiva agroecológica, Seguridad Alimentaria y fortalecimiento de Cadenas productivas Sostenibles, Agro industrialización Rural - Zasca), Política Nal. para la agricultura Campesina, Plan Integral de Sustitución de Cultivos de Usos Ilícito, Agricultura por contrato, política de Ciencia, Tecnología e Innovación, Plan Nacional de Adaptación Al Cambio climático, Iniciativas de exportación y Marca país, Programa de renovación de cultivos y fomento del cultivo.</p>
3. Representatividad/Asociatividad en gremios y otros organismos relacionados con el sector.	<p>A nivel nacional FEDECACAO representa a más de 50mil productores agremiados, existen además asociaciones y cooperativas de primer y segundo nivel con importante representatividad a nivel local y regional, no existe un dato preciso sobre la cantidad de organizaciones.</p>
Factores ECONÓMICOS	COMPORTAMIENTO
1. PIB del sector	<p>El Cacao y Chocolate contribuyó con aproximadamente 0,6 % del PIB agropecuario nacional en 2022 (FEDECACAO, 2023) . Según la ANDI para 2023 la industria de chocolatería y confitería aportó 1,16 billones de pesos a la producción nacional, lo que representó el 2,95% del PIB de la Industria de Alimentos (Asociación Nacional de Industriales, 2023).</p>
2. Indicadores de Producción	<p>En 2024 Colombia superó las 67mil toneladas. En 2023 la producción estuvo sobre las 59mil toneladas representando un crecimiento en la producción de más de 8mil toneladas al año. El principal departamento productor es Santander con aprox. 41% de la producción nacional seguido de Antioquia y Arauca (FEDECACAO, 2025)</p>
3. Precios	<p>El cacao ha sido uno de los Commodities que más han aumentado su precio en los últimos años. En enero de 2022 un Kg de cacao rondaba los \$8.000, en enero de 2025 llegó a los \$34.000 por Kg. Lo que representa un aumento de aprox. 300%, actualmente los mercados viven un momento de inestabilidad, presión e incertidumbre (ONU, 2024).</p>

<p>5. Balanza Comercial y análisis de Mercado</p>	<p>Según Analdex (2025) El cacao y sus derivados duplicaron sus exportaciones y llegaron a los US\$265 millones en 2024, En 2024, cerca de 75 países recibieron cacao colombiano en grano o transformado en diferentes presentaciones, donde Estados Unidos, México, Ecuador, Costa Rica, Venezuela, Bélgica, Malasia y Alemania, lideraron estas compras. Aprox. el 80% del cacao producido es para el mercado local. La compañía Nacional de Chocolate junto a Casa Luker componen la principal industria compradora de cacao para los productores.</p>
Factores SOCIALES	COMPORTAMIENTO
<p>1. Población y áreas.</p>	<p>Según información de FEDECACAO en Colombia existen aprox. 70mil productores de cacao distribuidas en 87mil predios Cacaoteros y más de 140mil has de Cacao (FEDECACAO, 2025). Según la UPRA Colombia tiene alta potencialidad para el cultivo de cacao en cerca de 4millones de Has (UPRA, 2023).</p>
<p>2. Tendencias de consumo</p>	<p>Creciente interés en productos con valor agregado (chocolates de origen, aromáticos, finos), tendencia mundial hacia modelos de negocio donde el consumo ético y responsable sea protagonista (trazabilidad, calidad, cero deforestaciones, impacto social, bajo cadmio etc.).</p>
<p>3. Situaciones de seguridad nacional, orden público.</p>	<p>Según Min Agricultura, el 95 % de productores son pequeños y muchos ubicados en zonas con conflicto como Tumaco, Arauca, Urabá, Catatumbo, lo que impacta orden público y logística del sector. además, el cacao es el cultivo insignia de los proyectos de sustitución de cultivos de uso ilícito.</p>
Factores TECNOLÓGICOS	COMPORTAMIENTO
<p>1. Gasto Público/privado en promoción en Investigación, Desarrollo e Innovación.</p>	<p>El Fondo Nacional del Cacao financia investigación de materiales genéticos finos y programas de extensión rural y apoyo a la comercialización, AGROSAVIA desarrolla actividades investigación, universidades y proyectos de cooperación internacional.</p>

<p>2. Nueva Tecnología: conocimiento, equipos, máquinas, software, hardware y su disposición en el mercado Internacional o Nacional.</p>	<p>Empleo de clones desarrollados por Fedecacao (como FEAR-5 o FSV-41) que han ganado premios internacionales y mejorado rendimiento y calidad, servicios de extensión técnica de FEDECACAO, ADR y proyectos de cooperación Internacional. Investigación aplicada para disminuir impacto de plagas y enfermedades. Proyectos para disminuir afectaciones por Cadmio.</p>
Factores AMBIENTALES	COMPORTAMIENTO
<p>1. Condiciones Climáticas y situaciones fortuitas de la naturaleza</p>	<p>Fenómeno de La Niña afectó la producción con lluvias intensas durante más de 35 meses; recuperación moderada durante El Niño reciente, aunque sigue latente el cambio climático como riesgo estructural para la producción de cacao. Según Gestión del Riesgo (2023 ), en el 2022 se afectaron por la ola invernal 7.954 hectáreas de cacao con una afectación en la producción de aprox. 4.534 toneladas.</p>
<p>Cambio climático y Sistemas Agroforestales</p>	<p>Los sistemas agroforestales (SAF) se han consolidado como una estrategia clave para promover la agricultura sostenible. Estos sistemas integran árboles de sombra, arbustos y cultivos diversos en el mismo espacio, contribuyendo no solo a la conservación de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos, sino también al fortalecimiento de los medios de vida de los agricultores (Alianza Bioversity &amp; CIAT, 2025).</p> <p>Los sistemas agroforestales (cacao bajo sombra con árboles multipropósito) moderan el microclima (temperatura y humedad), reducen la evaporación del suelo y amortiguan eventos extremos, lo que puede reducir el estrés hídrico y térmico sobre los cacaoteros y mantener rendimiento en condiciones variables (World Agroforestry, s.f.).</p> <p>Sistemas con árboles incrementan materia orgánica del suelo, mejoran retención de agua y promueven intercambio con micorrizas y bacterias beneficiosas; además ofrecen potencial de mitigación (carbono en biomasa y suelo) cuando se diseñan adecuadamente (Nabuurs &amp; Mrabet, 2022).</p>
Factores LEGALES	COMPORTAMIENTO

---

1. Legislación Internacional	Reglamento de la UE sobre cadenas de suministro sin deforestación, Reglamento UE 2023/915 establece máximos actualizados para distintos alimentos contaminados con cadmio. Según el país importador existen diferentes marcos regulatorios a tener en cuenta.
2. Legislación Nacional	Ley 2163 de 2021 ratifica el Convenio Internacional del Cacao y sienta bases de cooperación internacional para el sector, Adhesión de Colombia a ICCO en diciembre de 2021, Ley 63 de 1983 de Fomento Cacaotero para Extensión Rural, Investigación y Apoyo a la comercialización.

---

*Nota: Elaboración propia*

### **Análisis EFAS - IFAS**

La Tabla 8 y la *Tabla 9* presentan los resultados de los análisis EFAS e IFAS realizados.

**Tabla 8.**

*Matriz EFAS - External Factors Analysis Summary*

<b>Matriz EFAS - External Factors Analysis Summary</b>				
<b>Factores Externos</b>		<b>Evaluación</b>		
		Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Crecimiento de la demanda mundial de cacao fino de aroma (ICCO)	30%	4	1,2
2	Inclusión del cacao en el Plan Nacional de Desarrollo y acceso a programas de renovación y nuevas plantaciones	20%	3,5	0,7
3	Precios internacionales y diferenciación por calidad	20%	2,5	0,5
4	Apoyo institucional (Fedecacao, MinAgricultura, ADR)	20%	4	0,8
5	Potencial de exportación	10%	4,5	0,45
<b>Clasificaciones Totales</b>		<b>100%</b>		<b>3,65</b>
<b>AMENAZAS</b>				
1	Conflictos armados y problemas de orden público en zonas productoras	25%	4	1
2	Cambio climático (variabilidad de lluvias, plagas, cadmio)	30%	3,5	1,05
3	Competencia de África y Ecuador en volumen y costos	10%	2	0,2
4	Altos costos de producción y baja productividad relativa	20%	4	0,8
5	Regulaciones internacionales (deforestación UE, límites de cadmio)	15%	3	0,45
<b>Clasificaciones Totales</b>		<b>100%</b>		<b>3,50</b>

*Nota: Elaboración propia*

**Tabla 9.**

*Matriz IFAS - Internal Factors Analysis Summary*

<b>Matriz IFAS - Internal Factors Analysis Summary</b>				
<b>Factores Internos</b>		<b>Evaluación</b>		
		<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Producción creciente	30%	4,5	1,35
2	Calidad reconocida (cacao fino de aroma, premios internacionales)	25%	4,5	1,125
3	Asociatividad creciente	10%	4	0,4
4	Potencial para diversificación en chocolates y derivados	20%	3	0,6
5	Apoyo en investigación	15%	3	0,45
<b>Clasificaciones Totales</b>		<b>100%</b>		<b>3,93</b>
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Predominio de pequeños productores con bajo nivel de tecnificación	30%	4	1,2
2	Costos de producción elevados frente a competidores	25%	3,5	0,875
3	Brechas en acceso a crédito y financiamiento	20%	3,5	0,7
4	Debilidad en mercadeo internacional y posicionamiento de marca país	15%	4	0,6
5	Limitada capacitación en gestión empresarial y comercial	10%	3,5	0,35
<b>Clasificaciones Totales</b>		<b>100%</b>		<b>3,73</b>

*Nota: Elaboración propia*

Diagnostico EFAS: Como se observa en la Tabla 8 El sector tiene un nivel moderado de aprovechamiento de oportunidades externas (3,5 de 5). Existe potencial por la demanda internacional y políticas públicas, pero amenazas como cambio climático, orden público y regulaciones internacionales pueden limitar el crecimiento si no se fortalecen capacidades de adaptación.

Diagnostico IFAS: Como se evidencia en la *Tabla 9* El subsector cacaotero colombiano presenta un desempeño interno medio-alto (3,8 de 5). Sus principales fortalezas son la calidad del grano, asociatividad y programas de investigación, pero enfrenta debilidades estructurales como altos costos, baja productividad y limitaciones financieras.

Tanto EFAS (3,5) como IFAS (3,8) muestran que el sector está en un punto de equilibrio moderado: ni altamente competitivo ni en crisis. Se debe aprovechar el posicionamiento del cacao fino de aroma y las políticas públicas, mientras se atienden de manera prioritaria los temas de productividad, costos, seguridad y cumplimiento de regulaciones internacionales. El sector requiere una estrategia de fortalecimiento empresarial, innovación y sostenibilidad ambiental para aprovechar mejor las oportunidades globales.

### **III. Esquema Metodológico para el Diseño y Fortalecimiento de Modelos de Negocios Sostenibles en Organizaciones de Productores de Cacao**

#### **Factores que limitan la consolidación y escalabilidad de los modelos de negocios de las organizaciones.**

La sección presenta los hallazgos derivados de la encuesta realizada a 23 Organizaciones de Productores de Cacao en diversas regiones del país. El estudio se diseñó con el objetivo de obtener información clara sobre los principales factores o cuellos de botella que limitan la consolidación de los Modelos de Negocio desde la visión de las organizaciones, esta información será clave para la estructuración de la Metodología para el Fortalecimiento de Modelos de Negocios Sostenibles.

El análisis se estructura desde tres ejes: la evaluación de las limitantes internas percibidas por las organizaciones, la identificación del nivel de afectación de los factores externos en sus modelos de negocio y la autoevaluación del nivel de desarrollo de sus capacidades.

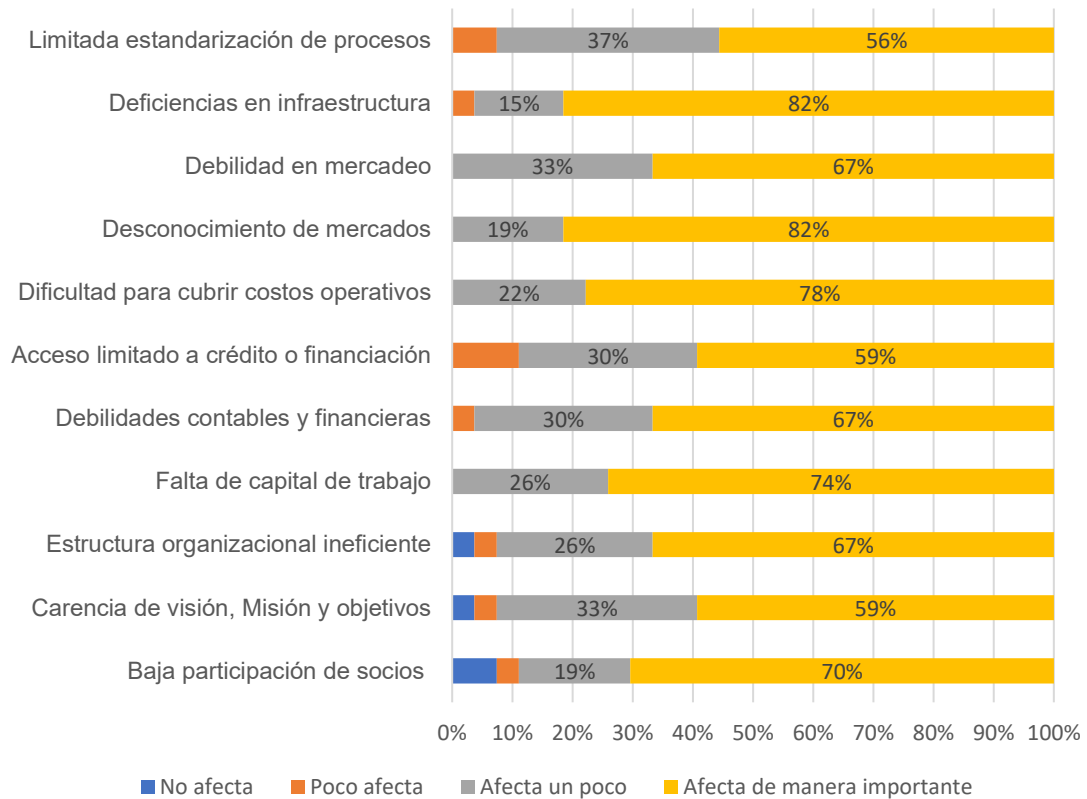
#### **Limitantes internas**

Las organizaciones encuestadas calificaron el nivel de afectación de diversos factores internos en sus modelos de negocio. Los datos muestran que existe una alta percepción de que varias debilidades propias impactan de manera significativa en sus organizaciones. Como se observa en la *Figura 2*, los factores internos considerados como los más perjudiciales son: Deficiencias en Infraestructura (usencia de centros de acopio, equipos de fermentación, secado o plantas de transformación) es el factor con mayor afectación, reportado por el 82% de las organizaciones que les afecta de manera importante. El 82% de las organizaciones también indicó que el desconocimiento de mercados afecta el nivel de consolidación de sus modelos de negocio. El 67% indicó que

las debilidades contables y financieras tienen un impacto directo en sus modelos de negocio.

**Figura 2.**

*Limitantes Internas de las Organizaciones*



*Nota. Elaboración propia*

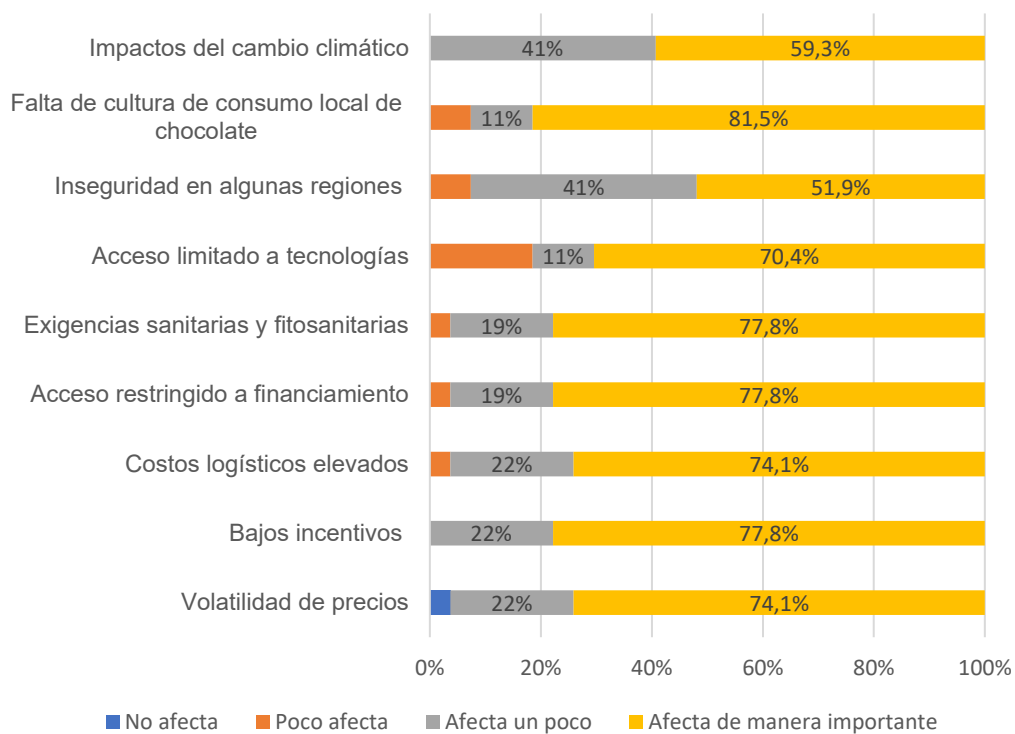
Limitantes externas

Las organizaciones también evaluaron el grado en que los factores externos limitan sus modelos de negocios. Se puede concluir por los resultados que las organizaciones se sienten fuertemente influenciadas por condiciones exógenas. Como se evidencia en la *Figura 3*, la principal limitante externa identificada es de naturaleza cultural y de mercado y es la falta de cultura de consumo local de chocolate en donde el 82% de las

organizaciones indicaron que los afecta de manera importante. El 77% de las organizaciones manifestaron que factores como los bajos incentivos, el acceso restringido a financiamiento y las exigencias sanitarias restringen la consolidación de sus modelos de negocio.

**Figura 3.**

*Limitantes externas de las organizaciones*



*Nota. Elaboración propia*

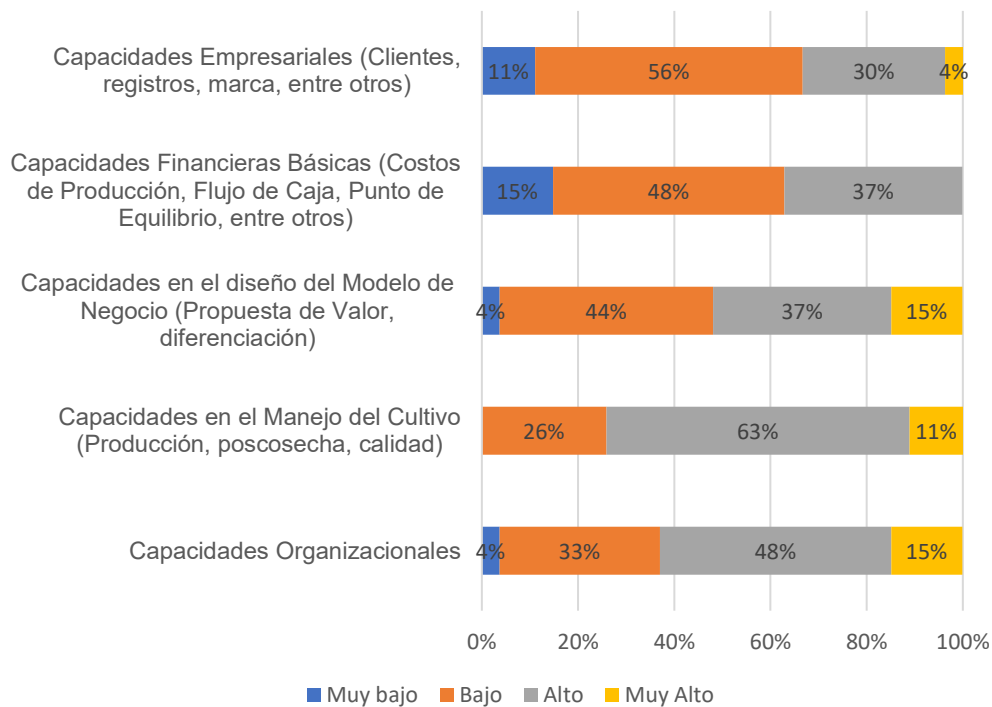
**Capacidades de las Organizaciones**

Respecto al análisis de las capacidades de las organizaciones, estas calificaron su propio nivel de desarrollo en diversas áreas. Respecto a las áreas percibidas como fuerte (alto/muy alto) se destacan las capacidades en el Manejo técnico del cultivo y en las capacidades organizacionales; sin embargo, como se observa en la *Figura 4*, las áreas

de capacidad percibida como débil (Muy Bajo/Bajo) se evidencia que existe una clara debilidad percibida en las áreas financieras y empresariales avanzadas. Sobre las capacidades empresariales (clientes, registros, marca) se evidencia un total de 66,7% de debilidad percibida. Sobre las capacidades financieras (costos de producción, flujo de caja, punto de equilibrio se evidencia un total de 62,8% de debilidad percibida.

**Figura 4.**

*Capacidades de las organizaciones*



*Nota. Elaboración propia*

Existe un reconocimiento explícito por parte de las asociaciones sobre la necesidad de fortalecer las áreas identificadas como débiles. El 81,5% de los encuestados considera que es Muy Importante contar con herramientas financieras y empresariales para la gestión y administración del modelo de negocio. Esta demanda de fortalecimiento se

relaciona directamente con la debilidad reportada en las capacidades financieras y empresariales básicas.

### **Uso de la técnica Delphi**

La metodología Delphi se basa en la utilización sucesiva y sistemática del juicio consensuado de un grupo de expertos interesados. Se trata de un método cualitativo donde el papel de las opiniones de los expertos en la materia se toma como base para llegar a una solución de consenso (Cabero & Infante , 2014).

Para el propósito de esta investigación, se elaboró un cuestionario de preguntas guía (Anexo B) con el propósito de: Primero, entender la sostenibilidad ligada a los Modelos de Negocio de las Organizaciones productoras de Cacao y segundo proponer y diseñar un esquema metodológico que recopilara la mayor cantidad de instrumentos y herramientas.

En total participaron 15 expertos procedentes de ámbitos como: Expertos en Modelos de Negocios, expertos en Organizaciones Sociales y Solidarias, expertos en Sostenibilidad, financiadores, industria nacional, y la participación de cuatro (4) Asociaciones y Cooperativas referentes con una consolidación importante de sus modelos de negocios en diferentes regiones del país. En la *Tabla 10* se observan los participantes y área de experticia.

**Tabla 10.**

*Expertos Participantes*

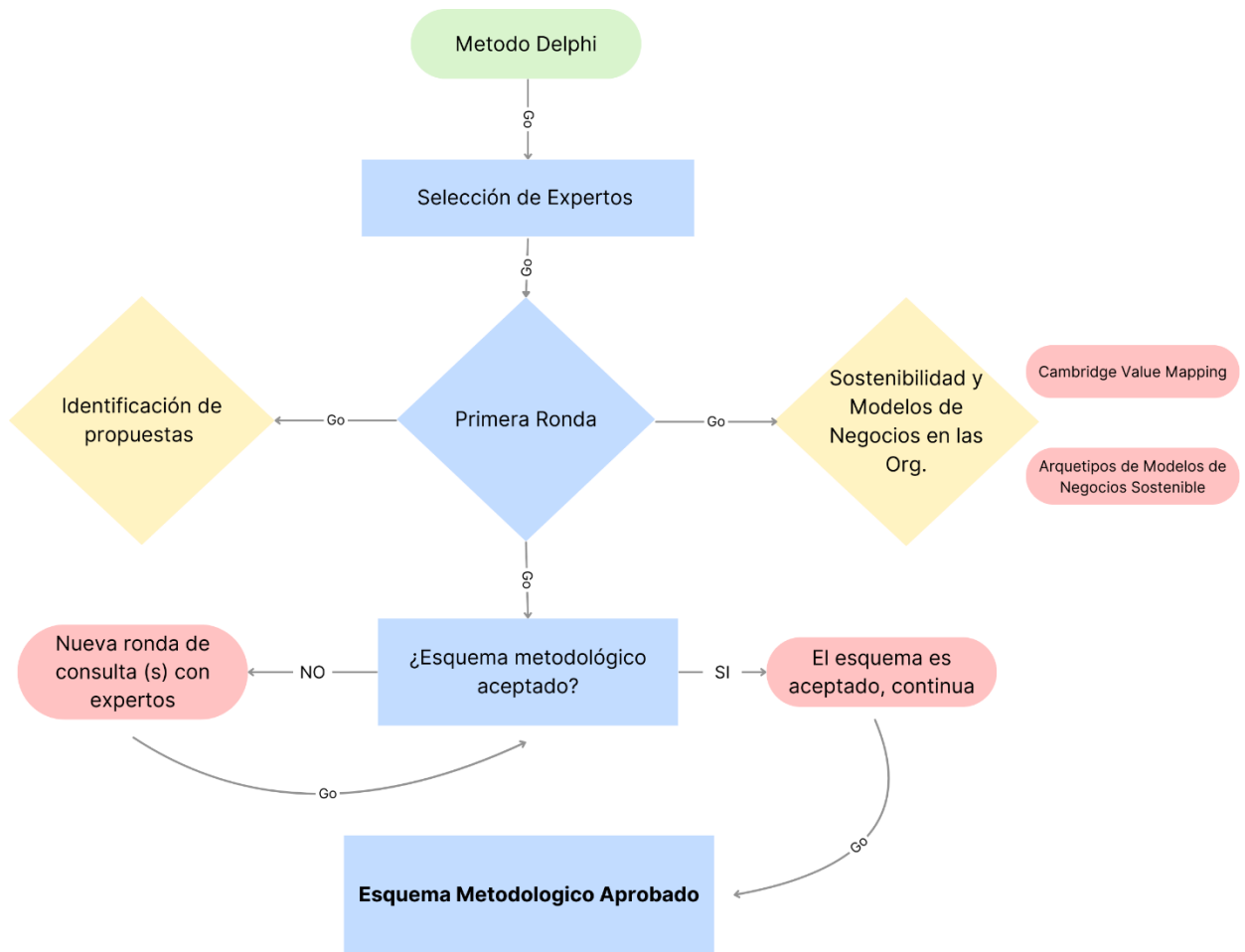
Experto	Área
Cooperativa de Caficultores, Cacaocultores y Agricultores de la Sierra Nevada de Santa Marta - COAGRONEVADA	Organización Referente
Asociación Orgánica de Cacaoteros de San José del Fragua (Caquetá) - ASOACASAN	Organización Referente
Asociación de Cacaoteros de Valdivia (Antioquia) ASOCAVAL	Organización Referente
Asociación Fondo Agropecuario de Puerto Libertador (Córdoba) AFAPUL	Organización Referente
Jessica Peña	Experta en Sostenibilidad
Isabela Villamizar	Experta en Sostenibilidad
Olga Lucía Molano	Experta en Organizaciones Sociales y Solidarias
María José Araya	Experta en Organizaciones Sociales y Solidarias
Angela Álvarez	Clientes (Comercialización FEDECACAO)
Gilberto Gómez	Gremio (Fondo Nacional del Cacao)
Gina Castro	Experto Modelos de Negocios
Cesar García	Experto Modelos de Negocios
Jenny Montes	Experto Modelos de Negocios
Giovanni Portilla	Experto Modelos de Negocios
Liliana Jiménez	Experto Modelos de Negocios

*Nota. Elaboración propia*

A continuación, en la *Figura 5*, se presenta el modelo conceptual propuesto para abordar la metodología Delphi.

**Figura 5.**

*Modelo Conceptual Delphi*



*Nota. Elaboración propia*

En la primera ronda se dio contexto sobre el objetivo del ejercicio a los participantes, y mediante preguntas guía se propició la participación para establecer el esquema general de la metodología, la información fue recaba por medio virtual (Microsoft Teams). A partir del análisis de resultados se dio por concluido que el esquema metodológico no era aceptado por la totalidad de los expertos, por lo cual se generó una segunda ronda que tenía como objetivo fundamental poder consolidar y concertar el esquema metodológico. Tras el análisis de resultados las variaciones o ajustes encontrados fueron mínimas por

lo que no fue necesario continuar con una tercera ronda dando por finalizada la aplicación de la técnica Delphi.

Los resultados de la aplicación de la técnica como se destacó anteriormente son insumos para el diseño general de la metodología, sin embargo, los resultados también permiten análisis pertinentes para describir aspectos importantes ligados a la sostenibilidad de los modelos de negocios, en las siguientes secciones se profundiza.

### **Cambridge Value Mapping**

El Mapeo de Valor de Cambridge es una herramienta diseñada para apoyar el modelado de Negocios Sostenibles, ayudando a las empresas a comprender mejor su propuesta de valor tanto positiva como negativa para los stakeholders relevantes en la cadena de valor (Bocken, Short, Rana, & Evans, 2014).

Según (Bocken, Short, Rana, & Evans, 2014) la herramienta persigue fundamentalmente los siguientes objetivos:

- Comprender los aspectos positivos y negativos de la propuesta de valor.
- Identificar valores conflictivos.
- Identificar oportunidades para rediseñar el modelo de negocio.

Esta herramienta puede constituir un paso primario para incorporar la sostenibilidad en los propósitos del Modelo de Negocio. Para el caso particular de esta investigación, con la información recopilada con la Metodología Delphi se logró consolidar información básica que da un panorama general acerca de los 4 factores del Mapeo de Valor que establece la metodología: Valor creado, valor destruido, valor perdido y las oportunidades para la creación de valor. La *Tabla 11* muestra los resultados del análisis de la información recopilada en las sesiones del Método Delphi con los expertos. La matriz presenta un análisis de resultados de las percepciones de cada participante sobre preguntas guía realizadas (ver Anexo B).

**Tabla 11.**

*Mapeo de Valor del subsector Cacao en Colombia.*

	Enfoque en Calidad y Trazabilidad	Se observa la creación de valor a través de la " <i>Producción diferenciada: cacao fino, criollo, blanco</i> " y " <i>Modelos con acuerdos comerciales y trazabilidad</i> ". Esto indica un movimiento hacia la creación de valor superior para el cliente.
Valor Creado	Creación de Valor Social	El valor creado abarca elementos intangibles cruciales para la sostenibilidad social, como la " <i>Asociatividad sólida y confianza</i> ", la " <i>Inclusión de mujeres y jóvenes en cadenas</i> " y la " <i>Cohesión social y liderazgo fuerte atraen inversión</i> ". Estos factores contribuyen a la resiliencia y a mejores relaciones con los empleados y las comunidades, resultados esperados de una creación de valor sostenible.
	Innovación Social y Propósito	Se menciona la " <i>Innovación social: comunidades resolviendo problemas</i> " y el " <i>Storytelling: cacao como símbolo de paz y sustitución de ilícitos</i> ". Esto refleja un esfuerzo por alinear las actividades empresariales con las necesidades ambientales y sociales, un cambio de paradigma necesario para la sostenibilidad.
	Fallos Sistémicos y Operacionales (Valor Perdido):	Falta de Estandarización e Incentivos: La " <i>Falta de estandarización</i> " y la existencia de " <i>Incentivos inexistentes: cacao corriente y fino se pagan igual</i> " sugieren que el sistema de captura de valor económico (precio) no está alineado con el valor de uso (calidad diferenciada).

---

Análisis del Valor  
Destruído y Perdido:  
La Brecha Diseño-  
Implementación  
(Design-  
Implementation Gap)

Problemas de Infraestructura y Conocimiento: La "*Infraestructura comunitaria de beneficio insuficiente*" y la "*Escasa investigación genética y transferencia tecnológica*" limitan la escalabilidad, lo cual se relaciona con bajos volúmenes que a su vez limitan la exportación

---

Pérdida de Capital Humano: La "*Migración de jóvenes por falta de oportunidades*" es una señal de que el modelo actual no genera suficiente valor para la sociedad a largo plazo, comprometiendo la continuidad del negocio.

---

Inestabilidad y Riesgos Sociales  
(Valor Destruído y Perdido)

Sostenibilidad de Proyectos: Los hallazgos críticos de "*Asociaciones creadas por recursos externos: quiebran al acabarse*" y "*Proyectos cortos sin sostenibilidad*" demuestran que, a pesar de las buenas ideas conceptuales, la base económica para sostener el modelo es débil. Esta es una característica de la D-IG: las ideas prometedoras no se sostienen por falta de recursos o planificación a largo plazo

---

Riesgos Ambientales y Políticos: Los "*Problemas de cadmio en regiones*" y el "*Desplazamiento y asesinato de líderes debilitan procesos*" representan impactos ambientales y sociales negativos que son frecuentemente referidos como 'externalidades negativas' que deben ser incorporadas en la toma de decisiones para lograr la sostenibilidad

---

---

Análisis de Oportunidades para la Creación de Valor	Bridging the Design-Implementation Gap (CBMIP):	Reingeniería del Modelo de Ingresos: Implementar " <i>Precios diferenciados por calidad</i> " ataca directamente la falta de incentivos (Valor Perdido), asegurando que las organizaciones capturen el valor económico de su producción diferenciada.
	Infraestructura: Crear " <i>Centrales de beneficio comunitario</i> " y " <i>Capacitación en exportación y negociación</i> " proporciona la infraestructura y la capacidad necesarias para el escalamiento, preparando el modelo para las fases de pilotaje y lanzamiento del CBMIP.	
Innovación Continua: Promover " <i>Concursos de innovación campesina</i> " y la " <i>Promoción de innovaciones campesinas con reconocimiento económico</i> " capitaliza el " <i>Conocimiento campesino ignorado</i> " (Valor Perdido), fomentando un enfoque iterativo y de mejora continua en línea con el CBMIP.		
Expansión del Valor Sostenible	Exploración de mercados de " <i>Chocolate funcional para salud y cosmética</i> " y " <i>Oportunidades en mercados de salud, cosmética, nutracéuticos</i> " más allá de la producción tradicional (Valor Perdido: "mayoría produce chocolate de mesa").	
Uso de herramientas de gestión de la sostenibilidad como " <i>Certificaciones para acceder a mercados premium</i> " y la promoción de una " <i>Marca país y denominaciones de origen</i> ".		

---

Nota: Elaboración propia

## Arquetipos de Modelos de Negocios Sostenibles para Organizaciones de

### Productores de Cacao

El análisis de la información anterior, estructurado por categorías permite evidenciar el potencial para que las organizaciones de productores de Cacao en Colombia desarrollen Modelos de Negocios Sostenibles a través de la transformación de valor. El mapeo de los resultados de arquetipos de Modelos de Negocios Sostenibles que se muestra en la *Tabla 12* ofrece una guía estratégica al momento de idear o formular modelos de negocio en las organizaciones de productores de cacao.

**Tabla 12.**

#### *Arquetipos de Modelos de Negocios Sostenibles*

Arquetipo	Descripción
Maximizar la eficiencia de material y energía	Hacer más con menos recursos, generando menos desperdicio, emisiones y polución: Este arquetipo aborda directamente la necesidad de optimizar los procesos y reducir los impactos negativos, como el desperdicio y la contaminación.
Crear valor a partir del 'desperdicio'	Convertir flujos de desperdicio, emisiones y productos descartados en materias primas para otros productos y procesos, y hacer el mejor uso de la capacidad subutilizada: Este arquetipo se centra en utilizar activos, recursos o capacidades que actualmente se desaprovechan.
Ofrecer funcionalidad, en lugar de propiedad	Suministrar servicios que satisfagan las necesidades de los usuarios sin que tengan que poseer productos físicos.
Reorientar el negocio hacia la sociedad/medio ambiente	Enfocar el negocio en la entrega de beneficios sociales y ambientales, en lugar de la maximización de ganancias económicas: Este es un modelo donde el propósito central está alineado con un impacto social positivo.
Integrar el negocio en la comunidad	Integrar el negocio en las comunidades locales a través de la propiedad de los empleados y enfoques colaborativos del negocio: Este arquetipo aborda cómo el negocio se incrusta y fortalece la estructura social local.

Arquetipo	Descripción
Desarrollar soluciones escalables	Entregar soluciones sostenibles a gran escala para maximizar los beneficios para la sociedad y el medio ambiente: El mapeo de valor busca identificar oportunidades para mejorar la propuesta de valor general y este arquetipo se centra en la capacidad de expansión.

*Nota: Elaboración propia*

El mapeo de valor expone un Modelo de Negocio Sostenible incipiente en el subsector del cacao en Colombia, teniendo una fuerte orientación social y de calidad (valor creado), sin embargo, es altamente vulnerable a fallas estructurales y operacionales (valor destruido/perdido). Esta tensión crítica entre la intención del diseño y la implementación es característica de la brecha diseño-implementación (Design-implementation Gap) en la innovación de modelos de negocios sostenibles (Bocken, Short, Rana, & Evans, 2014).

Los resultados negativos, como la “dependencia de cooperación y donaciones” y la “migración de jóvenes por falta de oportunidades”, indican que el modelo no ha logrado capturar el valor económico de manera efectiva para sostener las iniciativas sociales. Las oportunidades listas, como “Precios diferenciados por calidad” y las “centrales de beneficio de cacao comunitario”, representan las intervenciones específicas que al ser implementadas pueden asegurar la escalabilidad de la propuesta de valor sostenible del subsector cacaotero.

Partiendo de los análisis anteriores: Identificación de los factores que limitan la consolidación de los modelos de negocios, aplicación de la técnica Delphi y los insumos provenientes del Mapeo de Valor se establece el marco general en respuesta al objetivo principal de este trabajo: Proponer una Metodología para el diseño y fortalecimiento de Modelos de Negocios Sostenibles para organizaciones de productores de Cacao. A continuación, se presenta CACAO TOOLKIT que integra los resultados del trabajo.

## **CACAO TOOLKIT - Diseño y Fortalecimiento de Modelos de Negocios Sostenibles en Organizaciones de productores de Cacao en Colombia.**

Para alcanzar los objetivos, CACAO TOOLKIT enfoca su modelo en una gran línea de acción: El fortalecimiento de las capacidades organizativas, administrativas y empresariales para la consolidación de Modelos de Negocios Sostenibles. Para el propósito, Cacao-Toolkit comprende tres formas específicas de construcción las cuales posibilitan la adaptación y comprensión para incrementar los niveles de pertinencia: El esquema metodológico, la operatividad y la Caja de Herramientas. Es importante evidenciar que no se presentan aquí metodologías detalladas; se presentan los principios, los conceptos orientadores y los alcances de la intervención del proceso de fortalecimiento a las organizaciones.

- Esquema Metodológico: Es la base general y conceptual de Cacao Toolkit, comprende fases, rutas, paso a paso que ayudan a la comprensión de la metodología.
- Operatividad de la Metodología: Establece concretamente para cada nivel de desarrollo de las organizaciones el objetivo del fortalecimiento, la estrategia del fortalecimiento, una generalidad de las posibles herramientas a usar y los productos o resultados esperados del proceso.
- Caja de Herramientas: Profundiza en las fases o rutas del esquema y ofrece recursos, instrucciones y materiales que se agrupan para facilitar la comprensión y aplicación de Cacao Toolkit. Esta Caja es adaptable a la realidad de las Organizaciones de productores. Aunque no es el objetivo de este trabajo, la caja de herramientas se proyecta como un espacio digital en donde las organizaciones puedan acceder a las herramientas y recursos según sus

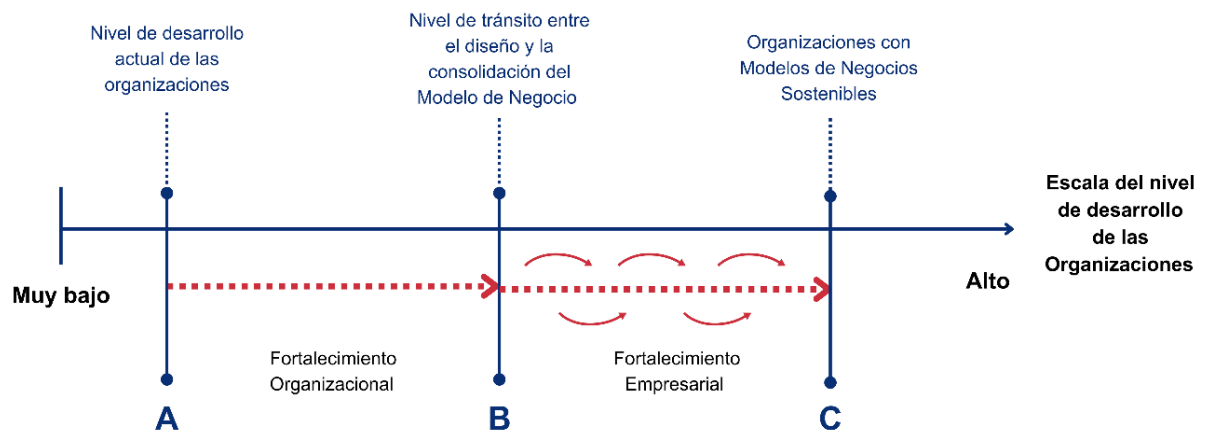
necesidades. Para el propósito de esta investigación se proponen las herramientas pertinentes que tendrá cada fase.

### Esquema o Ruta Metodológica

Lo que se busca con Cacao Toolkit es que las Organizaciones de Productores puedan pasar de “A” a “B” en su nivel de desarrollo empresarial (ver *Figura 6*), y con esto lograr consolidar Modelos de Negocios Sostenibles.

**Figura 6.**

#### *Modelo de Desarrollo de las organizaciones*



*Nota. Elaboración propia con base en (Funcación IC, 2020)*

En este proceso, las organizaciones se fortalecen en aspecto organizativos, productivos, empresariales y llegan a un nivel de desarrollo según sus realidades: Tener estructuras financieras claras e implementadas, lograr desarrollar alianzas comerciales, lograr implementar certificaciones o registros sanitarios, lograr desarrollar una organización empresarial robusta que les permita acceder a financiamiento o gestión de proyectos, entre otros resultados que puedan lograr.

La implementación de la metodología, parte del reconocimiento de los estados o niveles en que cada organización se encuentra, para lo cual esta debe adaptarse y responder a las necesidades específicas de cada organización. La metodología define cuatro niveles de desarrollo de las organizaciones, cada nivel contempla un conjunto de características como se observa en la *Tabla 13*.

**Tabla 13.**

*Niveles de desarrollo de las organizaciones*

	Nivel de desarrollo de la Organización			
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Característica de la Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>* No hay o no existe un Modelo de Negocio.</li> <li>* No han realizado ejercicios comerciales.</li> <li>* No hay o es muy baja la parte gerencial o administrativa (No roles claros, dependencia a unas personas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Existe un Modelo de Negocio, pero no se ha validado.</li> <li>* Han realizado o han tenido experiencia en ejercicios comerciales.</li> <li>* No tienen claridad en los costos o el punto de equilibrio de la Organización.</li> <li>* No tienen contabilidad ni llevan registros que permitan trazabilidad.</li> <li>* Son pocas las personas a cargo y lo hacen voluntariamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Existe un Modelo de Negocio Validado.</li> <li>* Volúmenes de venta no permiten llegar a punto de equilibrio.</li> <li>* Capital de trabajo insuficiente, solo trabajan con anticipos de clientes.</li> <li>* Tienen estados financieros, pero poco verificables.</li> <li>* Tiene alguna idea sobre costos de producción, pero no son verificables.</li> <li>* No tienen registros sanitarios (si aplica).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tienen Modelo de Negocio Validado, pero se busca escalar (nuevos clientes, aumentar ventas, exportación).</li> <li>* Están en punto de equilibrio, pero capital de trabajo reducido.</li> <li>* Tienen avance significativo en procesos contables y administrativos.</li> <li>* Ya tienen o están en proceso de registro sanitario (si aplica).</li> </ul>

*Nota. Elaboración propia con base en (Funcación IC, 2020).*

La ruta o esquema metodológico es producto del análisis de resultados de: De la técnica Delphi (en donde participaron expertos en la materia y Organizaciones de productores exitosas con sus Modelos de Negocio), del Ranking de prioridad de las metodologías revisadas (IC Fundación, MYPE, LINK y RUNIN), de las consideraciones y percepciones resultado de la encuesta realizada a actores de la cadena del cacao, y de adaptaciones propias a herramientas básicas como el Business Model Canvas, producto mínimo viable, Lean Startup, entre otras herramientas apropiadas para el ejercicio.

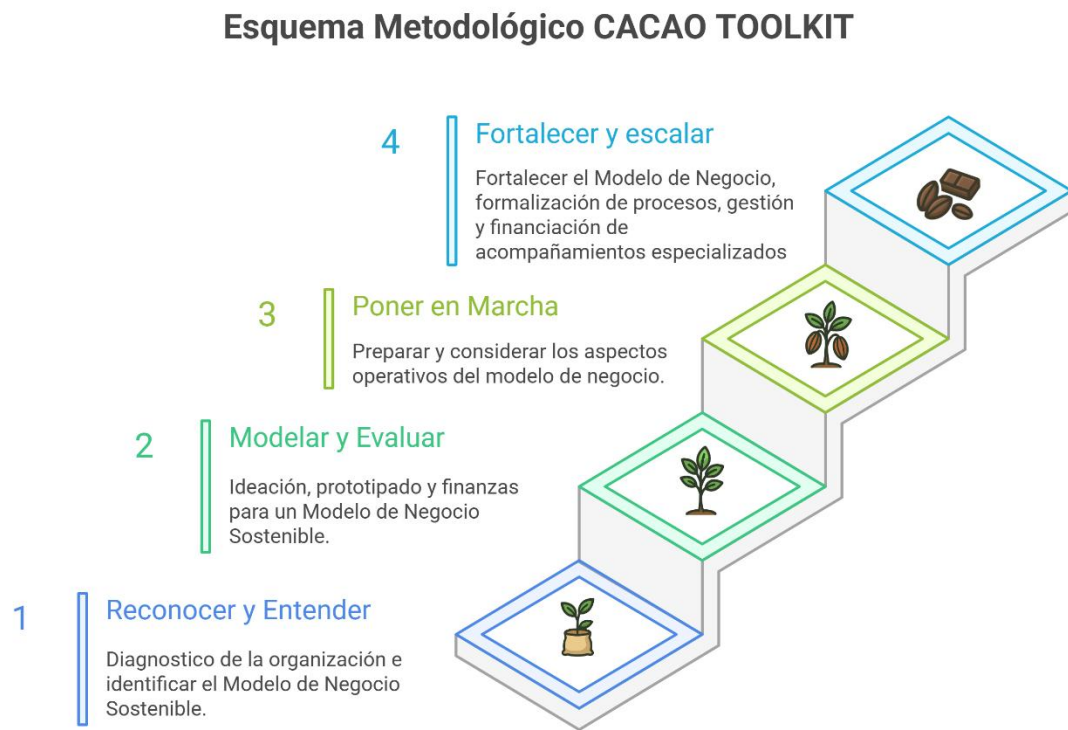
El esquema metodológico de Cacao Toolkit está integrada por 4 rutas que facilitan el diseño y promueven el fortalecimiento de los Modelos de Negocios Sostenibles, las rutas están directamente relacionadas con el nivel de desarrollo de las organizaciones:

- Nivel 1: Reconocer y entender
- Nivel 2: Modelar y evaluar
- Nivel 3: Poner en marcha
- Nivel 4: Fortalecer y escalar

Reconocer y Entender es un esquema que lleva a las organizaciones hacia el reconocimiento de su estado actual, Modelar y Evaluar es la ideación de su modelo de negocio y la evaluación financiera del mismo, la puesta en marcha de Modelos de Negocios Sostenibles en el subsector Cacaotero y por último el fortalecimiento empresarial y la escalabilidad del Modelo de Negocio (ver *Figura 7*).

**Figura 7.**

*Esquema o ruta Metodológica Cacao Toolkit*



*Nota. Elaboración propia*

Cacao Toolkit se destaca porque su concepción tiene un enfoque participativo y sistémico, y tiene como objetivo la inclusión y participación de los integrantes de la Organización es las cuatro rutas y permite diseñar y/o fortalecer un modelo de negocio a partir del reconocimiento del mercado, la viabilidad financiera, la sostenibilidad y la formalización empresarial.

## **Operación de la Metodología**

El proceso o esquema Metodológico del fortalecimiento contempla las 4 rutas definidas anteriormente, en donde se contemplan el cumplimiento de tres objetivos:

- Construir una visión empresarial y un Modelo de Negocio Sostenible claro en las organizaciones de productores.
- Generar capacidades organizativas y empresariales a los líderes de las Organizaciones.
- Transferir herramientas que faciliten la administración financiera, organizativa y empresarial de las organizaciones por parte de sus equipos gerenciales.

La operación Metodológica parte del proceso de diagnóstico, este diagnóstico permite conocer el estado y nivel de desarrollo o consolidación de la organización, pero también permite conocer las motivaciones, expectativas y sueños de los asociados o sus líderes. Con el diagnóstico se estima el nivel de desarrollo de la organización y dependiendo del nivel de desarrollo cambia el objetivo del fortalecimiento, el alcance y las herramientas (Funcación IC, 2020).

A continuación, en la Tabla 14 se presenta la operación metodológica esperada según el nivel de desarrollo de cada organización:

**Tabla 14.**

*Operación de la Metodología*

	Reconocer y entender	Modelar y Evaluar	Poner en Marcha	Fortalecer y escalar
Objetivo del Fortalecimiento	Entender el interés y motivaciones reales de los productores para el desarrollo de un proyecto empresarial asociativo y hacer un análisis de viabilidad del negocio incorporando la sostenibilidad a sus actividades.	Preparar a la asociación para realizar o evaluar ejercicios comerciales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajustar el modelo de negocio existente.</li> <li>• Ajustar procesos administrativos y contables, desarrollar una estrategia comercial clara</li> </ul>	Apoyar la implementación de la estrategia del negocio que está implementando la empresa asociativa.
Estrategia de Fortalecimiento	Acompañamiento presencial e intensivo	Acompañamiento presencial semi-intensivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento técnico y administrativo.</li> <li>• Acompañamiento semi intensivo</li> </ul>	Acompañamiento en junta directiva / apoyo en relacionamiento comercial / consultorías específicas

	Reconocer y entender	Modelar y Evaluar	Poner en Marcha	Fortalecer y escalar
Herramientas	<p>Construcción participativa de una visión empresarial asociativa (Planeación estratégica).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registros básicos de compras y ventas.</li> <li>Herramientas para realizar costeo y análisis de punto de equilibrio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Herramientas de trazabilidad de compras.</li> <li>Herramientas de costos/ flujos y proyecciones financieras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Software contable / Flujos de caja / Proyecciones financieras.</li> </ul>
Productos o resultados esperados del proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo de negocios definido.</li> <li>Equipo operativo mínimo en funcionamiento.</li> <li>Registros básicos de procesos de compra y venta.</li> <li>Planeación Estratégica de la Organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo de negocios en validación.</li> <li>Equipo gerencial sólido</li> <li>Junta directiva empoderada.</li> <li>Registros de compra y venta automatizados.</li> <li>Claridad de costos y punto de equilibrio.</li> <li>Aliados comerciales definidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo de negocios en implementación.</li> <li>Proceso de consolidación de capital de trabajo propio.</li> <li>Formalidad del equipo gerencial.</li> <li>Estatutos en implementación.</li> <li>Realización de asambleas.</li> <li>Estrategia para disminución de brechas asociadas al punto de equilibrio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo en pro de la innovación y diversificación de líneas de negocio.</li> <li>Solidez organizacional.</li> <li>Formalización de procesos administrativos y financieros.</li> <li>Gestión de programas y recursos para mejora de calidad de vida de asociados.</li> <li>Construcción de red comercial.</li> <li>Búsqueda de alianzas con posibilidad de integración empresarial</li> </ul>

*Nota. Elaboración propia con base en (Funcación IC, 2020).*

## **Caja de Herramientas**

Las herramientas propuestas son recursos conceptuales y metodológicos enfocados a mejorar el diseño o a fortalecer los Modelos de Negocios Sostenibles. La Metodología en cada una de sus fases o rutas incluye una serie de herramientas y técnicas para alcanzar los objetivos.

Cada Organización de productores será usuaria de esta caja de herramientas. Con la guía de los facilitadores, deberán seleccionar, usar y/o combinar estas herramientas de acuerdo con el contexto, necesidades y enfoque del modelo de negocio para que resulte de mayor beneficio a sus objetivos.

### ***Reconocer y entender***

Es la fase inicial de exploración y diagnóstico, en la cual la organización se observa a sí misma y su entorno para comprender su situación actual, sus capacidades y las oportunidades o amenazas que enfrenta. Consiste en identificar la estructura, recursos y funcionamiento de la organización, analizar su sostenibilidad económica, social y ambiental, y realizar un diagnóstico de empresarial, organizativo, productivo, legal y de mercado. En este punto se evalúa la situación empresarial y organizacional y se define el nivel de desarrollo de la organización con quien se construye el plan de fortalecimiento a seguir. A partir de allí se desprenden la ruta a seguir en donde el plan de trabajo debe ser práctico y a la medida de las necesidades de la organización (ver *Figura 8*).

**Figura 8.**

*Herramientas sugeridas – reconocer y entender*



*Nota. Elaboración propia*

### **Modelar y evaluar**

Es la fase de diseño estratégico, donde se pasa del diagnóstico a la estructuración de un modelo concreto que defina cómo la organización generará valor económico, social y ambiental de manera sostenible. Se trata de la construcción de un Modelo de Negocio que articule propuesta de valor, segmentos de clientes, canales, aliados, estructura de costos e ingresos. Incluye además la evaluación de viabilidad financiera, impacto social y ambiental, así como la identificación de riesgos (ver *Figura 9*).

**Figura 9.**

*Herramientas sugeridas – Modelar y evaluar*



*Nota. Elaboración propia*

### ***Puesta en Marcha***

Es la fase operativa, en la cual las ideas y diseños se convierten en acciones concretas, implementando el modelo de negocio en la práctica con estrategias, procesos y recursos específicos. Consiste en elaborar el plan de acción para iniciar el funcionamiento del modelo, establecer procesos productivos y logísticos, aplicar estándares de calidad, ejecutar estrategias de comercialización y garantizar el cumplimiento de criterios de sostenibilidad (ver *Figura 10*).

**Figura 10.**

*Herramientas sugeridas – Puesta en Marcha*

### 3. Puesta en Marcha del Modelo de Negocio



*Nota. Elaboración propia*

#### **Fortalecer y escalar**

Es la fase de consolidación y maduración, donde el modelo de negocio se formaliza, se robustecen las capacidades organizacionales y se generan estrategias de crecimiento, innovación y sostenibilidad a largo plazo. Implica fortalecer aspectos jurídicos,

administrativos y de gobernanza de la organización, promover la cultura de la sostenibilidad, ampliar mercados, innovar en productos y asegurar la permanencia y competitividad del modelo (ver *Figura 11*).

**Figura 11.**

*Herramientas sugeridas – Fortalecimiento y escalamiento*



*Nota. Elaboración propia*

#### **IV. Análisis de las potencialidades del diseño metodológico**

La metodología de validación se fundamenta en un enfoque multicriterio orientado a evaluar la pertinencia y solidez del diseño y fortalecimiento de Modelos de Negocios Sostenibles en organizaciones de productores de cacao en Colombia. Para ello, se establecen cuatro dimensiones analíticas: relevancia, entendida como la capacidad de la metodología para responder a las problemáticas estructurales y oportunidades del subsector; aplicabilidad, que examina su factibilidad de implementación en contextos rurales con limitaciones técnicas y financieras; sostenibilidad, concebida como la integración equilibrada de las dimensiones económica, social y ambiental; y escalabilidad, que permite valorar su potencial de réplica y adaptación en otros territorios, cultivos o niveles de la cadena de valor.

La aplicación de este marco de validación, mediante procesos participativos con expertos y actores sectoriales, proporciona un instrumento riguroso para la toma de decisiones y contribuye al desarrollo de modelos de negocio con impacto sostenible y de largo plazo. El análisis se basa en un enfoque multicriterio en donde mediante la técnica Delphi antes descrita, se realiza una validación de la estructura general de la Metodología: Esquema Metodológico, operatividad de la Metodología y Caja de Herramientas. Los participantes calificaron los 4 criterios definidos anteriormente sujetos a 17 preguntas (Anexo C.) la matriz como se evidencia en la *Tabla 15* asigna un peso porcentual a cada subcriterio de relevancia, aplicabilidad, sostenibilidad y escalabilidad (5,88%), esta herramienta proporciona un marco estructurado para la evaluación.

**Tabla 15.**

*Matriz multicriterio evaluación de potencialidad*

Criterios	Peso %	Definición
Relevancia	23,52%	Qué tan pertinente es la metodología frente a las necesidades reales del subsector cacaoero
Aplicabilidad	23,52%	Facilidad de implementación en organizaciones rurales (recursos, tiempo, capacidades).
Sostenibilidad	29,44%	Grado en que integra dimensiones económicas, sociales y ambientales.
Escalabilidad	23,52%	Potencial de ser replicada y adaptada en otros contextos y actores de la cadena.

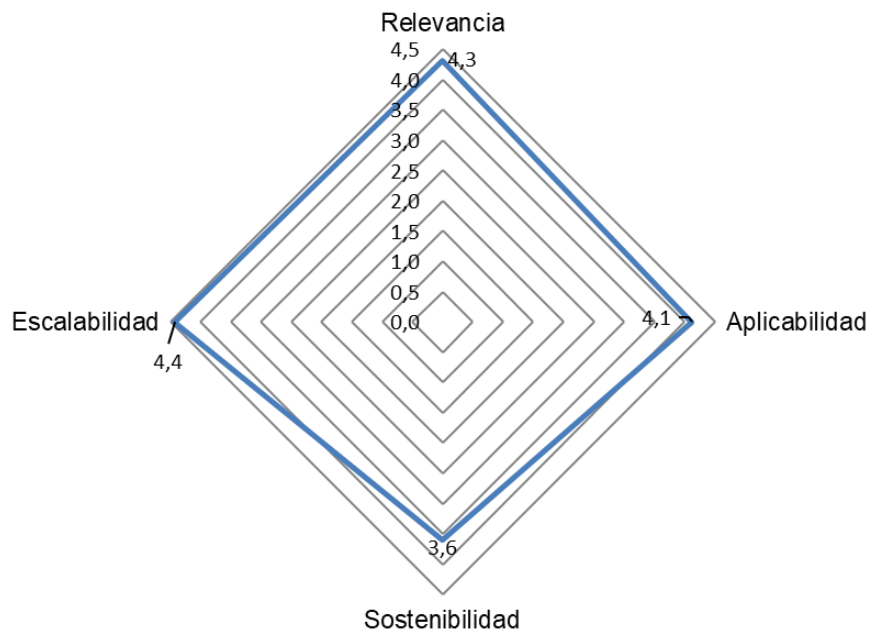
*Nota. Elaboración propia*

### **Análisis de resultados**

A continuación, se presenta un análisis detallado de los resultados promedios obtenidos. La *Figura 12* presenta los resultados promedio por criterio.

**Figura 12.**

*Resultados promedio por criterio*



*Nota. Elaboración propia*

a. Fortalezas de la metodología (escalabilidad y relevancia)

Los criterios de escalabilidad y relevancia obtuvieron los promedios más altos, lo que indica un base conceptual sólida y potencial de crecimiento. Sobre el criterio de escalabilidad (4,4), los resultados muestran que Cacao Toolkit presenta un alto potencial para ser institucionalizada como herramienta de política pública (4,6) y vista como altamente replicable en diferentes regiones productoras de cacao (4,4). Estos resultados validan la concepción de metodología de buscar el fortalecimiento y consolidación de modelos de negocios a largo plazo (Fase 4. Fortalecer y escalar).

Respecto al criterio de relevancia (4,3) la metodología es percibida como altamente pertinente, los expertos consideraron que responde a oportunidades del mercado (4,4) y utiliza un lenguaje adecuado para las organizaciones rurales (4,4).

A pesar de que el criterio de aplicabilidad tuvo una calificación destacada (4,1) se evidenció un punto débil al cual se hará referencia más adelante.

b. Áreas críticas y propuestas de mejora (sostenibilidad y aplicabilidad)

El criterio de Sostenibilidad (3,6) representó la calificación más baja, lo cual sugiere que las dimensiones económica, social y ambiental no se perciben como suficientemente importantes o robustas en la práctica de la metodología propuesta, subcriterios como la incorporación de prácticas de producción sostenible (3,5), resiliencia frente al cambio climático (3,35) y promoción de la inclusión (3,6) obtuvieron la menor calificación.

Por otra parte, aunque el criterio de aplicabilidad tiene una buena calificación (4,1) un subcriterio específico reveló una posible limitante de la metodología: aplicabilidad con acompañamiento limitado (3,7), este resultado sugiera que, si bien el paso a paso es claro y las herramientas fáciles de entender, la metodología requiere de un acompañamiento o asesoría para su implementación.

La *Tabla 16* presenta de manera específica los resultados por cada pregunta realizada a los expertos.

**Tabla 16.**

*Resultados por pregunta*

<b>Criterio</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Puntaje (1-5)</b>
<b>Relevancia</b>	¿Aborda limitantes internas?	4,3
	¿Responde a oportunidades de mercado?	4,4
	¿Considera retos del sector?	4,2
<b>Aplicabilidad</b>	¿Lenguaje adecuado para rurales?	4,4
	¿Adaptable a diferentes tamaños?	4,2
	¿Metodología clara y comprensible?	4,3
	¿Aplicable con acompañamiento limitado?	3,7
<b>Sostenibilidad</b>	¿Herramientas fáciles de usar?	4,2
	¿Fomenta prácticas sostenibles?	3,6
	¿Genera ingresos dignos?	3,7
	¿Promueve inclusión de mujeres y jóvenes?	3,6
	¿Incorpora prácticas sostenibles?	3,5
<b>Escalabilidad</b>	¿Promueve resiliencia climática?	3,5
	¿Replicable en otras regiones?	4,4
	¿Potencial de institucionalización?	4,6
	¿Aplicable a otros cultivos?	4,4
	¿Flexible según madurez empresarial?	4,3

*Nota. Elaboración propia*

c. Propuestas de mejora

Las propuestas de mejora de la ruta metodológica, la operatividad y la caja de herramientas deben enfocarse en reforzar la sostenibilidad y mejorar la autonomía en la aplicación.

Propuesta 1: Refuerzo de la sostenibilidad

Ruta 2: Modelar y evaluar: Aunque en esta fase se incluye la evaluación de la viabilidad e impacto social y ambiental, la caja de herramientas sugerida debe incluir herramientas

que obliguen a las organizaciones a la cuantificación y planificación de estrategias de mitigación climática y conservación de la biodiversidad. Se debe añadir o priorizar en las fases Modelar y Evaluar y Puesta en Marcha, formatos y herramientas que midan: línea base de prácticas agroforestales, matrices de riesgo climático.

Se propone como acción de mejora cuantificable para fortalecer el esquema metodológico la inclusión de las siguientes acciones estratégicas que aportan a la medición de sostenibilidad de organizaciones de productores.

**Tabla 17.**

Acciones de mejora – Factor Sostenibilidad

<b>Dimensión</b>	<b>Acción</b>	<b>Indicador Cuantificable</b>
Mitigación del Cambio Climático	Productores que implementan sistemas agroforestales con especies nativas y sombra mixta	Hectáreas con sistemas agroforestales implementados
	Promover prácticas de fertilización orgánica y uso eficiente del nitrógeno	Reducción en uso de fertilizantes sintéticos
Conservación de la Biodiversidad	Conservar polinizadores y fauna	Índice de diversidad de especies (Shannon o Simpson)
	Evitar la conversión de bosques primarios a sistemas productivos	% de deforestación evitada / controlada
Prácticas Agroforestales Sostenibles	Diversificar especies en los SAF de cacao	Promedio de especies arbóreas por hectárea
	Promover sistemas de manejo integrado del suelo y compostaje	% de fincas con compostaje operativo
	Incorporar especies de valor ecológico y económico (maderables, frutales, leguminosas)	N° de especies integradas por finca
Riesgo Climático	Desarrollar una matriz de riesgo climático por organización	% de organizaciones con matriz validada

---

Implementar sistemas de alerta temprana y monitoreo meteorológico local	Número de estaciones meteorológicas operativas
Capacitar productores en gestión del riesgo climático	N° de productores capacitados

---

*Nota. Elaboración propia*

Propuesta 2: Fomentar la autonomía y reducción de dependencia de expertos

La baja puntuación en la posibilidad de aplicación con acompañamiento limitado entra en conflicto con la necesidad de aplicabilidad en contextos rurales complejos. Sin embargo, se proponen algunas alternativas para que la metodología fomente la autonomía en las organizaciones.

Se debe optimizar el formato digital de la metodología con recursos como video para que sea lo más auto-explicativo posible. Para que las organizaciones puedan acceder a las herramientas según sus necesidades, los recursos de cada fase (Reconocer y entender, Modelar y evaluar, Puesta en marcha, Fortalecer y escalar) deben incluir guías detalladas, tutoriales o ejemplos de implementación que minimicen la necesidad de consultoría constante. Esto aseguraría que la transferencia de herramientas, uno de los objetivos de la operación metodológica, sea efectiva incluso con un acompañamiento semi-intensivo o limitado. Y, por último, en la fase inicial de Reconocer y Entender en donde se define el nivel de desarrollo de la organización y la ruta a seguir, se debe asegurar que las herramientas de diagnóstico sean muy claras para que los facilitadores establezcan correctamente las necesidades y se determine el punto de partida correcto.

## Discusión

El desarrollo del presente trabajo permitió evidenciar tanto los avances como las limitaciones de la metodología Cacao Toolkit en relación con los fundamentos teóricos revisados. En primer lugar, los resultados confirman la importancia de las teorías de acción colectiva (Ostrom, 1990), que enmarcan la capacidad de las organizaciones para gestionar bienes comunes y sostener estructuras asociativas estables. Sin embargo, la baja aplicabilidad de la metodología bajo condiciones de acompañamiento limitado sugiere que, en la práctica, la autonomía organizativa aún es débil, lo que señala la dependencia de las asociaciones rurales frente a actores externos. Esta brecha entre diseño e implementación (similar a la “design-implementation gap”) señalada por Brocken et al, (2014) refleja que los modelos de negocio sostenibles requieren no solo herramientas metodológicas, sino también capacidades sociales y de liderazgo que fortalezcan la gobernanza interna.

Por otro lado, la dimensión de sostenibilidad obtuvo la calificación más baja en la evaluación y análisis de potencialidades, lo que contrasta con los enfoques revisados en el marco teórico sobre modelos de negocios sostenibles y su articulación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Ludeke, Breuer, & Massa, 2022). Este hallazgo indica que, aunque la metodología incorpora fases orientadas a la sostenibilidad económica y social, la ambiental aún no está suficientemente operacionalizada. La literatura enfatiza que los modelos de negocio deben integrar métricas de mitigación climática, conservación de biodiversidad y prácticas agroforestales (Porter & Kramer, 2011) elementos que el Cacao Toolkit aborda en un primer momento de manera incipiente. La inclusión realizada de matrices de riesgo climático o indicadores de servicios ecosistémicos fortalecería esta coherencia entre teoría y práctica, alineando la propuesta con las metodologías de innovación sostenible en cadenas agrícolas.

Finalmente, las limitaciones del estudio se relacionan con la representatividad y la temporalidad del análisis. La muestra se centró en organizaciones previamente vinculadas a una institución cooperante, lo que restringe la generalización de los resultados y puede introducir sesgos en la información autorreportada. Además, al tratarse de un estudio de corto plazo, no fue posible medir el impacto real de la metodología en la consolidación de los modelos de negocio, como recomiendan los enfoques de evaluación longitudinal propuestos por el Business Model Innovation for Sustainability Framework (Boons & Ludeke, 2013). Por tanto, aunque el trabajo constituye un aporte metodológico innovador, sus resultados deben interpretarse como una aproximación exploratoria que requiere validación empírica continua en diferentes contextos territoriales y con un horizonte temporal más amplio.

Por otra parte y en relación con los objetivos específicos planteados, el estudio abordó exitosamente cada uno mediante un enfoque metodológico estructurado. El primer objetivo, “Identificar metodologías existentes para el diseño o creación de modelos de negocios en el sector rural”, se logró a través de una revisión exhaustiva de la literatura y la aplicación de una matriz de decisión multicriterio. Este proceso no solo identificó marcos de trabajo pertinentes, sino que también los priorizó con base en criterios adaptados al contexto rural, como el enfoque rural, la participación de actores y la sostenibilidad, sentando una base sólida para la propuesta metodológica.

El segundo objetivo, “Realizar un análisis del macro y micro-entorno del mercado del cacao en Colombia”, se cumplió mediante el uso de herramientas de análisis estratégico como PESTEL, EFAS e IFAS. Los resultados de este análisis ofrecieron un diagnóstico completo de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, así como de las oportunidades y amenazas externas y las fortalezas y debilidades internas del sector. Este diagnóstico fue fundamental para contextualizar la metodología propuesta.

El objetivo central, “Proponer, a partir del análisis realizado una Metodología para el diseño y fortalecimiento de Modelos de Negocios Sostenibles”, se materializó con la creación del “CACAO TOOLKIT”. Esta propuesta se construyó de manera robusta al integrar los hallazgos del análisis del entorno con datos primarios obtenidos de encuestas a organizaciones de productores y la aplicación de la técnica Delphi con expertos del sector. El esquema resultante, con sus cuatro rutas progresivas (reconocer y entender, modelar y evaluar, puesta en marcha, fortalecer y escalar) y su caja de herramientas, responde directamente a las necesidades identificadas en el subsector cacaoero.

Finalmente, el cuarto objetivo, “Analizar las potencialidades de escalabilidad de la metodología”, se abordó en el último capítulo a través de un proceso de validación con expertos, empleando una matriz de evaluación multicriterio. Los hallazgos confirmaron la alta relevancia y escalabilidad de la metodología, al tiempo que proporcionaron retroalimentación crítica para su perfeccionamiento.

## Conclusiones y Trabajo Futuro

La investigación cumplió con el objetivo central que era proponer una metodología para el diseño y fortalecimiento de Modelos de Negocios Sostenibles en organizaciones de productores de cacao en Colombia. El esquema metodológico integra fases claras y pertinentes según los análisis realizados, las herramientas propuestas permiten orientar a las organizaciones hacia la consolidación de modelos de negocios competitivos y alineados con criterios y esquemas de sostenibilidad dentro del sector.

Se comprobó que, aunque existen enfoques metodológicos para negocios rurales, ninguno se adapta completamente al contexto cacaotero colombiano, el uso de análisis multicriterio permitió seleccionar componentes relevantes y construir un esquema metodológico ajustado a las realidades y necesidades.

El análisis del entorno evidenció oportunidades con la creciente demanda de cacao sostenible en el mundo y mercados de alto valor, pero también evidenció amenazas derivadas de la volatilidad de los precios, el cambio climático y barreras regulatorias, estos insumos fueron claves para orientar el esquema metodológico y la caja de herramientas.

El diseño propuesto con Cacao Toolkit estructuró un proceso en cuatro fases (reconocer y entender, modelar y evaluar, puesta en marcha, fortalecer y escalar) que combinó aspectos como diagnósticos, evaluaciones, definiciones de estrategias y mecanismos de seguimiento. Es importante evidenciar, que bajo la metodología de mapeo de valor se pudo identificar arquetipos de Modelos de Negocios Sostenibles, estos arquetipos son guías que las organizaciones pueden tener para hacer práctica la sostenibilidad en sus organizaciones.

A través de la retroalimentación de expertos, se confirmó la relevancia y aplicabilidad de la metodología. Sin embargo, se identificó que a pesar de proveer ciertas herramientas que acercarán a las organizaciones a la sostenibilidad, los resultados de la

evaluación de potencialidades indicaron que el criterio de sostenibilidad no se evidenciaba con claridad dentro del esquema, la operatividad y la caja de herramientas de Cacao Toolkit,

La metodología desarrollada constituye un referente práctico y actualizado que responde a debilidades y necesidades del subsector del cacao en Colombia, los resultados muestran que las organizaciones pueden mejorar sus capacidades empresariales si cuentan con herramientas claras, accesibles y adaptadas específicamente a cada uno de los modelos de negocios que se desprenden del cacao, la investigación también aporta no solo al diseño de políticas sectoriales y programas de cooperación sino también a empresas privadas que quieren desarrollar actividades de responsabilidad social empresarial con organizaciones y comunidades rurales ya que Cacao Toolkit ofrece un marco metodológico que puede ser escalado más allá del subsector del cacao.

El trabajo contribuye de manera explícita y directa a la consecución de varios Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la agenda 2030, tal como se evidencia en sus objetivos, metodología y resultados, particularmente porque el esquema metodológico de Cacao Toolkit pretende abordar las dimensiones económica, social y ambiental en las organizaciones de productores. Específicamente el trabajo contribuye con el ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico en donde uno de los criterios de evaluación de la metodología es si Cacao Toolkit “contribuye a generar ingresos dignos para los productores”, también el trabajo busca fomentar “prácticas sostenibles y acceso a mercados de valor”, promoviendo un crecimiento económico inclusivo.

El trabajo también aborda ODS como: ODS 1: Fin de la pobreza al promover modelos de negocio más rentables y sostenibles para las organizaciones de productores. ODS 5: Igual de género y ODS 10: Reducción de desigualdades en donde el componente social del esquema metodológico es muy fuerte en la “inclusión de mujeres y jóvenes en la

cadena de valor”. También se destaca el abordaje del ODS 13: Acción por el clima y el ODS 15: Vida de ecosistemas terrestres en donde el enfoque ambiental del modelo está ligado con los objetivos de conservación y mitigación, como la incorporación de prácticas de producción sostenibles como la agroforestería y la cero deforestación y la resiliencia ante el cambio climático y la conservación de la biodiversidad.

El trabajo abre oportunidades de investigación y aplicación práctica, se recomienda en primer lugar y siendo consecuentes con la discusión anterior, realizar estudios que permitan medir el impacto de la metodología verificando su efectividad en el tiempo con organizaciones de productores, esto aportaría una evidencia sólida para su consolidación como Metodología modelo de referencia nacional.

Se plantea así mismo la necesidad de ampliar la validación de la metodología con muestras de organizaciones de productores más amplias, así mismo replicar la metodología a productores emprendedores no organizados bajo figuras asociativas. También crear núcleos de estudio del impacto de la metodología teniendo en cuenta los grados de consolidación de las organizaciones, entendiendo que una asociación con un grado alto de consolidación sus necesidades son enfocadas principalmente al escalamiento de su modelo de negocio.

Otro componente o línea de trabajo futuro consiste en fortalecer el componente digital de Cacao Toolkit. El desarrollo de plataformas digitales y de compilar la caja de herramientas en una plataforma con tutoriales interactivos, descarga de documentos, formatos, simuladores financieros y asesorías personalizadas dependiendo de la necesidad de los productores haría de Cacao Toolkit reducir la dependencia de las organizaciones con agentes externos.

Se identifican también oportunidades de articular la Metodología con políticas o iniciativas de programas públicos, de cooperación internacional y estrategias de responsabilidad social empresarial, esto permitiría potenciar su impacto, promover la

asociatividad bajo modelos de negocio viables y generar ecosistemas de fortalecimiento empresarial favorables para los productores de cacao y sus organizaciones.

El trabajo futuro, por lo tanto, debe enfocarse en la validación ampliada, el seguimiento a su impacto, la innovación digital y la expansión sectorial de la propuesta, garantizando que el modelo metodológico se convierta en una herramienta clave para la sostenibilidad y competitividad del agro colombiano.

## Referencias

- Alianza Bioersity & CIAT. (17 de 1 de 2025). *Estudios sobre la productividad y sostenibilidad de los sistemas agroforestales de cacao en América Latina*. Obtenido de <https://alliancebioersityciat.org/es/stories/estudios-sobre-productividad-sostenibilidad-sistemas-agroforestales-cacao>
- Alianza Bioersity & CIAT. (s.f.). *Metodología LINK*. Obtenido de <https://alliancebioersityciat.org/es/tools-innovations/metodologia-link>
- Altman, M. (2015). *Cooperative organizations as an engine of equitable rural economic development*. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 14-23. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jcom.2015.02.001>
- ANALDEX. (9 de 4 de 2025). *Cacao y sus derivados duplicaron sus exportaciones y llegaron a los US\$265millones en 2024, ¿podrá seguir este ritmo en 2025?* Obtenido de <https://analdex.org/2025/04/09/cacao-y-sus-derivados-duplicaron-sus-exportaciones-y-llegaron-a-los-us265millones-en-2024-podra-seguir-este-ritmo-en-2025/>
- Andrade, H., Maria del Pilar, F., & Doris, S. (18 de 01 de 2013). *Almacenamiento de Carbono en Cacaotales (Theobroma cacao) en Armero - Guayabal (Tolima, Colombia)*. *Scientia Agroalimentaria*, 6-10. Obtenido de <https://repository.ut.edu.co/server/api/core/bitstreams/56cd8146-4dec-4178-8d15-8ea4aa96ee45/content>
- Asociación Nacional de Industriales. (12 de 2 de 2023). *¿Cuál es el impacto de la producción de chocolates y confitería en la economía colombiana?* Obtenido de <https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17392-cual-es-el-impacto-de-la-produccion->



<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652612003459?via%3>

Dihub

Brown, T. (2008). *Design Thinking*. *Harvard Business Review*. Obtenido de

<https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf>

Cabero, J., & Infante, A. (2014). *Empleo del método Delphi y su empleo en la investigación en comunicación y educación*. *EduTec*. doi:

<https://doi.org/10.21556/edutec.2014.48.187>

Center For Rural Affairs. (2022). *Mercados de alto valor*. Obtenido de Center For Rural Affairs: <https://www.cfra.org/es/farm-foodfarm-finances/high-value-markets>

Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana. (2017).

*Producto Mínimo Viable*. Obtenido de <https://robertotouza.com/wp-content/uploads/2022/10/Libro-Producto-Minimo-Viable.pdf>

Chamberlain, W., & Anseeuw, W. (22 de 10 de 2019). *Inclusiveness revisited: Assessing inclusive businesses in South African agriculture*. Obtenido de Scopus:

<https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0->

[85053300829&origin=inward&txGid=197bee5b190b053ec09e8e882b623b2b](https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85053300829&origin=inward&txGid=197bee5b190b053ec09e8e882b623b2b)

Chesbrough, H. (2007). *Innovación en modelos de Negocios: Ya no se trata solo de tecnología*. *Strategy Leadersh*, 12-17. Obtenido de

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10878570710833714/full/html>

Compañía Nacional de Chocolates. (Abril de 2021). *Modelo Productivo para el Cultivo de Cacao*. Obtenido de Compañía Nacional de Chocolates:

[https://chocolates.com.co/wp-](https://chocolates.com.co/wp-content/uploads/2024/02/PDF_WEB_FOLLETO_SISTEMAS_AGROFORESTALE)

[content/uploads/2024/02/PDF\\_WEB\\_FOLLETO\\_SISTEMAS\\_AGROFORESTALE\\_S\\_1.pdf](https://chocolates.com.co/wp-content/uploads/2024/02/PDF_WEB_FOLLETO_SISTEMAS_AGROFORESTALE_S_1.pdf)

Corporación PBA. (2016). *Innovación Rural Participativa*. Obtenido de

<https://www.corporacionpba.org/portal/nuestra-estrategia-innovacion-rural-participativa>

Debastiani, A., Alperstedt, G., Zimmer, G., & Koerich, G. (2020). *Un modelo de Negocio de investigación de diseño: Un marco construido con agricultores Brasileños*.

*Brazilian Administration Review*. doi:<https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2020190032>

Departamento Nacional de Planeación . (2014). *Propuesta para Desarrollar un Modelo eficiente de comercialización de productos (Documento . Bogotá D.C.: DNP*.

Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen , K., Yang, M., Silva, E., & Barlow, C. (2017). *Innovación en Modelos de Negocio para la Sostenibilidad: Hacia una*

*Perspectiva Unificada para la Creación de Modelos de Negocio Sostenibles*.

*Business Strategy and the Environment*. doi:<https://doi.org/10.1002/bse.1939>

FAO. (2017). *Agroforestería para la Restauración del paisaje*. Obtenido de open knowledge FAO:

<https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/0411a141-b795-48a1-8b9b-f031d31a7e7c/content>

FAO. (s.f.). *RuralInvest: Promoviendo el acceso de pequeños emprendedores rurales a la financiación*. Obtenido de <https://www.fao.org/in-action/ruralinvest/es/>

FEDECACAO. (22 de 10 de 2023). *Fedecacao y Propaís realizarán rueda de negocios para el subsector cacao y chocolate*. Obtenido de

<https://www.fedecacao.com.co/post/fedecacao-y-propa%C3%ADs-realizar%C3%A1n-rueda-de-negocios-para-el-subsector-cacao-y-chocolate>

FEDECACAO. (31 de 1 de 2025). *Colombia reportó en 2024 producción histórica de*

*cacao*. Obtenido de <https://www.fedecacao.com.co/post/colombia-report%C3%B3-en-2024-producci%C3%B3n-hist%C3%B3rica-de-cacao>

- Federación Nacional de Cacaoteros. (08 de Diciembre de 2021). *Colombia ingresa a la Organización Internacional del Cacao*. . Obtenido de <https://www.fedecacao.com.co/post/colombia-ingresa-a-la-organizaci%C3%B3n-internacional-del-cacao>
- Federación Nacional de Cacaoteros. (2024). *Informe de Gestión 2024 - Fondo Estabilización de Precios del Cacao*. Bogotá. Obtenido de [https://www.fepcacao.com.co/\\_files/ugd/d15423\\_aa866c4206354f7fa2db75991412666e.pdf](https://www.fepcacao.com.co/_files/ugd/d15423_aa866c4206354f7fa2db75991412666e.pdf)
- FEDESARROLLO. (2007). *Características y funcionamiento del mercado del cacao y sus derivados en Colombia*. Bogotá: FEDESARROLLO.
- Funcación IC. (2020). *El modelo IC Fundación - Fortalecimiento empresarial + Capital Catalítico*. Obtenido de <https://icfundacion.com/publicaciones/>
- Gerring, J. (2007). *Case Study research*. New York: y Cambridge University Press. Obtenido de <https://www.ocw.upj.ac.id/files/Slide-PSG301-Case-study-Research.pdf>
- Gestión del Riesgo. (2023 ). *Evaluación de daños, pérdidas e impactos asociados a la ocurrencia del fenómeno de la niña 2021 - 2023* . Obtenido de <https://portal.gestiondelriesgo.gov.co/Documents/Manejo/EVALUACION-DANOS-PERDIDAS-IMPACTOS-FENOMENO-LA-NINA.pdf>
- Gusmanov, R., Stovba, E., Kuznetsova, A., & Gusmanov, I. (21 de Octubre de 2022). *Rural area sustainable development strategies on*. Obtenido de Sciece Direct : <https://www-sciencedirect-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/science/article/pii/S1757780223001415>
- Hoy, F. (1983). *A program for rural development from inception through implementation*. *Journal of the Community Development Society*, 33-49. Obtenido de

<https://agris.fao.org/search/en/providers/123819/records/64735bb82c1d629bc97c1470>

ICCO. (2012). *Agenda Cacaotera Global para la Conferencia Mundial sobre el cacao 2012*. Obtenido de ICCO: [icco.org/wp-content/uploads/2019/07/NEW-Global-Agenda-Strategic-document-and-Technical-Annex-23-11-12.pdf](https://www.icco.org/wp-content/uploads/2019/07/NEW-Global-Agenda-Strategic-document-and-Technical-Annex-23-11-12.pdf)

ICCO. (Abril de 2024). *Report of the 5ta edition of the World Cocoa Conference*. Obtenido de [https://www.icco.org/wp-content/uploads/REPORT-WORLD-COCOA-CONFERENCE-2024\\_low.pdf](https://www.icco.org/wp-content/uploads/REPORT-WORLD-COCOA-CONFERENCE-2024_low.pdf)

Iglesias, D. (2022). *Cadenas de valor como estrategia: Las cadenas de Valor como Estrategia*. Obtenido de CIAT: <https://www.ciap.org.ar/Sitio/Archivos/Cadenas%20de%20Valor%20como%20Estrategia.pdf>

Joyce, A., & Paquin, R. (2016). *The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models*. *Journal of Cleaner Production*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652616307442>

Kelsey, J. (2011). *Market inefficiencies and adoption of agricultural technologies in developing countries*. Berkeley : J-PAL (MIT) and CEGA (UC Berkeley).

Kilelu, C., Klerkx, L., Omore, A., Baltenweck, L., & Githinji, J. (2017). *Mejora de la cadena de valor e inclusión de los pequeños productores en los mercados: Reflexiones sobre las contribuciones de los procesos multifactor al desarrollo de la industria lechera en Tanzania*. *Revista Europea de Investigación y Desarrollo*, 1102 - 1121. doi:<https://doi.org/10.1057/s41287-016-0074-z>

Ludeke, F., Breuer, H., & Massa, L. (2022). *Sustainable Business Model Design - 45 Patterns*. *Research Gate*. Obtenido de

[https://www.researchgate.net/publication/360450475\\_Sustainable\\_Business\\_Model\\_Design\\_-\\_45\\_Patterns](https://www.researchgate.net/publication/360450475_Sustainable_Business_Model_Design_-_45_Patterns)

Mark, L., Galvez, C., & Rupert, B. (2022). *Value adding, agroenterprise and poverty reduction : A territorial approach for rural business development*. Cali, Colombia: CIAT. Obtenido de <https://hdl.handle.net/10568/69638>

Markelova , H., Meinzen-Dick, R., Hellin, J., & Dohrn, S. (2009). *Acción colectiva para el acceso al mercado de los pequeños productores . Política Alimentaria , 1-7*. Obtenido de <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000263531800001?&SID=USW2EC0D63A9HVihn0ddT5re3lmC4>

Markelova, H., & Mwangi, E. (2010). *Collective Action for Smallholder Market Access: Evidence and Implications for Africa. Review of Policy Research*, 621-640. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1541-1338.2010.00462.x>

Meinzen , D., Digregorio, M., & McCarthy, N. (2004). *Metodos para el estudio de la acción colectiva. Agricultural Systems*, 197 - 214. doi:<https://doi.org/10.1016/j.agsy.2004.07.006>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2024). *Informe de Rendición de cuentas*. Obtenido de [https://www.minagricultura.gov.co/planeacion-control-gestion/Gestin/INFORMES\\_RENDICION\\_DE\\_CUENTAS/Rendici%C3%B3n%20de%20Cuentas/Informe\\_de\\_Rendici%C3%B3n\\_de\\_Cuentas\\_2023-2024-VersionFinal.pdf?utm\\_source=](https://www.minagricultura.gov.co/planeacion-control-gestion/Gestin/INFORMES_RENDICION_DE_CUENTAS/Rendici%C3%B3n%20de%20Cuentas/Informe_de_Rendici%C3%B3n_de_Cuentas_2023-2024-VersionFinal.pdf?utm_source=)

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2024). *Las exportaciones de cacao y sus derivados se duplicaron*. Obtenido de [https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/exportaciones-de-cacao-y-derivados-se-duplicaron?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/exportaciones-de-cacao-y-derivados-se-duplicaron?utm_source=chatgpt.com)

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2025). *El sector Agricultura, protagonista de la reactivación económica durante el primer trimestre de 2025*. Obtenido de

<https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/El-sector-Agricultura,-protagonista-de-la-reactivaci%C3%B3n-econ%C3%B3mica-durante-el-primer-trimestre-de-2025-.aspx>

Mitchell, J., & Coles, C. (2011). *Markets and Rural Poverty*. New York: Earthscan.

Moruzzo, R., Riccioli, F., Granai, G., & Di Lacovo, F. (2022). Small Rural Enterprises and Innovative Business Models: A Case Study of the Turin Area. *Sustainability*. doi:<https://doi.org/10.3390/su14031265>

Muller, S. (2013). *Entrepreneurship and Regional Development: On the Interplay between Agency and Context*. Aarhus University. Obtenido de <https://pure.au.dk/portal/en/publications/entrepreneurship-and-regional-development-on-the-interplay-between>

Nabuurs, G.-J., & Mrabet, R. (2022). *Agricultura, forestry and Other Land Uses*. En G.-J. Nabuurs, & R. Mrabet, *Climate Change 2022: Mitigation of Climate Change. Contribution of Working Group III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Cambridge University. Obtenido de [https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg3/downloads/report/IPCC\\_AR6\\_WGIII\\_Chapter07.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg3/downloads/report/IPCC_AR6_WGIII_Chapter07.pdf?utm_source=chatgpt.com)

Nedergaard, P. (03 de Mayo de 2006). *Market Failures and Government Failures: A Theoretical Model of the Common Agricultural Policy*. Obtenido de Springer Nature : <https://link.springer.com/article/10.1007/s11127-005-9000-1>

Nosratabadi, S., Mosavi, A., Shahaboddin, B., Zavadskas, E., Rakotonirainy, A., & Chau, K. (2019). *Modelos de negocios Sostenibles: Una Revisión*. *Int. J. Innov. Sustain. Dev.* doi:<https://doi.org/10.3390/su11061663>

Olson, M. (1992). *La lógica de la acción colectiva: bienes públicos y la teoría de grupos*. Noriega. Obtenido de

[https://books.google.com.co/books/about/La\\_l%C3%B3gica\\_de\\_la\\_acci%C3%B3n\\_colectiva.html?hl=es&id=WDh3RAAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.co/books/about/La_l%C3%B3gica_de_la_acci%C3%B3n_colectiva.html?hl=es&id=WDh3RAAACAAJ&redir_esc=y)

ONU. (28 de 3 de 2024). *El aumento del precio de chocolate: Una razón agrídulce para preocuparse por el cambio climático*. Obtenido de <https://unctad.org/es/news/el-aumento-del-precio-de-chocolate-una-razon-agridulce-para-preocuparse-por-el-cambio>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio: Un Manual para Visionarios, innovadores y retadores*. 14. Obtenido de [https://books.google.com.co/books?hl=en&lr=&id=UzuTAAWAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&ots=yZFQEcE3-x&sig=qakx3CYx2BUxCpA9rHIjzsFoKal&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=en&lr=&id=UzuTAAWAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&ots=yZFQEcE3-x&sig=qakx3CYx2BUxCpA9rHIjzsFoKal&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Ostrom, E. (2011). *El Gobierno de los Bienes Comunes*. Ciudad de Mexico: Fondo de Cultura Económica.

Padilla Perez, R., & Oddone, N. (2018). *Manual para el Fortalecimiento de las Cadenas de Valor*. Ciudad de Mexico : FIDA - CEPAL.

Pateli, A. (2003). *Un marco para comprender y analizar modelos de comercio electrónico*. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1073&context=bled2003>

Peña, Y., Nieto, P., & Rodriguez, F. (2008). *Cadenas de Valor: Un enfoque para las Agrocadenas*. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/957/95700906.pdf>

PNUD. (s.f.). *Caja de Herramientas "MYPIME – negocios sostenibles*. Obtenido de <https://www.undp.org/es/honduras/publicaciones/evaluar-etapa-2-caja-de-herramientas-mypime-negocios-sostenibles>

- Polakova, J., Kolachova, G., & Ticha, I. (2015). Modelo de negocio para la Agroindustria Checa. *Scientia Agriculturae Bohemica*. doi:<https://doi.org/10.1515/sab-2015-0027>
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review .
- Poulton, C., & Lyne, M. (2009). Coordinación para el desarrollo de Mercados. (I. I. Alimentaria, Ed.) *Perspectivas de la economía institucional sobre el desarrollo agrícola Africano*, 143-184.
- Poulton, C., & Lyne, M. (2009). *Coordination for market development. Institutional economics perspectives on African agricultural development*. doi:<https://doi.org/10.2499/9780896297814BK>
- Quiñonez, C., & Laverde, L. (2019). *Construcción participativa de modelos de negocios en organizaciones rurales. Telos*. doi:<https://doi.org/10.36390/telos213.14>
- Razvanta, F. (2019). *Conceptual framework for rural business models. Proceedings of the 13th International Conference on Business*, (págs. 1130 - 1139). Bucarest.
- Rehpani, C., Ruiz, A., & Lecaro, A. (2017). *Estrategias país para la oferta de cacao especiales. Políticas e iniciativas exitosas en el Perú, Ecuador, Colombia y Republica Dominicana*. Bogotá D.C.: Swisscontact.
- Ries, E. (2012). *The Lean Startup*. Obtenido de <https://ia800509.us.archive.org/7/items/TheLeanStartupErickRies/The%20Lean%20Startup%20-%20Erick%20Ries.pdf>
- Rodriguez, D., & Riveros, H. (2016). *Esquemas de comercialización que facilitan la vinculación de productores agrícolas con los mercados. IICA*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://blog.iica.int/sites/default/files/2020-04/B4242e%20esquemas%20de%20comercializacion.pdf>
- Salinas, R. (2014). *Aplicación de la metodología CEFÉ como herramienta para el. Revista de Investigación y Administración*. Obtenido de

[https://www.researchgate.net/publication/346362840\\_Aplicacion\\_de\\_la\\_metodologia\\_CEFE\\_como\\_herramienta\\_para\\_el\\_desarrollo\\_de\\_las\\_capacidades\\_empresa\\_riales\\_personales\\_a\\_los\\_estudiantes\\_de\\_la\\_Facultad\\_de\\_Ciencias\\_Empresariales\\_de\\_la\\_UPeU\\_-\\_filial\\_Tarapot/ful](https://www.researchgate.net/publication/346362840_Aplicacion_de_la_metodologia_CEFE_como_herramienta_para_el_desarrollo_de_las_capacidades_empresa_riales_personales_a_los_estudiantes_de_la_Facultad_de_Ciencias_Empresariales_de_la_UPeU_-_filial_Tarapot/ful)

Saunders, C., Kaye-Blake, W., Hayes, P., & Shadbolt, N. (2007). *Modelos de Negocio e indicadores de rendimiento para agronegocios*. Obtenido de <https://hdl.handle.net/10182/3647>

Schoneveld, G. (22 de 10 de 2022). *Transforming food systems through inclusive agribusiness*. Obtenido de ScienceDirect: <https://www.sciencedirect-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/science/article/pii/S0305750X22001607>

Seawright, J., & Gerring, J. (2008). *Case Selection Techniques in Case Study Research: A Menu of Qualitative and Quantitative Options*. *Political Research Quarterly*. doi:<https://doi.org/10.1177/1065912907313077>

Springer-Heinze, A. (2018). *Manual Value Inks 2.0 sobre desarrollo Sostenible de cadenas de Valor Vol. 2*. Obtenido de GIZ: <https://www.valuelinks.org/material/manual/ValueLinks-Manual-2.0-Vol-2-January-2018.pdf>

Tell, J., Ulvenblad, P., Barth, H., & Stanhl, J. (2016). *Innovación en modelos de Negocios en el sector Agroalimentario: Una Revisión Bibliográfica*. *British Food Journal*, 1462 - 1476. doi:<https://doi.org/10.1108/bfj-08-2015-0293>

UPRA. (2023). *Plan de Ordenamiento productivo de la cadena del cacao*. Obtenido de [https://upra.gov.co/sites/default/files/2024-09/DT\\_Ana%CC%81lisis\\_situacional%20\\_cacao\\_agroindustria\\_v1.pdf](https://upra.gov.co/sites/default/files/2024-09/DT_Ana%CC%81lisis_situacional%20_cacao_agroindustria_v1.pdf)

Vorley, B., Luundy, M., & MacGregor, J. (2009). *Modelos de Negocio que incluyen a los pequeños agricultores. Agroindustrias para el desarrollo*. doi:<http://dx.doi.org/10.1079/9781845935764.0186>

World Agroforestry. (s.f.). *Agroforestería del cacao para mejorar los medios de vida de los*

*pequeños agricultores*. Obtenido de

[https://www.worldagroforestry.org/project/cocoa-agroforestry-improved-](https://www.worldagroforestry.org/project/cocoa-agroforestry-improved-livelihoods-smallholder-farmers-and-resilient-cocoa-landscapes?utm_source=chatgpt.com)

[livelihoods-smallholder-farmers-and-resilient-cocoa-](https://www.worldagroforestry.org/project/cocoa-agroforestry-improved-livelihoods-smallholder-farmers-and-resilient-cocoa-landscapes?utm_source=chatgpt.com)

[landscapes?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.worldagroforestry.org/project/cocoa-agroforestry-improved-livelihoods-smallholder-farmers-and-resilient-cocoa-landscapes?utm_source=chatgpt.com)

Zhang, X., Hu, L., Salimath, M., & Kuo, C.-C. (2019). *Developing Evaluation Frameworks*

*for Business Models in China's Rural Markets. Sustainability.*

doi:<https://doi.org/10.3390/su11010118>

**Anexo A. Matriz de revisión de metodologías de Modelos de Negocios**

Metodología	Enfoque	Componentes clave	Etapas del proceso	Participación de actores	Ventajas	Limitaciones	Aplicabilidad rural/cacaotera
Business Model Canvas	Empresarial, visual	9 bloques: propuesta de valor, canales, relaciones, ingresos, etc.	Análisis y diseño iterativo	Consultiva, puede ser participativa	Visual, fácil de aplicar, ampliamente difundido	Requiere cierto nivel de alfabetización empresarial, Puede simplificar en exceso realidades complejas, No incluye directamente análisis financiero profundo, Dependencia de facilitadores externos en contextos con baja formación técnica	Baja – Mas que Metodología es una herramienta, requiere adaptación para contexto rural
Design Thinking	Human-centered, innovador	Problema, ideación, prototipado, validación	Empatizar, definir, idear, prototipar, testear	Muy participativa	Centrado en el usuario, creativo, adaptable	Requiere facilitadores capacitados	Alta – muy útil con grupos rurales si se adapta
CEFE	Basado en competencias	Desarrollo empresarial desde habilidades	Diagnóstico, formación, aplicación práctica	Muy participativa (talleres vivenciales)	Fortalece capacidades, probado en zonas rurales	Largo tiempo de aplicación, necesita facilitación intensiva	Alta – usado en desarrollo rural

Metodología	Enfoque	Componentes clave	Etapas del proceso	Participación de actores	Ventajas	Limitaciones	Aplicabilidad rural/cacaotera
Triple Bottom Line Canvas	Sostenibilidad (económica, social, ambiental)	Valor económico, impacto social, huella ecológica.	Similar a Canvas, pero con enfoque de sostenibilidad	Consultiva con enfoque estratégico	Integra sostenibilidad desde el diseño	Más complejo de comprender por organizaciones pequeñas	Alta – si se simplifica en lenguaje y ejemplos
LINK (CIAT)	Participativo, inclusivo y colaborativo. Busca construir relaciones de negocio más equitativas entre pequeños productores y empresas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mapa del modelo de negocio actual</li> <li>2. Matriz de Inclusión</li> <li>3. Prototipos de modelos inclusivos</li> <li>4. Plan de Aprendizaje</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparación y convocatoria</li> <li>2. Diagnóstico participativo</li> <li>3. Co-creación de prototipos</li> <li>4. Implementación y monitoreo</li> </ol>	Asociaciones/co operativas de productores - Empresas compradoras (transformadores, exportadores) - Facilitadores (ONGs, CIAT) - Gobiernos locales o instituciones de apoyo	Mejora capacidades de gestión y negociación - Fomenta confianza con aliados comerciales - Promueve modelos inclusivos sostenibles - Basado en el aprendizaje adaptativo	Requiere facilitación externa con experiencia - Demanda tiempo para construcción conjunta - Requiere disposición de actores privados para colaborar	Alto: Altamente aplicable por su carácter participativo, enfoque en inclusión y ajuste a cadenas de valor como el cacao.

Metodología	Enfoque	Componentes clave	Etapas del proceso	Participación de actores	Ventajas	Limitaciones	Aplicabilidad rural/cacaotera
Producto Mínimo Viable (PMV)	Enfoque ágil para desarrollar versiones iniciales funcionales de un producto antes de una inversión mayor.	Características mínimas y funcionales, Mecanismos de retroalimentación, Iteraciones y mejoras continuas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar necesidades o problemas del cliente</li> <li>2. Formular hipótesis</li> <li>3. Diseñar el producto mínimo viable</li> <li>4. Desarrollar y lanzar el PMV</li> <li>5. Obtener retroalimentación real</li> <li>6. Medir resultados</li> <li>7. Aprender e iterar o pivota</li> </ol>	Emprendedores y líderes del proyecto - Usuarios finales (productores, asociaciones) - Equipos de diseño, desarrollo o facilitación - Aliados estratégicos o instituciones de apoyo	Reduce costos iniciales. Permite validación temprana. Facilita la mejora continua.	Productos iniciales pueden ser demasiado básicos. Exige una cultura de experimentación, Acceso limitado a tecnología e infraestructura, Dificultades para hacer seguimiento digital	Medio, necesita adaptación a la cultura de la organización. No incluye herramientas de validación financier de la idea de negocio

Metodología	Enfoque	Componentes clave	Etapas del proceso	Participación de actores	Ventajas	Limitaciones	Aplicabilidad rural/cacaotera
Caja de Herramientas MYPE (PNUD)	Conjunto de herramientas para integrar la sostenibilidad en pequeños negocios.	Diagnóstico participativo - Plan de fortalecimiento empresarial - Módulos temáticos (finanzas, comercialización, innovación, asociatividad, género, sostenibilidad, etc.) - Instrumentos y plantillas de aplicación práctica - Seguimiento, evaluación y sistematización	1. Sensibilización y convocatoria 2. Diagnóstico inicial 3. Plan de fortalecimiento 4. Capacitación y asistencia técnica 5. Implementación de mejoras 6. Evaluación y sistematización	Emprendedores y MYPE - Facilitadores locales o técnicos territoriales - Gobiernos locales y organizaciones de apoyo - Organismos de cooperación (como el PNUD) - Redes de economía solidaria y comercializadores	Visión sostenible del negocio. Herramientas adaptables. Responsabilidad social y ambiental.	Requiere acompañamiento técnico sostenido para grupos con bajo nivel educativo - Puede haber dificultades para implementar herramientas en contextos con baja conectividad - Algunas herramientas necesitan contextualización para sectores específicos - Depende del compromiso de aliados locales para su implementación	ALTO Es una metodología adecuada para fortalecer capacidades organizacionales y empresariales de cooperativas cacaoteras, con posibilidades de mejorar su articulación a mercados, su gestión financiera y su sostenibilidad socioambiental.

Metodología	Enfoque	Componentes clave	Etapas del proceso	Participación de actores	Ventajas	Limitaciones	Aplicabilidad rural/cacaotera
RuralInvest (FAO)	Participativo, técnico y financiero para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión rural	<p>Identificación participativa de ideas de inversión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación técnica (formulación y evaluación de proyectos)</li> <li>- Herramientas estandarizadas y software Rlv4</li> <li>- Evaluación financiera y socioeconómica (VAN, TIR, relación B/C)</li> <li>- Formulación de planes de negocios adaptados al contexto local</li> <li>- Seguimiento y monitoreo de proyectos</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de ideas de inversión</li> <li>2. Preformulación del proyecto</li> <li>3. Formulación del plan de negocios</li> <li>4. Evaluación técnico-financiera</li> <li>5. Presentación del proyecto</li> <li>6. Implementación y seguimiento</li> </ol>	<p>Productores/as rurales (asociaciones y cooperativas)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnicos locales y facilitadores</li> <li>- Entidades públicas y gobiernos locales</li> <li>- ONGs y agencias de cooperación</li> <li>- Instituciones financieras y donantes</li> </ul>	<p>Enfoque participativo. Específica para el entorno rural. Accesible y con apoyo de la FAO.</p>	<p>Requiere capacitación previa en la metodología y software</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Puede demandar tiempo y recursos en la etapa inicial</li> <li>- Puede haber dificultades si existe bajo nivel de alfabetización financiera o digital</li> <li>- Depende de datos locales confiables para hacer análisis precisos</li> </ul>	<p>Media - Es altamente aplicable para estructurar inversiones productivas, sin embargo, su enfoque a proyectos hace que la metodología no sea aplicable a contextos específicos de ideación y fortalecimiento de Modelos de negocio, puede ser útil en etapas en donde las organizaciones requieran la formulación de proyectos.</p>

Metodología	Enfoque	Componentes clave	Etapas del proceso	Participación de actores	Ventajas	Limitaciones	Aplicabilidad rural/cacaotera
Lean Startup	Metodología ágil que se basa en 'Construir-Medir-Aprender' para desarrollar negocios eficientes.	Producto Mínimo Viable (PMV) - Ciclo Construir – Medir – Aprender - Hipótesis de negocio - Aprendizaje validado - Pivotar o perseverar - Métricas accionables	1. Identificación del problema y clientes 2. Formulación de hipótesis 3. Diseño y lanzamiento del PMV 4. Medición de resultados y retroalimentación 5. Validación/aprendizaje 6. Pivotar o escalar 7. Iteración continua	Equipo emprendedor (toma decisiones estratégicas) - Clientes o usuarios rurales (validan hipótesis) - Técnicos o facilitadores (apoyo metodológico) - Aliados estratégicos/inversores (revisan tracción y escalabilidad)	Minimiza desperdicio de recursos. Permite adaptación rápida a cambios. Cultura de innovación.	Dificultad para recolectar datos de usuarios de forma ágil - Escaso acceso a herramientas tecnológicas para prototipado y medición - Necesidad de capacitación previa en el enfoque Lean - Barreras culturales al cambio o a la experimentación iterativa	ALTO La metodología es altamente aplicable si se adapta al contexto, se acompaña de facilitación técnica, y se emplea en procesos como desarrollo de nuevos productos (chocolate, cosmética, agroturismo), mejora del modelo comercial, o validación de propuestas de valor.

Metodología	Enfoque	Componentes clave	Etapas del proceso	Participación de actores	Ventajas	Limitaciones	Aplicabilidad rural/cacaotera
Innovación Rural Participativa (IRP)	Participativo, territorial y adaptativo. Busca empoderar a los actores rurales en la co-creación de soluciones apropiadas a sus realidades locales.	Diagnóstico participativo - Co-creación de soluciones - Validación en campo - Sistematización de aprendizajes - Escalamiento desde lo local	1. Preparación y sensibilización 2. Diagnóstico participativo 3. Diseño de soluciones 4. Experimentación y validación 5. Evaluación y ajustes 6. Sistematización y escalamiento	Productores rurales - Asociaciones/cooperativas - Técnicos y extensionistas - Investigadores - Gobiernos locales y ONGs	Fomenta la autonomía local. Enfoque sostenible y multidimensional. Adaptable a distintos contextos.	Procesos más largos y demandantes en tiempo - Requiere facilitadores bien formados - Puede haber resistencia institucional o técnica	Medio - permite diseñar soluciones adaptadas a condiciones agroecológicas, socioculturales y organizativas específicas del subsector cacaotero. Sin embargo, su enfoque no está diseñado precisamente para el diseño o fortalecimiento de los modelos de negocio de las organizaciones

RUNIN	Caja de herramientas para el desarrollo participativo de modelos de negocio rurales.	<p>Diagnóstico territorial participativo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de mercado</li> <li>- Construcción del modelo de negocio (Canvas adaptado)</li> <li>- Evaluación económica simplificada</li> <li>- Plan de fortalecimiento organizativo</li> <li>- Estrategias de comercialización y monitoreo participativo</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exploración territorial y mapeo de actores</li> <li>2. Identificación del emprendimiento y capacidades locales</li> <li>3. Análisis del mercado y propuesta de valor</li> <li>4. Diseño del modelo de negocio participativo</li> <li>5. Evaluación de sostenibilidad y plan de acción</li> <li>6. Gestión, seguimiento y aprendizaje continuo.</li> </ol>	Alta participación de productores, líderes comunitarios, asociaciones, cooperativas, mujeres, jóvenes, técnicos y facilitadores locales.	<p>Promueve apropiación local del modelo de negocio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalece capacidades organizativas y de gestión</li> <li>- Integra la visión colectiva del territorio</li> <li>- Visibiliza oportunidades reales de mercado</li> <li>- Fomenta sostenibilidad económica y social</li> </ul>	<p>Requiere facilitación experta o capacitada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El proceso puede ser largo si se hace completo</li> <li>- Necesita alta motivación y compromiso de los actores</li> <li>- Algunos conceptos financieros requieren simplificación</li> </ul>	<p>ALTO. La metodología se adapta muy bien a la realidad de organizaciones cacaoteras, permitiendo articular producción, mercado, cultura local, sostenibilidad y mejora de capacidades empresariales. Ideal para procesos de fortalecimiento productivo y comercial</p>
-------	--	--	---	--	---	--	--

### Anexo B. Preguntas Orientadoras Método Delphi

Stakeholder	Dimensión	Pregunta central	Preguntas orientadoras para identificar (Valor creado, valor destruido, valor perdido y oportunidades para creación de valor).
Organizaciones Referentes - Expertos en sostenibilidad Expertos en Organizaciones - Inversores	Ambiental	economía circular	¿Qué valor positivo (económico, ambiental, social) ha generado la implementación de estrategias de economía circular en su organización o comunidad?
			¿Qué impactos negativos o consecuencias no deseadas ha observado (valor destruido)?
			¿Qué oportunidades no aprovechadas o potenciales sin explotar identifica para aplicar economía circular en su organización?
		Barreras para la implementación de prácticas de economía circular.	¿Qué acciones específicas permitirían crear nuevo valor ambiental, económico o social mediante estas estrategias?
			¿Qué barreras técnicas, culturales o económicas han destruido o impedido valor al intentar implementar prácticas de economía circular?
			¿Qué conocimientos, recursos o redes considera que se han perdido por no haber superado estas barreras?
			¿Cómo podrían estas barreras convertirse en oportunidades de creación de valor?
		Otras estrategias	¿Qué valores actuales genera su organización al aplicar estas estrategias?
			¿Qué obstáculos han destruido valor o reducido la efectividad de estas prácticas?

Stakeholder	Dimensión	Pregunta central	Preguntas orientadoras para identificar (Valor creado, valor destruido, valor perdido y oportunidades para creación de valor).
Organizaciones Referentes Expertos en Organizaciones - Clientes	Producción y calidad	Inversión en proyectos socioambientales	¿Qué potencial perdido identifica por no implementar plenamente estas estrategias?
			¿Qué alternativas o mejoras podrían generar nuevo valor desde la sostenibilidad?
			¿Qué factores han favorecido o valor al atraer o perder inversión?
			¿Qué factores han destruido valor al atraer o perder inversión?
			¿Qué recursos, alianzas o financiamiento considera que su organización ha perdido?
		¿Qué estrategias o actores permitirían crear nuevo valor mediante mayor inversión?	
		Prácticas sostenibles	¿Qué prácticas sostenibles han generado valor en la producción, transformación y comercialización?
			¿Qué problemas o malas prácticas han destruido valor en estos procesos?
			¿Qué oportunidades perdidas han impedido aumentar la sostenibilidad?
		Estándares de calidad	¿Qué mejoras o innovaciones permitirían crear más valor sostenible en cada eslabón?
			¿Qué elementos han fortalecido el valor del cacao sostenible?

Stakeholder	Dimensión	Pregunta central	Preguntas orientadoras para identificar (Valor creado, valor destruido, valor perdido y oportunidades para creación de valor).
Organizaciones Referentes Expertos en Organizaciones / Expertos en negocios	Administrativo y financiero	Modelo de negocio	¿Qué barreras han destruido el valor o la confianza en la calidad?
			¿Qué mecanismos de control, formación o apoyo han estado ausentes o perdidos?
			¿Qué acciones permitirían crear nuevo valor en términos de calidad?
			¿Cuáles son los elementos clave que debe incluir un modelo de negocio sostenible para organizaciones sociales y solidarias del subsector cacaoero?
Organizaciones Referentes Expertos en organizaciones - Clientes/ Expertos en negocios / inversores	Mercadeo y ventas	Oportunidades de mercado	¿Qué canales, clientes o nichos han creado valor para su cacao?
			¿Qué errores comerciales han destruido valor en ventas?
			¿Qué alianzas o mercados no se han explotado (valor perdido)?

Stakeholder	Dimensión	Pregunta central	Preguntas orientadoras para identificar (Valor creado, valor destruido, valor perdido y oportunidades para creación de valor).
Organizaciones Referentes- Expertos en sostenibilidad. Expertos en OSS / inversores	Social y cultural	Regulaciones	¿Qué estrategias permitirían crear valor en nuevos mercados sostenibles?
			¿Qué normativas han facilitado valor en sus procesos?
			¿Qué normativas han destruido valor en sus procesos?
			¿Qué limitaciones legales o técnicas han significado pérdidas de oportunidad?
			¿Cómo pueden adaptarse mejor a regulaciones para crear nuevo valor?
	Pensamiento estratégico	¿Qué prácticas culturales y sociales han generado valor para el desarrollo organizativo?	
		¿Qué aspectos han destruido valor colectivo o debilitado el pensamiento estratégico?	
		¿Qué conocimientos, costumbres o saberes se han perdido en el proceso?	
	Innovación sostenible	¿Qué estrategias comunitarias podrían crear más valor social y organizativo?	
		¿Qué herramientas o saberes han creado valor en la adopción de prácticas innovadoras?	
¿Qué obstáculos han destruido valor o desmotivados procesos de innovación?			

---

Stakeholder	Dimensión	Pregunta central	Preguntas orientadoras para identificar (Valor creado, valor destruido, valor perdido y oportunidades para creación de valor).
			¿Qué alianzas o metodologías perdidas o no consideradas han limitado el cambio?
			¿Qué acciones permitirían crear nuevo valor con innovación sostenible?

---

### Anexo C. Matriz Análisis de Potencialidades

Crterios	Definición	Peso (%)	Pregunta (s) a Validar
Relevancia	Qué tan pertinente es la metodología frente a las necesidades reales del subsector cacaoero	5,88%	¿La metodología aborda las principales limitantes internas (gestión, capacidades técnicas, financiamiento) de las organizaciones cacaoeras?
		5,88%	¿Responde a las oportunidades de mercado identificadas (diferenciación, valor agregado, certificaciones)?
		5,88%	¿Considera los retos actuales del sector: precios, cambio climático, regulaciones internacionales?
		5,88%	¿El lenguaje y los conceptos son adecuados para organizaciones rurales con distintos niveles de formación?
Aplicabilidad	Facilidad de implementación en organizaciones rurales (recursos, tiempo, capacidades).	5,88%	¿Es adaptable a diferentes tamaños de organización (pequeñas, medianas, cooperativas grandes)?
		5,88%	¿El paso a paso de la metodología es claro y comprensible?
		5,88%	¿Puede ser aplicada con acompañamiento limitado o requiere asesoría constante de expertos externos?
Sostenibilidad	Grado en que integra dimensiones económicas, sociales y ambientales.	5,88%	¿El modelo fomenta prácticas sostenibles y acceso a mercados de valor?
		5,88%	¿El modelo de negocio propuesto contribuye a generar ingresos dignos para los productores?

		5,88%	¿Se promueve la inclusión de mujeres y jóvenes en la cadena de valor?
		5,88%	¿Incorpora prácticas de producción sostenibles (agroforestería, cero deforestaciones, manejo de suelos y agua)?
		5,88%	¿Promueve la resiliencia frente al cambio climático y la conservación de la biodiversidad?
Escalabilidad	Potencial de ser replicada y adaptada en otros contextos y actores de la cadena.	5,88%	¿Puede ser replicada en diferentes regiones productoras de cacao en Colombia?
		5,88%	¿Tiene potencial para ser institucionalizada como herramienta en programas de política pública o cooperación internacional?
		5,88%	¿Es aplicable también en otros cultivos o cadenas agroalimentarias similares?
		5,88%	¿La metodología es flexible para ajustarse a organizaciones con diferentes niveles de madurez empresarial?