



LA CADENA DE VALOR DE CACAO DE NORTE DE SANTANDER EN EL ESCENARIO DE LA PAZ Y EL POSCONFLICTO

**Liliana Marcela Bastos Osorio - Eduardo Felipe Vásquez Barajas
Johanna Milena Mogrovejo Andrade**


**Universidad Francisco
de Paula Santander**
Vigilada Mineducación


OCIF
Observatorio en Comercio
Internacional y Frontera


GILOCNI
Grupo de Investigación en Logística,
Competitividad y Negocios Internacionales


GIDSE
Grupo de Investigación para el Desarrollo Socioeconómico

**LA CADENA DE VALOR
DE CACAO DE NORTE DE
SANTANDER EN EL
ESCENARIO DE LA PAZ
Y EL POSCONFLICTO**

LILIANA MARCELA BASTOS OSORIO
EDUARDO FELIPE VÁSQUEZ BARAJAS
JOHANNA MILENA MOGROVEJO ANDRADE

Bastos Osorio, Liliana Marcela

La cadena de valor de cacao de Norte de Santander en el escenario de la paz y el post-conflicto / Liliana Marcela Bastos Osorio, Eduardo Felipe Vásquez Barajas, Johanna Milena Mogrovejo Andrade. -- 1a ed. -- Cúcuta : Universidad Francisco de Paula Santander ; Bogotá : Ecoe Ediciones, 2021.

112 p. -- (Ciencias empresariales. Economía)

Incluye datos de los autores en la pasta. -- Incluye referencias bibliográficas.

ISBN 978-958-503-075-6 -- 978-958-503-076-3 (e-book)

1. Cacao - Producción - Norte de Santander 2. Cadena de valor - Investigaciones - Norte de Santander 3. Sustitución de cultivos ilícitos - Norte de Santander I. Vásquez Barajas, Eduardo Felipe II. Mogrovejo Andrade, Johanna Milena III. Título IV. Serie

CDD: 633.740986124 ed. 23

CO-BoBN- a1074070



Área: Ciencias empresariales

Subárea: Economía



**Universidad Francisco
de Paula Santander**

Vigilada Mineducación

© Liliana Marcela Bastos Osorio
© Eduardo Felipe Vásquez Barajas
© Johanna Milena Mogrovejo Andrade

- ▶ Universidad Francisco de Paula Santander
Avenida Gran Colombia
No. 12E-96 Barrio Colsag
San José de Cúcuta - Colombia
Teléfono (057)(7) 5776655
- ▶ Ecoe Ediciones Limitada
Carrera 19 # 63C 32
Bogotá, Colombia

Primera edición: Bogotá, abril del 2021

ISBN: 978-958-503-075-6
e-ISBN: 978-958-503-076-3

Directora editorial: Claudia Garay Castro
Coordinadora editorial: Gisela Arroyo Andrade
Corrección de estilo: Andrés Díaz Vásquez
Diagramación: Paula Cubillos Gómez
Carátula: Wilson Marulanda Muñoz
Impresión: Carvajal Soluciones de comunicación S.A.S
Carrera 69 #15 -24

*Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio
sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.*

Impreso y hecho en Colombia - Todos los derechos reservados

CONTENIDO

RESUMEN	XIII
ABSTRACT.....	XV
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. DESCRIPCIÓN DEL IMPACTO SOCIOECONÓMICO DEL CACAO EN EL ESCENARIO DE PAZ Y POSCONFLICTO EN NORTE DE SANTANDER	3
1.1 Analizar el escenario de posconflicto en Norte de Santander como oportunidad de desarrollo	3
1.2 Describir el impacto del cacao como cultivo alternativo en la transición de los cultivos ilícitos y el posconflicto	6
CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE CACAO DE NORTE DE SANTANDER SEGÚN EL MODELO DE PORTER.....	9
2.1 Describir los niveles y condiciones de producción y transformación del cacao en Norte de Santander.....	9
2.2 Determinar las actividades principales de la cadena de valor	18
2.3 Determinar las actividades de apoyo de la cadena de valor.....	25

CAPÍTULO 3. EVALUACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE CACAO DE NORTE DE SANTANDER	27
3.1 Aplicar la metodología pertinente para la evaluación de la respectiva cadena de valor	27
3.2 Analizar los resultados de la evaluación para la identificación de eslabones, ventajas competitivas y debilidades.....	41
CAPÍTULO 4. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES COMERCIALES Y TENDENCIAS EN MERCADOS INTERNACIONALES PARA EL CACAO Y POSIBLES DERIVADOS DE NORTE DE SANTANDER	43
4.1 Elaborar un estudio de mercado con énfasis internacional del cacao, cacao fino y de aroma y sus derivados	43
4.1.1 Oferta o producción	43
4.1.2 Demanda o consumo	49
4.1.3 Precios.....	52
4.1.4 Balanza comercial.....	55
4.1.5 Tendencias	70
4.2 Determinar mediante una matriz de preselección de mercados los países o mercados internacionales potenciales para la internacionalización de cacao y sus derivados.....	76
4.3 Analizar oportunidades comerciales para el cacao de Norte de Santander	85
CAPÍTULO 5. ESTABLECIMIENTO DE LOS GENERADORES DE VALOR AGREGADO PARA LA COMPETITIVIDAD DE LA CADENA DE VALOR DE CACAO DE NORTE DE SANTANDER CON PERSPECTIVA DE INTERNACIONALIZACIÓN	87
5.1 Identificación de generadores de valor agregado de acuerdo con las oportunidades internacionales con las que cuenta el cacao de Norte de Santander	87
5.2 Proponer estrategias para el desarrollo de los generadores de valor identificados	88
CONCLUSIONES	91
RECOMENDACIONES	93
REFERENCIAS	95
ANEXOS	103

LISTA DE TABLAS

TABLA 1.	Producción por departamentos en Colombia de cacao en grano	11
TABLA 2.	Producción de cacao en Norte de Santander, año 2016	13
TABLA 3.	Producción unificada de cacao tecnificado y tradicional en Norte de Santander, año 2016	15
TABLA 4.	Asociaciones productoras de cacao en Norte de Santander	16
TABLA 5.	Escala de calificación de actividades	29
TABLA 6.	Rango de interpretación del total para actividad principal	30
TABLA 7.	Rango de interpretación del total por actividad de apoyo	30
TABLA 8.	Matriz de factores para evaluación externa	31
TABLA 9.	Calificación del impacto de las oportunidades y amenazas de los factores externos	31
TABLA 10.	Matriz de evaluación interna de cadena de valor de cacao en Norte de Santander	35
TABLA 11.	Matriz de factores para evaluación externa	39
TABLA 12.	Resultado de evaluación interna de la cadena de valor del cacao	42
TABLA 13.	Producción de granos de cacao (miles de toneladas)	44
TABLA 14.	Productos derivados del cacao y chocolatería en Colombia, año 2018	49

TABLA 15.	Molienda de granos de cacao (miles de toneladas)	50
TABLA 16.	Precio de cacao en grano en Colombia y a nivel internacional. .	55
TABLA 17.	Importaciones mundiales de cacao y sus derivados, año 2019 ...	57
TABLA 18.	Exportaciones mundiales de cacao y sus derivados, año 2019 ...	58
TABLA 19.	Importaciones mundiales de cacao en grano, año 2019	59
TABLA 20.	Exportaciones mundiales de cacao en grano, año 2019.....	60
TABLA 21.	Importaciones mundiales de chocolate, año 2019.....	61
TABLA 22.	Exportaciones mundiales de chocolate, año 2019	62
TABLA 23.	Importaciones colombianas de cacao y sus derivados, año 2019	64
TABLA 24.	Exportaciones colombianas de cacao y sus derivados, año 2019	65
TABLA 25.	Importaciones colombianas de cacao en grano, año 2019.....	66
TABLA 26.	Exportaciones colombianas de cacao en grano, año 2019.....	67
TABLA 27.	Importaciones colombianas de chocolate, año 2019	68
TABLA 28.	Exportaciones colombianas de chocolate, año 2019	69
TABLA 29.	Matriz de preselección de mercados para cacao en grano.....	79
TABLA 30.	Matriz de preselección de mercados para cáscara, película y desechos de cacao	80
TABLA 31.	Matriz de preselección de mercados para pasta de cacao sin desengrasar.....	81
TABLA 32.	Matriz de preselección de mercados para manteca, grasa y aceite de cacao	82
TABLA 33.	Matriz de preselección de mercados para cacao en polvo.....	83
TABLA 34.	Matriz de preselección de mercados para chocolates.....	84

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. Baya o fruto de cacao	10
FIGURA 2. Concepto de cadena de valor de Michael Porter	21
FIGURA 3. Cacao en grano	23
FIGURA 4. Subproductos del cacao	23
FIGURA 5. Cadena de valor de cacao de Norte de Santander.....	26
FIGURA 6. Metodología para evaluar la cadena de valor	28
FIGURA 7. Variables para la evaluación externa de la cadena de valor	32
FIGURA 8. Metodología para evaluar la cadena de valor	33
FIGURA 9. Mayores productores de cacao durante el año cacaotero 2018-2019.....	45
FIGURA 10. Balanza de la producción de cacao en grano.....	45
FIGURA 11. Producción nacional de cacao por departamentos, año 2019	47
FIGURA 12. Producción promedio nacional de cacao, año 2009-2019 (toneladas).....	48
FIGURA 13. Consumo per cápita de chocolate a nivel mundial en 2017 por país (kilogramo)	51

FIGURA 14. Variación de precio de cacao en grano en la Bolsa de Nueva York 2015-2020	53
FIGURA 15. Variación de precio de cacao en grano en la Bolsa de Londres 2015-2020.....	53
FIGURA 16. Precio de los contratos de futuros por tonelada de cacao en las bolsas de futuros de Nueva York y Londres, marzo 2020.....	54

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1.	Encuesta cadena de valor de Cacao de Norte de Santander.....	103
ANEXO 2.	Entrevista a actores representativos en la cadena de valor de cacao	111



RESUMEN



El objetivo principal de la investigación es determinar la generación de valor para la competitividad con perspectiva de internacionalización de la cadena de valor de cacao de Norte de Santander en el escenario de la paz y el posconflicto. Su metodología emplea un tipo de investigación cuantitativa, método deductivo y tipo de estudio descriptivo y de campo. Los principales resultados esperados de la investigación son la descripción del impacto socioeconómico del cacao en el escenario de paz y posconflicto en Norte de Santander, el análisis de la cadena de valor de cacao de este departamento según el modelo de Porter, evaluación de la respectiva cadena de valor, identificación de oportunidades comerciales y tendencias en mercados internacionales para el cacao y posibles derivados, y establecimiento de generadores de valor agregado para la competitividad de la cadena de valor de cacao del departamento con perspectiva de internacionalización. Por lo tanto, se espera que con el desarrollo de la investigación se pueda aportar a la generación de valor a la cadena de valor de cacao de Norte de Santander y la transformación de condiciones favorables de cacaocultores en escenarios de progreso y paz.

Palabras clave: cacao, cadena de valor, competitividad, generación de valor, internacionalización, Norte de Santander.



ABSTRACT



The main objective of the research is to determine the generation of value for competitiveness with a perspective of internationalization of the cocoa value chain of Norte de Santander in the peace and post-conflict scenario. This methodology uses a type of quantitative research, deductive method, and a descriptive and a field type of study. The main results of the research are the description of the socioeconomic impact of cocoa in the peace and post-conflict scenario in Norte de Santander, the analysis of the cocoa value chain of this department according to Porter's model, the evaluation of the respective value chain, identification of commercial opportunities and trends in international markets for cocoa and possible derivatives, besides, the establishment of generators of added value for the competitiveness of the department's cocoa value chain with an internationalization outlook. Therefore, it is expected that with the development of the research, it is possible to contribute to the generation of value to Norte de Santander's cocoa value chain and the transformation of favorable conditions for cocoa farmers in scenarios for progress and peace.

Keywords: cocoa, competitiveness, internationalization, Norte de Santander. value chain, value generation.

INTRODUCCIÓN

El cacao es uno de los cultivos con mayor potencial y protagonismo en Norte de Santander por las características geográficas que tiene este departamento, y se visualiza como una de las mejores alternativas de desarrollo sostenible en zonas del departamento como el Catatumbo, que ha sido afectado por el conflicto colombiano. En la situación actual de posconflicto, o mejor dicho posacuerdo, se vislumbra al cacao como uno de los principales cultivos para reemplazar cultivos ilícitos, así como para generar mayores y mejores condiciones socioeconómicas para los agricultores y habitantes de la zona. Asimismo, los buenos precios internacionales del cacao en grano y las primas adicionales por cacao fino y de aroma con el cual cuenta Colombia ha motivado también el interés de aumentar el cultivo y producción de cacao en el departamento.

En su mayoría, la producción y comercialización se centra en el cacao en grano a nivel regional y nacional, y la venta internacional es aún escasa, en parte, por el rendimiento de alrededor de media tonelada por hectárea, el proceso gradual de aumento del cultivo y la generación de agroindustria para generar mayor valor. Alternativas, competitividad e internacionalización son las metas por alcanzar para la cadena de valor de cacao de Norte de Santander.

Por ende, se desarrolla la investigación a partir de la Convocatoria de Colciencias 812 de 2018 de Jóvenes Investigadores la cual está alineada al CONPES 3850 de 2015 sobre paz, resaltando el lineamiento de la importancia de la comercialización

de la producción rural y su debido mejoramiento. De acuerdo con lo anterior, se expone el proyecto de generación de valor para la competitividad con perspectiva de internacionalización de la cadena de valor de cacao de Norte de Santander en el escenario de la paz y el posconflicto.

CAPÍTULO 1

DESCRIPCIÓN DEL IMPACTO SOCIOECONÓMICO DEL CACAO EN EL ESCENARIO DE PAZ Y POSCONFLICTO EN NORTE DE SANTANDER

1.1 Analizar el escenario de posconflicto en Norte de Santander como oportunidad de desarrollo

Norte de Santander es un caso particular por su característica de departamento fronterizo, lo que lo convierte en un punto estratégico para grupos insurgentes, contrabandistas y narcotraficantes, hasta para el mismo Estado y gobierno colombiano; con infraestructura clave para el país como la petrolera con el oleoducto Caño Limón-Coveñas. Lo anterior, ha conllevado a presencia de ambas partes del conflicto con amplias y constantes confrontaciones, así como ataques unilaterales en disputa de control territorial (Santamaría, 2015). Según Torres et al. (2015), la situación de seguridad, convivencia y conflictividad social en el Catatumbo ha estado determinada por la presencia y consolidación de grupos armados al margen de la ley que buscan controlar el territorio persiguiendo diversos objetivos.

Por consiguiente, la historia de conflicto del Catatumbo se divide en tres: primero, la consolidación de la presencia guerrillera; segundo, la incursión paramilitar, que condujo a una grave crisis humanitaria y transformación de las relaciones sociales en el territorio; y tercero, la desmovilización paramilitar que ocasionó otra disputa territorial entre guerrillas y bandas criminales para controlar la zona que dejaban los paramilitares transformando de nuevo las dinámicas sociales, políticas, económicas y de seguridad en el Catatumbo (Torres et al., 2015).

En lo anterior coincide Rubio (2015) quien menciona que el conflicto armado en Norte de Santander es percibido como un fenómeno histórico. El carácter fronterizo, su extensión, la falencia institucional y falta de control sobre el territorio configura un escenario que aprovechan los actores armados para materializar sus fines políticos e intereses económicos.

La relación de cultivos ilícitos con las pobres condiciones de desarrollo en el Catatumbo conlleva a implementar acciones políticas, económicas y sociales que apunten hacia el fortalecimiento de la economía rural de la región. Por ende, los programas de desarrollo alternativo deben estar enfocados al fortalecimiento institucional local y al desarrollo rural integral. En este caso, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural debe liderar todo este proceso de desarrollo agrícola (Torres et al., 2015).

Sin embargo, los programas de desarrollo alternativo resultan insuficientes a la hora de satisfacer integralmente las necesidades de los territorios y sus habitantes. Los programas contra las drogas deben estar dirigidos a transformar las realidades rurales mediante la consolidación del Estado y el ofrecimiento de bienes y servicios públicos en los territorios. No obstante, los programas de desarrollo alternativo no están generando las capacidades necesarias para que las comunidades puedan competir de manera justa en el mercado (Torres et al., 2015).

El caso de la palma en el Catatumbo como macroproyecto agroindustrial para la sustitución de cultivos ilícitos arroja lecciones sobre las desiguales condiciones en que los cultivadores fueron vinculados a la nueva apuesta productiva. El Estado debe velar por el beneficio sostenible y transformador para todas las partes (Torres et al., 2015).

Una decisión acertada del gobierno respecto a los programas de desarrollo alternativo en el Catatumbo es dejar de condicionar los proyectos de desarrollo de nuevos cultivos con el requisito de “cero coca” puesto que la erradicación debe ser una consecuencia y no un requisito para nuevos proyectos de desarrollo en el sector rural (Torres et al., 2015).

De acuerdo con la Gobernación de Norte de Santander (2015) existen unos retos y oportunidades para el desarrollo luego del periodo de la firma del acuerdo de paz:

- » Presencia institucional en zonas más afectadas por el conflicto armado. Desarrollo rural y acceso a tierras.
- » Sustitución de cultivos con intervenciones integrales: asistencia técnica, infraestructura, crédito y tierras.
- » Fortalecimiento de capacidades institucionales a autoridades locales y organizaciones sociales para implementar los acuerdos.

- » Control de otros actores armados ilegales: Bacrim, otros grupos que no están en proceso de diálogo.
- » Control de economías ilegales: narcotráfico y minería ilegal. Especial atención a la zona del Catatumbo.

De acuerdo con Santamaría (2015), Norte de Santander presenta bajos niveles de industrialización y tomando en cuenta la falta de mayor presencia del Estado, no se ha logrado una sofisticación productiva, inclusive, aun siendo un departamento con una amplia producción agrícola presenta baja productividad impactando su desarrollo económico y social.

Respecto a soluciones y oportunidades de desarrollo en escenarios de posconflicto, el Programa Gubernamental de Familias Guardabosques se basa en dar una opción a familias que siembran cultivos ilícitos al proponerles y ejecutarles alternativas de desarrollo en zonas vulnerables. En relación, el Programa de Familias Guardabosques las involucra en actividades agrícolas dando prioridad a cultivos permanentes como el café, cacao y la caña de azúcar e impactando positivamente en las familias dado que ha permitido que abandonen los cultivos ilícitos. En el caso particular de Norte de Santander, los cultivos permanentes han sido claves como oportunidades de desarrollo estando el cacao en primer lugar, luego la caña panelera y después el café (Santamaría, 2015).

Sin embargo, se presentan algunos obstáculos como la falta de formalización de las tierras, la poscosecha con relación a la calidad, el acceso a crédito, la comercialización, el costo de materias primas y la variación de los precios (Santamaría, 2015).

El reconocimiento del papel de las asociaciones es muy importante porque son actores principales para que estas oportunidades de desarrollo se logren de buena manera. Inclusive la comercialización se da de una forma más adecuada cuando es la asociación quien la negocia y la realiza abarcando mayores volúmenes, mejores contratos y acuerdos de precio más favorables, aumentando el poder de negociación de los agricultores por medio de la asociación (Santamaría, 2015).

Adicionalmente, las asociaciones son interlocutores claves entre los patrocinadores o administradores de proyectos de desarrollo y los agricultores junto con sus familias, ayudando a mantenerlos comprometidos en los programas productivos y lejos de reincidir en los cultivos ilícitos. Inclusive, para evitar dicha reincidencia y más bien garantizar la permanencia en proyectos productivos los agricultores como asociaciones deben contar con mayores beneficios de la comercialización, mejor acceso al sistema financiero, la reconstrucción del tejido social afectado por el conflicto, promoción de la cultura de la legalidad, entre otros (Santamaría, 2015).

También es importante contar y apoyar a que las asociaciones campesinas sean sostenibles con amplias oportunidades de desarrollo y que cohesionen los esfuerzos de sus comunidades con el fin de potenciar la generación de valor por medio

de la industrialización, la comercialización más favorable y la tecnificación de la producción de los cultivos. Asimismo, deben contar con mejor infraestructura de bienes públicos, vías de acceso, distritos de riego, centros de acopio que mejoren su logística de distribución y la financiación rural (Santamaría, 2015).

1.2 Describir el impacto del cacao como cultivo alternativo en la transición de los cultivos ilícitos y el posconflicto

En palabras de la Presidencia de la República de Colombia (2015), citado por Cely (2017), el campo y la agricultura familiar tienen un papel fundamental en el posconflicto y apoyo a la paz, por lo cual el gobierno colombiano trabaja en una misión para transformarlo, hacerlo más moderno, competitivo, inclusivo, conservador de los recursos naturales y respetuoso de la diversidad cultural y territorial.

Según el Departamento Nacional de Planeación y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2003), citado por Pineda (2018), en el documento CONPES 3218 de 2003 que trata sobre el Programa de Desarrollo Alternativo 2003-2006, se priorizó como alternativas a los cultivos ilícitos algunos proyectos agroforestales y agrícolas como el cacao, el café, el caucho, la palma y plantaciones forestales. También reconoció la apicultura, turismo de naturaleza, artesanías y caña panelera como otras alternativas productivas.

De acuerdo con la Consejería Presidencial para la Estabilización y la Consolidación (2018), el cacao es uno de los principales cultivos considerados alternativa para la sustitución de cultivos ilícitos en Colombia, y que ayuda a que agricultores y sus familias que se han afectado por el conflicto armado en Colombia puedan hacer su transición de producción hacia una economía legal y mejorar sus condiciones. Este proceso ha estado liderado por varias entidades, entre ellas la Dirección de Sustitución de Cultivos Ilícitos y el despacho de la Alta Consejería para el Posconflicto, así como el apoyo y participación de la Federación Nacional de Cacaoteros (Fedecacao).

Según el diario Portafolio (2014), el cacao más allá de ser una actividad es una cadena productiva; aunque su producción es principalmente primaria, emplea alrededor de 35.000 familias en los cultivos en Colombia, y cuenta con un área de producción de 150.000 hectáreas y 100.000 empleos en actividades de productos intermedios y finales.

El cacao ha demostrado ser una solución económica generadora de empleo, recursos, y la preservación de los recursos naturales, mediante la formulación y ejecución de proyectos por parte de los productores y sus asociaciones en sus territorios buscando un cambio social y económico con el fortalecimiento de la cadena productiva del cacao y su comercialización (Forero, Oviedo y Villalba, 2018).

Por consiguiente, la implementación de sistemas agroforestales de cacao es una alternativa de desarrollo sostenible en la región. Dentro de esos sistemas se pueden desarrollar proyectos productivos que representan ingresos para los cacaocultores y sus familias y vinculan las instituciones haciéndolas más fuertes; potenciando el tejido social, mejorando las relaciones con el gobierno y coordinando las actividades de erradicación de cultivos ilícitos por medio de procesos sociales, conformación de cooperativas y asociaciones, emprendimientos, microempresas, entre otros (Forero et al., 2018).

Según Cely (2017), el papel del sector cacaotero y del Ministerio de Agricultura en la sustitución de cultivos ilícitos permite considerar al cacao como un producto que genera una alternativa ambiental, económica y social, es decir, de sostenibilidad, en particular en lugares como Arauca, el Catatumbo y Tumaco, unas de las zonas donde se inició la sustitución de cultivos de cocaína por cacao, modificando el estilo de vida y aportando a la construcción de la paz.

En relación con lo anterior, el Programa Nacional Integral de Sustitución Voluntaria de Cultivos de Uso Ilícito (PNIS) suministró cuatro millones de plántulas de cacao en los departamentos de Guaviare, Antioquia, Caquetá, Nariño, Meta, Norte de Santander y Putumayo; enfocándose en proyectos agroforestales apoyados con fuentes de financiación, asistencia técnica, asistencia comercial y de *marketing* para producir con calidad y de manera competitiva con el fin de lograr su internacionalización en otros mercados. Sin embargo, no solo se debe enfocar en la productividad y fines económicos, sino también se requiere un acompañamiento social con acceso a servicios públicos, salud, educación, recreación, mejores oportunidades laborales, entre otras (Consejería Presidencial para la Estabilización y la Consolidación, 2018). El acompañamiento social mencionado converge hacia una cohesión social que fomenta la creación de capital social entre asociaciones, cooperativas, instituciones y demás actores en la zona, identificando al cacao como una alternativa productiva de desarrollo sostenible, un elemento distintivo y de unión en las diferentes zonas (Pineda, 2018).

De acuerdo con la Comisión de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito – UNODC (2011), las asociaciones cacaoteras en Colombia han mejorado sus técnicas de cultivo, recolección, calidad del grano y sus características de sabor y aroma, fomento de certificaciones como Rainforest y Fairtrade que representan mayores ingresos a los cacaocultores al venderlos en mercados principales como los europeos, Estados Unidos, Canadá y Japón y pagado por empresas multinacionales productoras de chocolates como Illy y Nestlé. Además, dichas mejoras en los cultivos por parte de las asociaciones y sus cacaocultores han sido apoyadas en parte con capacitación sobre finanzas y acceso a créditos por parte de Finagro y el Banco Agrario.

Algunos ejemplos en Colombia son: primero, la Asociación Gremial de Productores Cacaoteros de Tibú (ASOCATI), que lleva más de 10 años cultivando y trabajando el cacao en Norte de Santander, particularmente en la zona del Catatumbo donde ha habido presencia de actores del conflicto armado. Actualmente cuenta con la certificación de calidad ISO 9001 y prontamente espera alcanzar la certificación internacional Rainforest Alliance por su adecuado manejo ambiental (Consejería Presidencial para la Estabilización y la Consolidación, 2018).

Segundo, en el municipio de Pauna (Boyacá), el desarrollo de plantaciones y producción de cacao mejoró en varios aspectos la calidad de vida de los cacaocultores y sus familias, tales como igualdad y beneficios para las familias guardabosques, un mejor tejido social, sostenimiento de los jóvenes en la educación, alternativas económicas dentro de lo legal y la promoción del avance tecnológico y científico (Hernández y Monroy, 2017).

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE CACAO DE NORTE DE SANTANDER SEGÚN EL MODELO DE PORTER

2.1 Describir los niveles y condiciones de producción y transformación del cacao en Norte de Santander

Según la Superintendencia de Industria y Comercio (2012), Fedecacao indica que en Colombia el cacao es un cultivo tradicional de economía campesina cultivado en parcelas pequeñas en áreas de 3.3 hectáreas en promedio. Esta situación es similar para Norte de Santander donde el cultivo se da en pequeñas parcelas campesinas (Vásquez y Lázaro, 2016).

De acuerdo con Vásquez, García, Bastos y Lázaro (2018), citando a Fedecacao (2012), se afirma que la producción de cacao en Norte de Santander y en Colombia tiene un bajo nivel de uso de tecnología en sus cultivos sembrados con semillas híbridas de baja densidad. Asimismo, el cacao ha presentado baja competitividad dado que los árboles tienen varias décadas de antigüedad (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2010). Otros aspectos que disminuyen la competitividad del cacao en Norte de Santander mencionados por Rangel, Ortiz y Villamizar (2013), citados por Vásquez et al. (2018), son las malas prácticas en el cultivo y el grano, así como una baja generación de valor agregado.

Para Vásquez et al. (2018), citando al Departamento Nacional de Planeación (2007) en su Agenda Regional de Competitividad de Norte de Santander, la producción de cacao en este departamento se lleva a cabo en dos áreas agroecológicas que son la

montaña santandereana y el bosque húmedo tropical, haciendo referencia a las zonas húmedas y las subcuencas de los ríos Pamplonita, Catatumbo, Sardinata y Zulia.

En Norte de Santander se cultiva cacao tradicional y tecnificado. El cacao tradicional abarca las variedades criollo, forastero y trinitario (ver figura 1), siendo el último el que hace referencia a los híbridos. En cambio, el cacao tecnificado son clones o injertos con el fin de mejorar el rendimiento de producción por hectárea, las propiedades de aroma y sabor, el rendimiento en la transformación, entre otros (Vásquez et al., 2018).

Figura 1. Baya o fruto de cacao



Fuente: Fedecacao (2020).

En cuanto a la producción de cacao en grano en Norte de Santander y tomando en cuenta las estadísticas de Fedecacao (ver tabla 1), la producción respectiva en el 2019 fue de 1.512 toneladas teniendo un crecimiento del 37.33 % frente al 2018, siendo el décimo productor a nivel nacional. Si se observa la producción desde el 2009 a 2019 el año con mayor producción fue el 2012 con 2.153 toneladas, el año con menor producción fue el 2011 con 1.002 toneladas y el promedio anual de producción en los 10 años fue de 1.561 toneladas; para fines del presente proyecto se toma como referencia la estadística de Fedecacao.

Sin embargo, la producción del año 2016 registrada por la Secretaría de Desarrollo de la Gobernación de Norte de Santander fue de 5.958 toneladas de un área cosechada de 10.640 hectáreas con un rendimiento de 0.56 ton / ha (ver tabla 2), y al revisar la estadística de Fedecacao para este año fue de 1.656 toneladas. Lo anterior genera diferencia en la estadística a consultar y en parte se debe porque Fedecacao solo registra la producción de lo que se factura en Norte de Santander dado que

parte de la producción del departamento se factura por comercializadores en otros departamentos. La producción indicada por la Secretaría de Desarrollo de la Gobernación de Norte de Santander considera la producción de cacao tradicional y cacao tecnificado.

En la tabla 3 se indica la producción unificada de cacao tecnificado y tradicional obteniendo la producción total de cacao en grano por municipios de Norte de Santander. Dado lo anterior, son 27 de 40 municipios donde se produce cacao organizados de mayor a menor producción: Tibú, Sardinata, Teorama, El Carmen, El Tarra, San Calixto, Hacaré, La Esperanza, Convención, Bucarasica, El Zulia, Cáchira, Cúcuta, Toledo, Abrego, Lourdes, San Cayetano, Ocaña, Arboledas, Santiago, Durania, Salazar, Gramalote, Chinácota, Bochalema, Cucutilla y Puerto Santander.

Para el 2016, el cacao tradicional producido fue de 3.755 toneladas de un área cosechada de 7.952 hectáreas con un rendimiento de 0.5 ton / ha, siendo 16 municipios productores organizados por cantidad de mayor a menor producción: Sardinata, Tibú, El Carmen, Teorama, El Tarra, Bucarasica, San Calixto, Hacaré, La Esperanza, El Zulia, Convención, Lourdes, Cúcuta, Durania, Chinácota y Arboledas.

En cambio, el cacao tecnificado producido fue de 2.203 toneladas de un área cosechada de 2.688 hectáreas con un rendimiento de 0.8 ton / ha, siendo 26 municipios productores organizados por cantidad de mayor a menor producción: Teorama, Convención, Cáchira, La Esperanza, Hacaré, Cúcuta, Tibú, El Zulia, San Calixto, El Tarra, El Carmen, Toledo, Abrego, San Cayetano, Ocaña, Lourdes, Arboledas, Santiago, Salazar, Durania, Gramalote, Bochalema, Chinácota, Cucutilla, Puerto Santander y Sardinata.

Tabla 1. Producción por departamentos en Colombia de cacao en grano

Dpto./Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Santander	17.272	19.411	16.165	16.225	19.517	19.085	22.424	22.117	23.042	23.574	25.158
Antioquia	2.030	3.254	2.537	3.377	3.478	3.553	4.391	5.285	5.407	4.905	5.259
Arauca	3.967	3.988	6.495	4.501	4.532	5.448	5.629	6.398	5.037	4.478	4.546
Huila	3.009	4.237	2.172	3.708	3.166	3.301	3.787	4.159	4.822	4.466	4.051
Tolima	2.059	2.892	1.569	1.986	3.054	2.515	3.547	3.527	4.590	4.108	3.928
Nariño	1.795	1.152	2.289	2.882	2.711	2.763	2.876	2.059	2.871	3.376	3.285
Cesar	882	735	729	914	1.178	1.243	1.046	1.169	1.734	1.902	1.531
Meta	676	965	199	1.023	1.155	1.486	1.592	1.843	2.071	1.610	2.134
Cundinamarca	551	957	630	944	1.477	1.573	1.604	2.141	2.115	1.504	2.211
Norte de Santander	1.339	1.609	1.002	2.153	1.779	1.428	1.814	1.656	1.786	1.101	1.512

Dpto./Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Putumayo	10	126	437	330	503	590	868	1.004	1.188	998	869
Caldas	491	497	166	287	561	421	452	820	1.016	967	1.065
Boyacá	219	201	563	446	810	683	1.030	1.021	974	867	1.191
Cauca	263	331	287	373	310	414	450	583	595	732	545
Bolívar	314	213	197	307	420	349	448	373	409	724	463
Valle del Cauca	452	716	913	725	527	953	558	690	505	427	277
Córdoba	81	216	221	249	358	437	485	659	457	401	710
Quindío	0	0	0	0	4	9	46	60	74	167	230
Chocó	61	19	24	212	322	385	332	454	605	162	134
Magdalena	192	238	181	230	186	162	200	366	420	138	170
Caquetá	139	123	145	149	149	207	113	106	177	114	350
Guaviare	0	0	14	58	0	83	146	155	287	64	83
Casanare	56	4	12	82	151	247	253	56	264	44	53
Risaralda	239	405	256	508	308	394	701	64	78	28	53
Vichada	0	0	0	0	0	0	2	3	6	6	14
Sucre	0	0	0	0	1	1	0	6	3	3	2
Guainía	12	5	0	0	77	0	1	0	0	1	0.2
Guajira	8	0	0	1	5	2	2	7	1	0	4
Amazonas	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0.4
Atlántico	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0.5
Total	36.118	42.294	37.202	41.670	46.739	47.732	54.798	56.785	60.535	56.867	59.740

Fuente: Fedecacao (2020).

Tabla 2. Producción de cacao en Norte de Santander, año 2016

Producción de cacao en grano en Norte de Santander, 2016						
Cultivo	Municipio	Variedad	Área Cosechada (ha)	Rendimiento Estimado ton/ha	Producción Obtenida (ton)	Número Explotación Agrícola
Cacao tecni	Abrego	Clon	49	1	49	42
Cacao tecni	Arboledas	Clones	8	1	6	20
Cacao tecni	Bochalema	Clones				3
Cacao tecni	Cáchira	Clones	241	1	193	250
Cacao tecni	Chinácota	Clones				5
Cacao tecni	Convención	Clonado	300	1	240	170
Cacao tecni	Cúcuta	CN N21 - CCS	230	1	161	40
Cacao tecni	Cucutilla	Clones				6
Cacao tecni	Durania	Clones CCN51	4	1	3	10
Cacao tecni	El Carmen	Clones	76	1	76	50
Cacao tecni	El Tarra	Clon	169	1	135	70
Cacao tecni	El Zulia	Clones	150	1	150	40
Cacao tecni	Gramalote	Clon	15	0	3	43
Cacao tecni	Hacarí	Clones	215	1	172	200
Cacao tecni	La Esperanza	Clones	226	1	181	310
Cacao tecni	Lourdes	Clones	16	1	10	18
Cacao tecni	Ocaña	CNNN51 - ICS95	28	1	14	28
Cacao tecni	Pto. Santander	Clon				0
Cacao tecni	Salazar	Clon	4	1	4	15
Cacao tecni	San Calixto	CCN 55_91	180	1	144	50
Cacao tecni	San Cayetano	Clones	50	1	25	10
Cacao tecni	Santiago	Clones	7	1	6	7
Cacao tecni	Sardinata	Clones				50
Cacao tecni	Teorama	Clones	400	1	400	400
Cacao tecni	Tibú	Clones	200	1	160	200
Cacao tecni	Toledo	Clones	120	1	72	50
Cacao tecni	Total		2.688	0.8	2.203	2.087

Producción de cacao en grano en Norte de Santander, 2016						
Cultivo	Municipio	Variedad	Área Cosechada (ha)	Rendimiento Estimado ton/ha	Producción Obtenida (ton)	Número Explotación Agrícola
Cacao trad	Arboledas	Híbrido	2	1	1	1
Cacao trad	Bucarasica	Híbrido	447	1	268	90
Cacao trad	Chinácota	Híbrido	3	1	2	5
Cacao trad	Convención	Híbrido	170	0	51	200
Cacao trad	Cúcuta	Híbrido	5	1	3	4
Cacao trad	Durania	Híbrido	5	1	2	10
Cacao trad	El Carmen	Híbrido	679	1	407	163
Cacao trad	El Tarra	Híbrido	700	0	280	400
Cacao trad	El Zulia	Híbrido	150	1	75	30
Cacao trad	Hacari	Híbrido	300	1	150	120
Cacao trad	La Esperanza	Híbrido	271	1	136	20
Cacao trad	Lourdes	Híbrido	50	1	25	15
Cacao trad	San Calixto	Híbrido	421	1	211	200
Cacao trad	Sardinata	Híbrido	2.300	0	920	1.535
Cacao trad	Teorama	Híbrido	650	1	325	400
Cacao trad	Tibú	Híbrido	1.800	1	900	1.200
Cacao trad	Total		7.952	0.5	3.755	4.393
	Total		10.640	0.56	5.958	6.480

Fuente: elaboración propia con base en datos de la Secretaría de Desarrollo Económico Gobernación Norte de Santander (2017).

Tabla 3. Producción unificada de cacao tecnificado y tradicional en Norte de Santander, año 2016

Municipio	Cacao Tecnificado (ton)	Cacao Tradicional (ton)	Total Cacao (ton)
Tibú	160	900	1.060
Sardinata	0	920	920
Teorama	400	325	725
El Carmen	76	407	483
El Tarra	135	280	415
San Calixto	144	211	355
Hacarí	172	150	322
La Esperanza	181	136	316
Convención	240	51	291
Bucarasica	0	268	268
El Zulia	150	75	225
Cáchira	193	0	193
Cúcuta	161	3	164
Toledo	72	0	72
Abrego	49	0	49
Lourdes	10	25	35
San Cayetano	25	0	25
Ocaña	14	0	14
Arboledas	6	1	7
Santiago	6	0	6
Durania	3	2	5
Salazar	4	0	4
Gramalote	3	0	3
Chinácota	0	2	2
Bochalema	0	0	0
Cucutilla	0	0	0
Pto. Santander	0	0	0
Total	2.203	3.755	5.958

Fuente: elaboración propia con base en datos de la Secretaría de Desarrollo Económico de la Gobernación Norte de Santander (2017).

En cuestión de asociaciones o agremiaciones, según la oficina regional de Fedecacao, Norte de Santander cuenta con 22 asociaciones de cacao (ver tabla 4) localizadas en los municipios de Convención, Cúcuta, Durania, El Carmen, Gramalote, Harcarí,

San Calixto, Santiago, Sardinata, Teorama, Tibú y Toledo. Entre todas las asociaciones suman 1.350 asociados. Asimismo, existe una asociación de segundo nivel llamada Asociación de Productores de Cacao de Norte de Santander (Asoprocanor) que agrupa a varias asociaciones.

Tabla 4. Asociaciones productoras de cacao en Norte de Santander

N.º	Municipio	Asociación	Número asociados	Dirección
1	El Carmen	Asociación de Productores del Municipio de El Carmen ASOPROCAR	45	Corregimiento Guamalito
2	Convención	Asociación de Productores Agropecuarios de Semillas del Futuro APRASEF	120	Sector La Cadena
3	Convención	Asociación Agrícola y Pecuaria del Corregimiento de Honduras ASOPROHONDUR	40	Corregimiento Honduras
4	Teorama	Cooperativa Multiactiva Veredal de San Pablo LTDA COOMVESAP	110	Corregimiento San Pablo
5	Sardinata	Asociación de Cacaoteros de Sardinata ASOCASAR	86	Carrera 6 # 9-68 Barrio Comercial San Francisco
6	Tibú Pacelli	Asociación de Productores de Cacao de Paccelli ASOPROCAP	120	Pacelli - Tibú
7	San Calixto	Asociación de Cacaoteros del Municipio de San Calixto ASOCASAN	65	Calle 3 · 9 - 25 San Calixto
8	El Tarra	Comité de Cacaoteros del Municipio de El Tarra COMICATA	150	El Tarra Barrio Primero Enero
9	Tibú	Asociación de Cacaoteros del Catumbo ASOCADEL CAT	30	La Gabarra
10	Tibú	Asociación Gremial de Cacaoteros de Tibú ASOCATI	70	Calle 4 # 4 - 37 Barrio Miraflores
11	Tibú	Asociación Municipal de Comités Cacaoteros de Tibú ASOCOMMULCAT	29	Tibú
12	Cúcuta	Asociación de Cacaoteros de Palmarito ASOCAPAL	62	Vereda Palmarito
13	Hacari	Asociación de Productores del Municipio de Hacari ASOPROHACARÍ	60	Hacari
14	Teorama	Asociación de Productores de Teorama asoporte	30	Teorama
15	Teorama	Asociación de Productores Nuevo Progreso ASOPROGRES	25	Teorama
16	Teorama	Asociación de Productores Agropecuarios del Municipio de Teorama RENACER CAMPESINO	35	Teorama
17	Sardinata	Asociación de Cacaoteros de Las Mercedes y Luis Vero ASOPROCAMERLUV	70	Corregimiento Las Mercedes
18	Durania	Asociación de Cacaoteros de Durania ASOCADUR	50	Durania
19	Gramalote	Asociación de Productores de Cacao de Gramalote ASOPROCAG	20	Gramalote

N.º	Municipio	Asociación	Número asociados	Dirección
20	Santiago	Asociación de Productores Agroecológicos de Santiago ASOPACASAN	22	Santiago
21	San Calixto	Asociación de Productores Emprendedores de La Zona Nororiental Municipio de San Calixto ASOPROZONOR	29	Vereda San Juan, San Calixto
22	Toledo	Asociación de Cacaoteros del Sarare Toledano ACST	82	Corregimiento Gibraltar
TOTAL			1.350	

Fuente: Fedecacao (2019).

Respecto a la transformación industrial de cacao en Norte de Santander, según Vásquez y Lázaro (2016), considerando la Encuesta Anual Manufacturera 2015 del DANE, dicha transformación es de tan solo un 0.08 % en el sector de chocolatería y confitería. Sin embargo, en tiempos actuales empresas como Somos Cacao vienen realizando procesos de transformación de cacao en chocolatería, así como algunas asociaciones de cacao en el departamento vienen adelantando procesos de transformación artesanales de su cacao cultivado.

Con relación a las exportaciones de Norte de Santander para el capítulo 18 del arancel de aduanas “Cacao y sus preparaciones”, consultando la base de datos de Legiscomex (2020), Norte de Santander no presentó importaciones en el 2019, mientras que sí presentó una exportación en el 2019 por valor FOB de USD \$67.000 de 25 toneladas de cacao en grano, esta exportación fue con destino a Malta. El valor de esta exportación fue equivalente al 0.06 % de la exportación total colombiana en el 2019 por valor FOB de USD \$105.717.586. Asimismo, esta exportación de Norte de Santander fue equivalente a aproximadamente 0.3 % de las exportaciones de la subpartida arancelaria 1801.00.19.00: “Los demás cacaos crudos en grano, entero o partido” de la exportación total colombiana de USD \$224.080 valor FOB.

A continuación se comparten cuatro visiones del cacao como alternativa de desarrollo sostenible en Norte de Santander que corresponden a entrevistas realizadas a Asoprocanor, Somos Cacao, Cámara de Comercio de Cúcuta y Fedecacao.

Para Asoprocanor hoy en día el sector cacaotero ha retomado un protagonismo en varios escenarios como el posconflicto en territorios con cultivos ilícitos, dirigiendo políticas hacia tal fin. Hasta el momento lo que se ha desarrollado han sido programas de inclusión. La visión del cacao como alternativa sostenible como economía lícita para los cacaoautores y empresarios, cadena productiva con alto impacto socioeconómico y ambiental. Existen 24 asociaciones de base con 1.200 familias en 17 municipios, es decir, casi el 50 % de los municipios de Norte de Santander tiene vocación cacaotera. Con los modelos que se promueven a nivel nacional se busca el relevo generacional con visiones de negocio a largo plazo. También la inclusión de la mujer como equidad de género en la actividad cacaotera.

En el caso de la empresa Somos Cacao hay dos posiciones, la primera es que el 75 % del cacao que se tiene en el departamento es variedad CCN51, con una destinación muy comercial e industrial para la transformación y obtención de subproductos como la manteca y cacao en polvo para industrias alimenticias, farmacéuticas y de belleza. La segunda, es el cacao fino y de aroma el cual se estima que su producción en Norte de Santander es del 15 %. Somos Cacao está rescatando esa historia y cepas importantes del cacao fino y de aroma, pues es un mercado muy interesante con gran dinamismo internacional.

Para la Cámara de Comercio de Cúcuta la oportunidad de desarrollo con el cacao es muy amplia. El cacao es una oportunidad actual para Norte de Santander debido al posconflicto en la transición de cultivos ilícitos y que les permite a las familias una transformación productiva. Los productores son quienes forman principalmente la cadena de valor en el departamento, por ello es importante la articulación de los productores con el resto de los actores, actividades y eslabones.

En el caso de Fedecacao la visión de cacao es amplia y positiva, tiene un potencial de hectáreas para la siembra y el cultivo, así como una gran oportunidad para la comercialización nacional e internacional. Actualmente hay 28 municipios en Norte de Santander con presencia de cultivos de cacao. Además, el departamento tiene la oportunidad en el futuro de atender mercados de cacao especiales, pero se visiona más allá porque actualmente la producción de este cacao en el departamento es muy baja y la calidad se debe mejorar. El potencial del cacao para zonas del departamento como el Catatumbo se presenta como alternativa de transformación en el posconflicto.

2.2 Determinar las actividades principales de la cadena de valor

Según Vásquez y Bastos (2018), el análisis de la cadena de valor es un método para analizar una empresa o sector en actividades estratégicas y la comprensión de su impacto en los costos y la diferenciación. Las interdependencias o eslabones permiten determinar oportunidades para la optimización y problemas de coordinación entre actividades dentro de la cadena, con las cadenas de valor de proveedores y compradores, así como con cadenas de valor de otras unidades de negocios estratégicas dentro del segmento. Con el análisis de la cadena de valor se puede identificar eslabones fuertes que representen ventajas competitivas y estrategias en actividades de generación de valor (Hergert y Morris, 1989).

Según Porter (2006), la cadena de valor está compuesta de nueve actividades y se genera valor cuando se logra un margen o ingreso neto el cual resulta de restar el costo total al ingreso bruto. El control de estos costos y la generación de valor agregado en las actividades de la cadena es clave para lograr y mantener la ventaja

competitiva a corto y largo plazo (Shapiro, Singhal y Wagner, 1993). Inclusive, Wright (1987) menciona que el análisis de la cadena de valor debe comprender actividades principales desde la compra de suministros hasta la producción de bienes, *marketing* y seguimiento al cliente.

Dado lo anterior, Piana, Featherstone y Boland (2005) indican que las actividades principales de una cadena de valor agrícola comprenden la actividad del suministro, sigue con la actividad de operaciones, la actividad de distribución, la actividad de ventas y mercadeo que se basa en los atributos del producto, la frescura y cumplimiento al consumidor, así como la actividad de promoción y seguimiento al cliente y su producto.

Inclusive, las cadenas de valor agrícolas están caracterizadas por productos terminados con baja creación de valor (Boehlje, 1999); una reducción en los márgenes de retorno; una red de miles de participantes potenciales más que un conjunto integrado de negocios; variables sociales fuertes como tendencias de consumo o conservación de la naturaleza (Valentine, 2005); genética fuerte, variabilidad climática y ambiental. Además, los consumidores también tienen una influencia en la cadena de valor a través de retroalimentaciones positivas o negativas por medio de las preferencias o estilos de vida (Perona y Miragliotta, 2004). Asimismo, al analizar cadenas de valor agrícolas se resalta el suministro de los proveedores o logística de entrada para el desarrollo de bienes específicos desde bienes básicos como los *commodities*, los cuales en su mayoría son bienes agrícolas (Craig y Douglas, 1997).

Como lo comentan Higgins et al. (2010, citados por Vásquez y Bastos, 2018), la cadena de valor agrícola es fundamental para la supervivencia de la sociedad humana, el crecimiento o mantenimiento de economías regionales y nacionales, y la riqueza y bienestar de los productores. El suministro sostenible en un ambiente incierto y dinámico es un gran desafío; inclusive, el cambio climático, la degradación de recursos naturales, las exigencias del mercado y los mercados globales ejercen presión sobre las cadenas de valor agrícolas.

Dado lo anterior, la cadena de valor permite identificar y analizar fuentes de ventaja competitiva y diferenciación en las actividades primarias y de apoyo, centrándose en la generación de valor. Como herramienta de diagnóstico permite determinar dónde se deberían disminuir costos u optimizar beneficios, mejorar el nivel de comunicación, propiciar la transferencia tecnológica e identificar la gobernanza (Peña et al., 2008). De acuerdo con Porter (2006), las actividades de valor se dividen en dos grupos: actividades primarias y actividades de apoyo. Para la explicación de dichas actividades se toma en cuenta lo expuesto por Devoto (2011), quien se basa en la cadena de valor de Michael Porter:

Actividades primarias: están presentes en la creación del producto o servicio, en la comercialización y en el servicio posventa.

- » **Logística de entrada**
 - Recepción de insumos y materiales
 - Almacenaje de insumos y materiales.
 - Manejo y control del inventario.
 - Devoluciones a proveedores.

- » **Operaciones**
 - Producción
 - Embalaje
 - Reparación / mantenimiento de equipos.
 - Control de calidad.

- » **Logística de salida**
 - Almacenaje de bienes producidos.
 - Procesamiento / programación de pedidos.
 - Programación de vehículos de despacho.
 - Operación de vehículos de despacho.

- » **Marketing y ventas**
 - Promoción / publicidad.
 - Ventas.
 - Fijación de precios.
 - Selección de canales de distribución.

- » **Servicio posventa**
 - Instalación.
 - Reparación y suministro de repuestos.
 - Entrenamiento en uso del producto.
 - Manejo de quejas y reclamos.

Actividades de apoyo: son el soporte de las actividades primarias al suministrar adquisiciones de soporte, recursos humanos, desarrollo tecnológico e infraestructura organizacional.

- » **Infraestructura de gestión**
 - Dirección general.
 - Sistemas de planificación.
 - Gestión financiera y contable.
 - Manejo de aspectos legales.
 - Gestión global de la calidad.

- » **Manejo de recursos humanos.**
 - Reclutamiento y selección de personal.
 - Evaluación del personal.
 - Sistemas de recompensa.
 - Capacitación y desarrollo.
 - Relaciones laborales internas.
- » **Desarrollo tecnológico**
 - Conocimiento experto.
 - Procedimiento e insumos tecnológicos.
- » **Adquisiciones**
 - Compra de materias primas e insumos.
 - Compra de suministros.
 - Compra de otros activos.

Inclusive Porter (2006) plantea que las actividades principales y de apoyo cuentan con seguros de calidad como lo son el monitoreo de procesos, la inspección y los controles de calidad en la producción (Devoto, 2011). La cadena de valor a diseñar se basa en el modelo propuesto por Porter (1991) (ver figura 2).

Figura 2. Concepto de cadena de valor de Michael Porter



Fuente: concepto de Michael Porter referenciado por Devoto (2011).

Se procede con el diseño de una cadena de valor del cacao de Norte de Santander, siendo el cacao una buena alternativa de desarrollo sostenible, la cual luego se evalúa

para determinar las ventajas competitivas y factores por mejorar dentro de la misma cadena. Por lo tanto, como se ha mencionado previamente una cadena de valor está compuesta por actividades primarias y de apoyo. Las actividades primarias son la logística de entrada, operaciones, logística de salida, *marketing* y ventas, y servicio posventa. Las actividades de apoyo son la infraestructura de gestión, manejo de recursos humanos, desarrollo tecnológico/técnico, y adquisiciones. Para el diseño de la respectiva cadena de valor se tuvo en cuenta las encuestas realizadas a las asociaciones Asoprocanor y Comicata, así como las entrevistas realizadas a la empresa Somos Cacao, Fedecacao y Cámara de Comercio de Cúcuta.

En cuanto a la actividad principal de *logística de entrada* o *proveeduría*, de acuerdo con los encuestados el poder de negociación en la compra de materias primas e insumos para la producción de cacao y sus derivados lo tienen tanto los cultivadores como los proveedores, es decir, hay un equilibrio en el poder de negociación; respecto a la procedencia de los proveedores es regional y nacional. En cuanto a compras a escala o en mayor cantidad en conjunto o como asociación para disminuir los costos en la compra a los proveedores alrededor de la mitad de los encuestados lo realiza.

La logística con proveedores está un poco desarticulada puesto que no es solo incluir a los pequeños productores de cacao en grano, sino también los proveedores de insumos, materias primas y productos semielaborados. Para los encuestados se cuenta con un lugar adecuado para el almacenamiento de las materias primas, insumos y materiales mientras que el estado actual del proceso de proveeduría y almacenamiento de las materias primas, insumos y materiales en la logística de entrada lo consideran entre regular y bueno.

Respecto a la actividad principal de *operaciones* o *producción*, las asociaciones producen cacao entre 1.000 a 20.000 kilogramos, contando con producción de cacao fino y de aroma entre un 10 % a 40 %. Entre las variedades de cacao producidas se encuentran CCN51, híbridos, ICS, FSV41 y FEAR5. Algunas dificultades que se presentan durante el cultivo y cosecha del cacao son bajo rendimiento, aplicación técnica, plagas, condiciones ambientales, recolección y beneficio (fermentación y secado). En relación con las certificaciones no se cuenta con ninguna.

La transformación de cacao en grano (ver figura 3) es muy mínima puesto que la actividad del departamento se centra en cacao en grano, por lo que la cadena de valor no es completa. Hay unos esfuerzos de algunos empresarios y asociaciones para la transformación artesanal en chocolate dulce y de mesa. La mayoría del cacao producido se lo llevan a otras regiones del país para ser transformado. Sin embargo, tomando en cuenta el potencial del incremento del volumen de cacao cosechado en Norte de Santander se vislumbra en el futuro una buena oportunidad de desarrollo de agroindustria para el departamento.

Figura 3. Cacao en grano

Fuente: Universidad EAFIT (s.f.).

Es importante que el productor pueda figurar en toda la cadena de valor. Inclusive en el departamento no existe un proceso claro agroindustrial, sino principalmente artesanal, siendo la transformación agroindustrial en Norte de Santander baja salvo la empresa Somos Cacao y algunos emprendimientos de transformación artesanal de subproductos semielaborados. En el caso particular de la empresa Somos Cacao, está pensada como laboratorio para hacer análisis sensorial y de calidad de cacao, transformación de este y enfoque en la tendencia *bean to bar*, es decir, del grano a la barra. Entre los productos que actualmente se fabrican a partir del cacao en Norte de Santander son chocolate de tasa, pasta de chocolate, caramelos con cacao, bombones, trufas, tabletas de chocolate, entre otros. Aparte de estos hay otros productos derivados de interés por producir en el futuro, entre los cuales serían: *nibs*, licor de cacao, manteca, cacao en polvo, chocolatería fina, entre otros (ver figura 4).

Figura 4. Subproductos del cacao

Fuente: Botanical online (s.f.).

Respecto al estado actual de las actividades operacionales o de producción se considera que está entre un nivel regular y bueno. Asimismo, los niveles bajos de cadmio y el mejoramiento técnico en los cultivos, así como en las unidades de transformación le permitirán mayor competitividad internacional al cacao nortesantandereano. Por ende, la industrialización y la internacionalización son la meta a lo cual se debe llegar con la cadena de valor del cacao.

Frente a la actividad principal de *logística de salida o distribución*, algunas asociaciones cuentan con centro de acopio; consideran que se debe mejorar aspectos como infraestructura del almacén, empaque y embalaje, capacidad de suministro, transporte y servicios logísticos, centro de acopio y conexión vial. La calificación del estado actual de esta actividad incluyendo el proceso de almacenamiento, empaque y embalaje para mantener en condiciones óptimas el cacao en fresco y sus derivados se consideran entre malo y regular.

En cuanto a la actividad principal de *marketing y ventas*, algunas asociaciones suman las producciones de sus cacaocultores para consolidar una mayor cantidad con el fin de dar una mejor oferta a un cliente mayorista nacional o internacional. El poder de negociación de los productores de cacao en Norte de Santander frente a sus clientes es bajo dado que está en manos de compradores los cuales son principalmente dos empresas a nivel nacional, a saber, Compañía Nacional de Chocolates (Grupo Nutresa) y Casa Luker, quienes abarcan el 80 % de la compra de la producción nacional de cacao en grano. Respecto a la rentabilidad de las ventas de cacao algunas asociaciones manifiestan tener rentabilidad o generar utilidades, pero hay algunas asociaciones que no cuentan con una buena rentabilidad.

El nivel de comercialización o venta de cacao en grano está alrededor de 80 al 100 % según las asociaciones encuestadas, mientras que el nivel de comercialización o venta de productos derivados de cacao es del 20 %. La comercialización del cacao se da principalmente de manera indirecta por medio de asociaciones, intermediarios, comercializadores o compradores privados, realizándose estas ventas esencialmente a nivel local y regional; los principales canales de distribución son las centrales de abastos, supermercados y tiendas y centros de acopio de la asociación. Respecto a estrategias de mercadeo y publicidad se resaltan la asistencia en ferias locales, regionales, nacionales e internacionales, fomentar la cultura de consumo de cacao y chocolate, así como el seguimiento al cliente. En cuanto a las exportaciones, se han realizado muy poco y prácticamente han sido acercamientos para posibles exportaciones en el futuro. Según la entrevista con Asoprocanor, existe interés de compra de empresas de Canadá y Alemania.

Finalmente, el estado actual de las actividades de *marketing, ventas y comercialización* se considera en un nivel regular porque una de las dificultadas de la cadena de valor de cacao es la comercialización porque no está bien definida y la actividad de Norte de Santander está afectada altamente por la intermediación. Sin embargo, lo

primordial ahora es centrarse en dar la importancia y herramientas al productor para desarrollar y producir un buen producto para ofertar en los mercados nacionales e internacionales.

Sobre la actividad principal de *servicio posventa o seguimiento al cliente*, la frecuencia de seguimiento a los requerimientos, comentarios y experiencias de sus clientes es intermedia, así como también lo es la retroalimentación por parte de sus clientes la cual les permite hacer mejoras en sus procesos.

2.3 Determinar las actividades de apoyo de la cadena de valor

En relación con la actividad de apoyo de *infraestructura en la gestión organizacional*, las asociaciones cuentan con una estructura organizacional con funciones establecidas. Además, vienen desarrollando planeación estratégica en la cual establecen su misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, procesos, presupuesto, entre otros; también están promoviendo el emprendimiento entre sus asociados. Finalmente, el estado actual de la gestión organizacional de su negocio o asociación se considera en un nivel bueno.

Respecto a la actividad de soporte de *recursos humanos*, el nivel de empleo generado en el sector cacaotero es regular o medio; identifican liderazgos importantes en sus asociaciones y en el sector, consideran importante detener la deserción de los cultivadores de sus zonas; además, califican la gestión de recursos humanos como buena, considerando aspectos como capacitaciones, reconocimientos y correcciones, relaciones laborales, comunicación, entre otros.

En el caso de la actividad de soporte de *desarrollo y aplicación tecnológica/técnica*, las asociaciones cuentan en su mayoría con personal técnico que les permite mejorar la tecnificación de sus procesos de producción. Actualmente Fedecacao junto con Agrosavia hacen la transferencia, capacitación y guía técnica a los cacaocultores. En el caso de Fedecacao hacen acompañamiento técnico y manejan un paquete tecnológico que se emplea por parte de la Federación, también hacen visitas a otras zonas del país para que los cacaocultores aprendan mejores prácticas del cultivo.

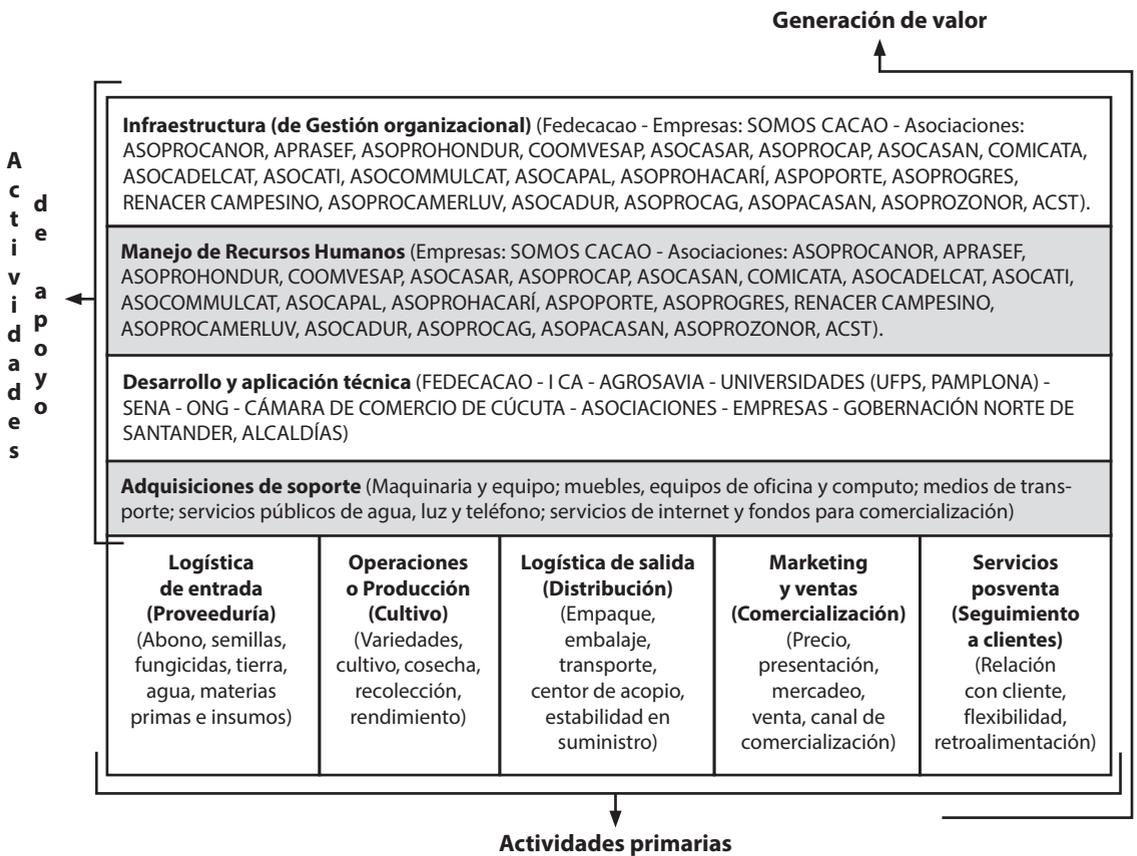
La gran dificultad que se tiene en la cadena es que no se ha desarrollado la cacao-cultura que permita estar jugando como cultivo clave en la productividad, se debe mejorar la investigación y los procesos. Además, es importante que las instituciones como la academia incluyan a los productores de cacao en las investigaciones, alinear todos los esfuerzos con el comité regional cacaotero y demás esfuerzos que permitan aprovechar el potencial del cacao de Norte de Santander. Según Vásquez y Bastos (2018), desarrollando un mejoramiento de la productividad, enrutando los esfuerzos de las instituciones y registrando la mayoría del cacao que se produce en el departamento, puede permitir figurar entre los principales productores en

Colombia con estadísticas entre 3.500 a 4.000 toneladas de cacao, pero actualmente se dice que son 1.500 toneladas. Finalmente, la calificación del nivel de actividad de desarrollo y aplicación tecnológica/técnica es regular.

Sobre la actividad de apoyo de *adquisiciones de apoyo*, las adquisiciones que se realizan son maquinaria y equipo; muebles, equipos de oficina y computo; medios de transporte; servicios públicos de agua, luz y teléfono; servicios de internet y fondos para comercialización.

Luego de analizar cada una de las actividades principales y de apoyo de la cadena de valor de cacao de Norte de Santander se realizó el diseño de la cadena de valor la cual se puede observar a continuación en la figura 5.

Figura 5. Cadena de valor de cacao de Norte de Santander



Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO 3

EVALUACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE CACAO DE NORTE DE SANTANDER

3.1 Aplicar la metodología pertinente para la evaluación de la respectiva cadena de valor

Según Vásquez y Bastos (2018), la metodología de evaluación de la cadena de valor está compuesta de una evaluación interna y una evaluación externa donde se evalúan las actividades principales y de apoyo de la cadena de valor. La evaluación interna como externa se hará de manera cuantitativa y cualitativa.

La evaluación interna es cuantitativa porque las actividades de la cadena de valor son medidas a través de escalas y ponderaciones que permiten identificar ventajas competitivas o debilidades; es cualitativa por las descripciones de las relaciones entre cada actividad de apoyo con cada actividad principal pueden conllevar a identificar eslabones.

La evaluación externa es cualitativa porque se evalúa la influencia de las oportunidades y amenazas de seis factores externos sobre la cadena de valor; es cuantitativa porque se aplica una escala numérica de calificación para determinar cuál conjunto, oportunidades o amenazas vale más en cada factor. A continuación se encuentra la metodología de la evaluación:

Evaluación interna

La evaluación interna se enfoca en el esquema de la cadena de valor de Porter con sus actividades principales y actividades de apoyo cruzadas en una matriz (ver figura 6) que permite describir y ponderar la relación de cada actividad principal con cada actividad de apoyo. En el diseño de esta matriz se tomó en cuenta el modelo y metodología de matriz propuesto por Pérez y Calves (2008) así como la de Arce y Calves (2008), donde se pondera de 1 a 5 la relación de actividad de apoyo contra cada actividad principal. Asimismo, el modelo y metodología de matriz de preselección de mercado o país propuesta por Procolombia en la cual se asigna un porcentaje a cada variable hasta completar el 100 % y luego se califica con una escala que se multiplica con el porcentaje asignado para obtener un valor total (Vásquez y Bastos, 2018).

La matriz propuesta ubica las 5 actividades principales en el eje vertical y las 4 actividades de apoyo en el eje horizontal, distribuyendo el 100 % entre las 9 actividades de la siguiente manera: 60 % para las 5 actividades principales porque como su nombre lo indica son la parte central de la cadena y el 40 % para las actividades de apoyo porque sin ellas las actividades principales no estarían soportadas y no se podrían desarrollar. El 60 % de las actividades principales se decide distribuir de manera equitativa entre las 5 actividades, es decir, 12 % para cada una porque se le da una misma importancia a la logística de entrada (proveeduría), las operaciones (producción), la logística de salida (distribución), *marketing* y ventas (comercialización) y seguimiento al cliente (posventa). El 40 % de las actividades de apoyo también se decide dividir de manera igualitaria por la misma razón entre las 4 actividades, es decir, 10 % para cada una de estas actividades, las cuales son infraestructura (organizacional), manejo de recursos humanos, desarrollo tecnológico o técnico y las adquisiciones (de soporte). Cabe aclarar que el evaluador puede asignar cada uno de estos porcentajes según su criterio sin exceder el total del 100 % entre todas las actividades de la cadena de valor (Vásquez y Bastos, 2018).

Figura 6. Metodología para evaluar la cadena de valor

Matriz para evaluar Cadena de valor		Actividades de soporte												
		Infraestructura organizacional			Manejo de Recursos Humanos			Desarrollo tecnológico			Adquisiciones			Total
Actividades principales		Descripción	10%	C	Descripción	10%	C	Descripción	10%	C	Descripción	10%	C	40%
Logística de entrada	12%		0			0			0			0		0
Operaciones	12%		0			0			0			0		0
Logística de salida	12%		0			0			0			0		0
Marketing y ventas	12%		0			0			0			0		0
Seguimiento al cliente	12%		0			0			0			0		0
Total	60%		0			0			0			0		Margen

Evaluación interna

Fuente: elaboración propia.

Luego se procede a describir la relación e identificar las fortalezas y debilidades entre cada actividad de apoyo contra cada actividad principal. A continuación, se procede a su calificación de acuerdo con el siguiente criterio: se califica con una escala de Likert de 1 a 5 (ver tabla 5) donde los extremos como 5 indica que hay un eslabón fuerte generando valor que se convierte en una ventaja competitiva identificada, 4 indica un potencial de ventaja competitiva en el eslabón, 3 indica un nivel regular o medio donde no hay ni ventaja competitiva ni debilidad (pero sí susceptible de mejora), 2 indica que hay una debilidad menor mientras que 1 indica que no hay un eslabón y representa una debilidad mayor. Esta escala de calificación numérica viene acompañada de colores para facilitar la identificación de las calificaciones en la matriz (Vásquez y Bastos, 2018).

Tabla 5. Escala de calificación de actividades

Escala de calificación de actividades	
Número	Interpretación
5	Ventaja competitiva
4	Potencial de ventaja competitiva
3	Regular
2	Debilidad menor
1	Debilidad mayor

Fuente: elaboración propia.

La calificación se hace según la interpretación y criterio del evaluador de acuerdo con el análisis realizado y la relación que encuentre entre cada actividad de apoyo contra cada actividad principal en evaluación. Luego la calificación dada se multiplica dos veces, es decir, una vez con el porcentaje asignado a la actividad principal y la otra vez con el porcentaje asignado a la actividad de apoyo para luego sumar el resultado de las dos multiplicaciones y obtener la calificación definitiva (Vásquez y Bastos, 2018).

Cabe aclarar que en las calificaciones que se realicen en toda la matriz pueden repetirse los números de la escala de 1 a 5 porque puede que haya varias calificaciones con el mismo nivel de interpretación de la importancia para ventaja competitiva. A través de esta calificación se identifican eslabones que conllevan a la generación de valor representado en ventajas competitivas específicas entre las actividades, por otra parte, también se pueden identificar debilidades específicas entre las actividades (Vásquez y Bastos, 2018).

Después de haber calificado cada actividad de apoyo contra cada actividad principal se procede a sumar los resultados de las calificaciones para obtener la suma total por cada actividad. Por lo tanto, en las tablas 6 y 7 se pueden observar los rangos de interpretación del total para las actividades principales y para las actividades de

apoyo respectivamente. Los intervalos que componen cada uno de los rangos se han obtenido al simular escenarios cuando todas las calificaciones llegaran a ser 5 o 4 o 3 o 2 o 1. Los totales que obtengan cada actividad también permiten identificar sus ventajas competitivas (junto con fortalezas) y debilidades de manera general (Vásquez y Bastos, 2018).

Tabla 6. Rango de interpretación del total para actividad principal

Rango de interpretación del total para actividad principal		
Número	Rango	Interpretación
5	3,53 a 4,4	Ventaja competitiva
4	2,65 a 3,52	Potencial de ventaja competitiva
3	1,77 a 2,64	Regular
2	0,89 a 1,76	Debilidad menor
1	0,00 a 0,88	Debilidad mayor

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7. Rango de interpretación del total por actividad de apoyo

Rango de interpretación del total para actividad de apoyo		
Número	Rango	Interpretación
5	4,5 a 5,5	Ventaja competitiva
4	3,4 a 4,4	Potencial de ventaja competitiva
3	2,3 a 3,3	Regular
2	1,2 a 2,2	Debilidad menor
1	0,0 a 1,1	Debilidad mayor

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, las descripciones, la doble multiplicación, los rangos y la suma total de las calificaciones constituyen las principales diferencias de esta evaluación interna para identificar ventajas competitivas y debilidades (Vásquez y Bastos, 2018).

Evaluación externa

La evaluación externa está conformada por la identificación, análisis y calificación de las oportunidades y amenazas de una serie de 6 factores externos a describir (ver tabla 8) que afectan e influyen la cadena de valor (ver figura 7), los cuales son: proveedores, clientes, sociedad, economía, competencia y gobierno y política. Por lo tanto, las oportunidades son determinantes externos positivos que se pueden aprovechar para potenciar, mejorar y obtener un mayor crecimiento. Es aquello que se debe tomar del ambiente externo y que generará un beneficio monetario o no monetario (Vásquez y Bastos, 2018).

En cuanto a las amenazas, son lo contrario a las oportunidades y por lo tanto son determinantes externos negativos que afectan y ponen en riesgo su funcionamiento y desempeño, pudiendo limitar su crecimiento, por lo que se debe tener mucho cuidado con las mismas y ser flexible a los cambios para evitar en lo posible el impacto directo. Una vez identificadas y analizadas las oportunidades y amenazas de cada factor externo se proceden a calificar en una escala de 0 a 2 (con identificación de color) para determinar en cada factor qué tiene más impacto, si las oportunidades o las amenazas; donde 2 (color verde) significa mayor impacto, 1 (color amarillo) significa menor impacto y 0 (color naranja) significa sin impacto o ausencia de oportunidad o amenaza (ver tabla 9) (Vásquez y Bastos, 2018).

Tabla 8. Matriz de factores para evaluación externa

Matriz de evaluación externa				
Factores externos	Oportunidades	Calificación	Amenazas	Calificación
Proveedores				
Clientes				
Sociedad				
Economía				
Competencia				
Gobierno y política				

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9. Calificación del impacto de las oportunidades y amenazas de los factores externos

Calificación del impacto de las oportunidades y amenazas de los factores externos	
Número	Interpretación
2	Mayor impacto
1	Menor impacto
0	Sin impacto

Fuente: elaboración propia.

Los factores de la evaluación externa se describen a continuación, según Vásquez y Bastos (2018) son:

- » Proveedores: son actores primordiales para la logística de entrada de la cadena de valor para suministrarse de las materias primas, insumos, materiales y servicios necesarios.
- » Clientes: son actores principales para la cadena de valor puesto que a ellos se dirige todo el esfuerzo para obtener un resultado determinando la generación de valor y la obtención de un determinado margen.

- » **Sociedad:** es el conjunto social de personas y sus condiciones que pueden influenciar el funcionamiento de la cadena de valor. Uno de los fines de la cadena de valor sería impactar positivamente esta variable a través de unas buenas condiciones laborales y económicas de sus trabajadores y por ende de sus familias, además, la situación de empleo y las migraciones también afectan socialmente.
- » **Economía:** la variable económica es fundamental y su impacto se siente directamente bien sea porque abarata o encarece las compras de materias primas, insumos, materiales y servicios o por la fluctuación de los precios para la venta de los bienes finales. Asimismo, las tendencias y el nivel de consumo, la oferta y la demanda también influyen. Es decir, en esta variable se condensan variables y aspectos microeconómicos como macroeconómicos.
- » **Competencia:** la fuerza de la competencia o su debilidad también ejerce influencia en la cadena de valor, la cantidad de competidores, su participación en el mercado, sus enfoques competitivos, sus prácticas de competencia, así como las barreras de entrada de nuevos competidores y bienes sustitutos.
- » **Gobierno y política:** las reglamentaciones gubernamentales y las acciones políticas también determinan la cadena de valor de manera positiva o negativa. Inclusive, en esta variable se hace referencia al impacto que ejercen situaciones como conflictos armados, grupos al margen de la ley, alteraciones en el orden público y la seguridad/inseguridad para el desarrollo de las actividades.

Una vez se han identificado, analizado y calificado las oportunidades y amenazas de cada uno de los seis factores externos se procede a analizar su influencia sobre la cadena de valor y por ende con su evaluación interna.

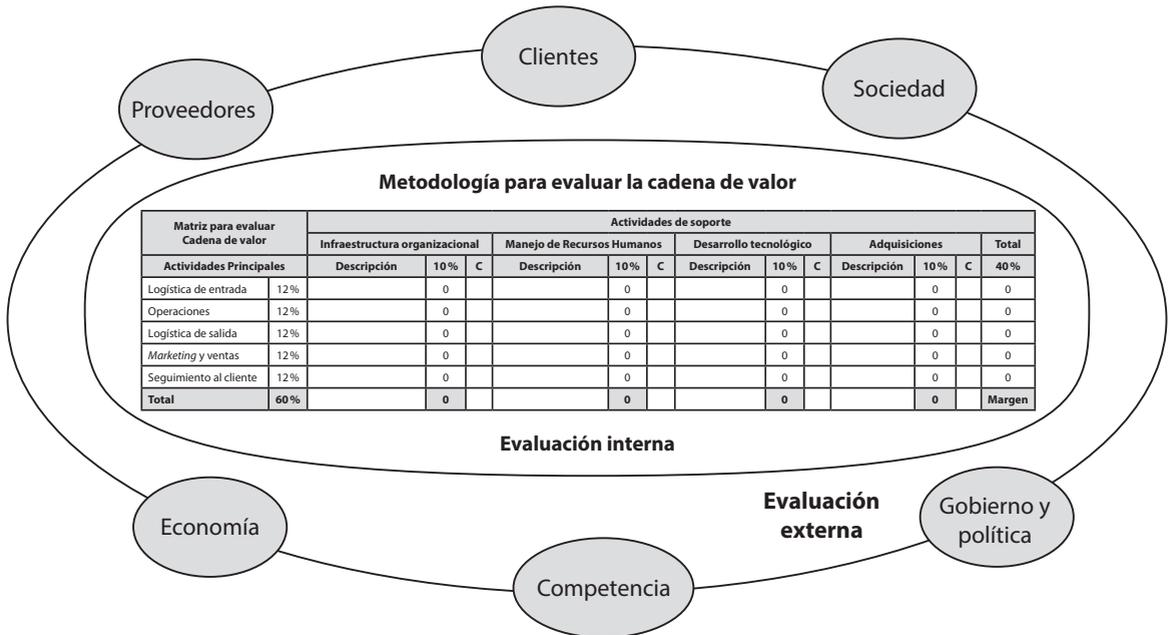
Figura 7. Variables para la evaluación externa de la cadena de valor



Fuente: elaboración propia.

Luego de haber realizado la evaluación interna y externa de la cadena de valor, se procede a hacer un análisis conjunto de los resultados de la evaluación integral de la cadena de valor (ver figura 8) de acuerdo con lo explicado y de esta manera identificar eslabones, ventajas competitivas, fortalezas, debilidades o aspectos de mejora, así como factores externos y sus oportunidades y amenazas que pueden influenciar la dinámica de la cadena de valor.

Figura 8. Metodología para evaluar la cadena de valor



Fuente: elaboración propia.

Explicada la metodología de evaluación se procede a aplicarla en la cadena de valor de cacao de Norte de Santander. En la tabla 10 se presenta la matriz de evaluación interna y se ha dividido en cuatro partes para una mejor visualización de los lectores.

En esta matriz se pueden encontrar las calificaciones dadas y los resultados según las ponderaciones y las descripciones realizadas entre la relación de cada actividad principal con cada actividad de apoyo. Cabe recordar que una calificación de 5 (identificada con color verde) significa que se considera que hay una ventaja competitiva, 4 (identificada con color azul) que hay un potencial de ventaja competitiva, 3 (identificada con color amarillo) que hay un nivel regular, 2 (identificada con color naranja) representa una debilidad menor y 1 (identificada con color rojo) representa una debilidad mayor (ver tabla 5). Asimismo, según la suma total de cada actividad se identifica su resultado con un color que está relacionado con el

rango dentro del cual está su suma o calificación total, tal y como se demuestra en la tabla 6 y tabla 7 de este proyecto.

Para los autores la evaluación de las actividades principales representa un 60 %, mientras que para las actividades de apoyo un 40 %, dando un resultado del 100 %. De igual forma, se ha asignado el mismo nivel de importancia del 12 % para cada una de las cinco actividades principales y un nivel de importancia del 10 % para cada una de las cuatro actividades de apoyo.

Tabla 10. Matriz de evaluación interna de cadena de cacao en Norte de Santander

Matriz para evaluar cadena de valor	Actividades de soporte			
	Actividades principales	Desarrollo tecnológico	10 %	
		Descripción	C	
Logística de entrada	12 %	Hay un nivel regular en la relación de estas dos actividades pues si bien hay un buen suministro de las materias primas e insumos que se requieren en la cadena, muchas veces la compra a proveedores se realiza de manera individual en vez de comprar en volumen como grupo o asociación que permita mejorar el poder de negociación frente a los proveedores. De igual forma, el estado de mejora y distancia de las vías de acceso encauce un poco más la compra de materias primas e insumos.	0.7	3
Operaciones	12 %	Hay una buena relación entre estas dos actividades porque la producción de cacao en grano en el departamento tiene muy buen potencial y las asociaciones trabajan junto con sus cacaocultores en los cultivos en mejora continua, tecnificación de procesos y prácticas. Asimismo, hay iniciativas y el interés por promover la agroindustria e internacionalización en el futuro.	1.1	5
Logística de salida	12 %	Algunas asociaciones cuentan con centro de acopio y de ahí se realiza el transporte. Otros cacaocultores optan por transportar sus cosechas. También se comenta que el flete desde Cúcuta o sus puntos de recolección hasta puerto u otra parte del país y viceversa son costosos, lo que encauce el precio o disminuye la ganancia según el poder de negociación con su cliente. Consideran que se debe mejorar aspectos como infraestructura del almacén, empaque y embalaje, capacidad de suministro, transporte y servicios logísticos, centro de acopio y conexión vial.	0.7	3
Marketing y ventas	12 %	Algunas asociaciones suman las producciones de sus cacaocultores para consolidar una mayor cantidad con el fin de dar una mejor oferta a un cliente mayorista nacional o internacional. El poder de negociación de los productores de cacao en Norte de Santander frente a sus clientes es bajo dado que está en manos de compradores. Respecto a la rentabilidad de las ventas de cacao algunas asociaciones manifiestan tener rentabilidad o generar utilidades, pero hay algunas asociaciones que no cuentan con una buena rentabilidad. El nivel de comercialización o venta de cacao en grano está alrededor del 80 al 100 % según las asociaciones encuestadas, mientras que el nivel de comercialización o venta de productos derivados de cacao es del 20 %. Sobre la comercialización del cacao se da principalmente de manera indirecta por medio de asociaciones, intermediarios, comercializadores o compradores privados, realizándose estas ventas principalmente a nivel local y regional; los principales canales de distribución son las centrales de abastos, supermercados y tiendas y centros de acopio de la asociación. Respecto a estrategias de mercadeo y publicidad se resaltan la asistencia en ferias locales, regionales, nacionales e internacionales, fomentar la cultura de consumo de cacao y chocolate.	0.9	4
Seguimiento al cliente	12 %	El seguimiento a cliente o retroalimentación por parte de estos es regular o intermedio dado que no se realiza de manera consistente por parte de las asociaciones y empresas con el propósito de conocer de cerca la evaluación u opinión del cliente con el fin de mejorar su oferta de valor de acuerdo con los requerimientos, gustos, tendencias, entre otros, que permiten monitorear la dinámica de los mercados.	0.4	2
Total	60 %		3.8	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 10. Matriz de evaluación interna de cadena de cacao en Norte de Santander

Matriz para evaluar cadena de valor		Actividades de soporte		
		Desarrollo tecnológico		C
Actividades principales		Descripción		10 %
Logística de entrada	12 %	La interacción entre las actividades es regular dado que los actores de la cadena de valor tienen un buen manejo de su logística de abastecimiento y se da lugar a que puedan contar con personal más especializado en la compra de sus suministros de materias primas e insumos, inclusive, si necesitan importarlos requerirán de profesionales en comercio internacional.		0.7
Operaciones	12 %	Los cacaoultores tienen conocimiento de sus plantaciones y prácticas por realizar. Además, están comprometidos con su capacitación constante. Son el actor clave del proceso de producción. En cuanto a empleo, se espera que en la medida en que aumenten los cultivos de cacao habrá mayor generación de empleo y cuando la agroindustria se logre en Norte de Santander la generación de empleo directo e indirecto de manera formal será mayor.		0.9
Logística de salida	12 %	El empleo generado por la logística de salida es bajo, pero en la medida que aumente la producción el empleo también puede incrementar. El empleo no solo estaría en el transporte, sino también en la recolección, empaque, embalaje y coordinación del suministro desde el centro de acopio. El conocimiento de logística para la distribución es básico.		0.7
Marketing y ventas	12 %	Se requiere tener mayores habilidades comerciales principalmente en los cacaoultores y sus asociaciones que les permita desarrollar mejores estrategias comerciales, de <i>marketing</i> y ventas, establecimiento de precios, análisis de mercado y su competencia, diversificación de la producción, generación de valor e internacionalización; buscando mejorar también el poder de negociación de los productores porque actualmente en el caso colombiano está en manos de los compradores (Casa Luker y Nutresa) cuando se puede inclinar un poco más, con una buena formación comercial, hacia el lado de los oferentes de cacao si se mira desde el ámbito internacional donde la oferta de cacao y sus derivados no es suficiente para satisfacer la demanda.		0.4
Seguimiento al cliente	12 %	Se requiere dar mayor importancia desde cada agrícola y unidad de negocio empresarial al seguimiento al cliente, así como la formación y aplicación de conocimiento al respecto.		0.2
Total	60 %			2.9

Fuente: elaboración propia.

Tabla 10. Matriz de evaluación interna de cadena de cacao en Norte de Santander

Matriz para evaluar cadena de valor		Actividades de soporte		
		Desarrollo tecnológico		C
Actividades principales		10 %		
Logística de entrada	12 %	0.7	3	
Operaciones	12 %	0.9	4	
Logística de salida	12 %	0.4	2	
Marketing y ventas	12 %	0.4	2	
Seguimiento al cliente	12 %	0.2	1	
Total	60 %	2.6		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 10. Matriz de evaluación interna de cadena de valor de cacao en Norte de Santander

Matriz para evaluar cadena de valor	Actividades de soporte				Total
	Adquisiciones		10 %	C	
Actividades principales	Descripción				
Logística de entrada 12 %	Las adquisiciones relacionadas con la logística de entrada son medios de transporte para llevar sus materias primas e insumos, un buen centro de almacenamiento, sistema para control de inventario y de condiciones óptimas de preservación del ambiente. Sin embargo, muchos de los agricultores o actores de la cadena no cuentan con un medio de transporte propio o un tercero que le traslade hasta sus instalaciones por el acceso de las vías.		0.7	3	2.8
Operaciones 12 %	Las adquisiciones de soporte para las operaciones de producción son principalmente las herramientas y maquinaria necesaria para el cultivo y cosecha, sin embargo, la mayoría de las actividades se realiza de manera manual mientras que si cuentan con las debidas herramientas podrían mejorar la productividad.		0.7	3	3.6
Logística de salida 12 %	Se requiere dar un mayor soporte a la logística de salida a través de mejorar o adquirir medios de transporte idóneos para movilizar las producciones desde las fincas por lo menos hasta el casco urbano o punto de acordado. Asimismo, crear o mejorar los centros de acopio es una necesidad apremiante para reducir tiempos y costos, así como facilitar la distribución.		0.4	2	2.2
Marketing y ventas 12 %	Actualmente, aunque se está promocionando el cacao de Norte de Santander, las adquisiciones de apoyo como asociación deben mejorar para dar mayor sustento al <i>marketing</i> y ventas (comercialización) del cacao y sus subproductos. Más allá de equipo de cómputo y papelería, se pueden elaborar estrategias comerciales y de ventas con el apoyo de consultores o la contratación de tercerizaciones, así como la participación en ferias comerciales, reuniones gremiales, entre otros.		0.4	2	2.1
Seguimiento al cliente 12 %	El soporte de adquisiciones sobre el seguimiento al cliente no es tan primordial en comparación a otras actividades principales, sin embargo, sí se puede requerir equipo de oficina, papelería, internet, comunicación telefónica, redes sociales, entre otros medios.		0.2	1	1
Total 60 %			2.4		Margen

Fuente: elaboración propia.

Terminada la evaluación interna, se realiza la evaluación externa comprendida en seis factores (ver tabla 11):

Tabla 11. Matriz de factores para evaluación externa

Matriz de evaluación externa				
Factores externos	Oportunidades	C	Amenazas	C
Proveedores	<p>Compras de materias primas e insumos como asociación o en grupo para mejorar el poder de negociación frente a los proveedores logrando inclusive mejores precios.</p> <p>Variedad de proveedores para contar con un suministro competitivo y reducir la dependencia de unos pocos.</p>	2	<p>Escasez de materias primas e insumos.</p> <p>Aumento de precios en la compra de materias primas e insumos.</p> <p>Poder de negociación inclinado hacia los proveedores por hacer compras individuales.</p>	1
Clientes	<p>Aumentar las ventas a clientes nacionales.</p> <p>Incursionar en exportaciones de cacao en grano y derivados, aprovechando también los tratados de libre comercio que tiene actualmente Colombia.</p> <p>Aumento mundial de la demanda de cacao y sus derivados.</p> <p>Ventas como asociación y no individuales para lograr cumplir ventas de mayor volumen a clientes. Así como mejorar el poder de negociación frente al cliente.</p> <p>Derivados de cacao como chocolates con alto contenido de flavonoides, bajos de azúcar, funcionales o energéticos, concentración de chocolate negro, chocolates <i>gourmet</i>, entre otras tendencias, son oportunidades para aprovechar.</p> <p>Utilización de cacao, derivados y sus "residuos" no solo de la industria alimenticia, chocolatera y repostería, sino también farmacéutica y cosmética o de belleza.</p>	2	<p>Incumplimiento o riesgos en el suministro, así como lo pactado en contrato de compraventa con los clientes.</p> <p>Aumento del poder de negociación de los clientes y la determinación del precio. En el caso de Colombia, dos empresas (Casa Luker y Compañía Nacional de Chocolates) compran alrededor del 80 % de la producción de cacao en grano.</p>	1
Sociedad	<p>Generación de más empleo.</p> <p>Reemplazo de cultivos ilícitos a partir del cacao.</p> <p>Alternativa de desarrollo sostenible.</p>	2	<p>Presencia o aumento del conflicto armado y cultivos ilícitos en zonas aptas para el cultivo de cacao.</p> <p>Desempleo y empleo informal.</p>	1

Economía	<p>Son pocos los países productores de cacao y, más aún, de cacao fino y de aroma, además que la demanda es mayor y en aumento a la oferta por lo que es una gran oportunidad para Colombia y en específico para Norte de Santander.</p> <p>A raíz de la demanda creciente frente a una menor oferta, el precio internacional es muy atractivo e inclusive es un poco más rentable que el nacional.</p> <p>Aumento del consumo de chocolate en países emergentes como China e India. Así como el aumento del consumo de chocolates <i>gourmet</i>.</p> <p>Desarrollo de agroindustria e internacionalización del cacao y sus derivados en Norte de Santander.</p>	2	<p>Pandemia de coronavirus e impacto en la economía.</p> <p>Estado de las vías.</p> <p>Condiciones climáticas que afectan los cultivos de cacao.</p> <p>Importaciones de cacao de otros países a menor precio al mercado nacional.</p> <p>Competencia de derivados del cacao nacionales e internacionales en el mercado regional.</p>	1
Competencia	<p>El cacao de Norte de Santander tiene un rendimiento por hectárea aceptable y puede mejorarse. Cuenta con cacao fino y de aroma.</p> <p>Tiene asociación de segundo nivel (Asoprocanor) que agrupa más de 20 asociaciones y favorece la coordinación en volumen.</p> <p>El cacao no tiene producto sustituto.</p> <p>El cacao de Norte de Santander tiene un amplio potencial para ser más competitivo y ampliar su participación en el mercado nacional e internacional.</p>	2	<p>La competencia para el cacao de Norte de Santander se encuentra a nivel nacional en los departamentos de Santander y Arauca quienes son de los mayores productores en Colombia y con una mayor visión internacional, mientras que la competencia a nivel internacional son países como Costa de Marfil, Ghana, Nigeria, Ecuador, Perú, Venezuela, entre otros.</p>	1
Gobierno y política	<p>El gobierno colombiano apoya fuertemente la producción, promoción, transformación y exportación del cacao como se puede observar en el portal "Invierta en Colombia" para atraer inversionistas al sector. Inclusive, "Colombia Productiva" del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo tiene dentro del sector agroindustrial al cacao y sus derivados. El Ministerio de Agricultura, Fedecacao y diversas ONG también vienen trabajando fuertemente en el cacao además de ser un cultivo que da desarrollo sostenible y la transición a cultivos lícitos en zonas donde ha habido presencia de conflicto armado.</p>	2	<p>El estado de infraestructura vial se debe mejorar particularmente en vías secundarias y terciarias en Norte de Santander que permita el acceso, la proveeduría, distribución y comercialización del cacao de Norte de Santander.</p>	1

	El apoyo gubernamental y no gubernamental, la promoción de la inversión, proyectos de emprendimientos de transferencia tecnológica, de aumentar la productividad de los cultivos, la internacionalización del cacao y sus derivados son de las grandes oportunidades que tiene el sector cacaotero en Norte de Santander.		El conflicto armado aún presente en Norte de Santander y su imposición de cultivos ilícitos sigue siendo una amenaza latente para la buena productividad y competitividad del cacao nortesantandereano.	
--	---	--	---	--

Fuente: elaboración propia.

3.2 Analizar los resultados de la evaluación para la identificación de eslabones, ventajas competitivas y debilidades

Luego de haber realizado tanto la evaluación interna como externa de la cadena de valor se continúa con el análisis de los resultados de la evaluación. Por ende, con la suma de todas las actividades en la evaluación interna y las descripciones de las actividades de apoyo sobre las actividades principales se obtienen unas interpretaciones que permiten identificar ventajas competitivas, potencial de ventajas competitivas, nivel regular (es decir, que no es una ventaja competitiva pero tampoco una debilidad), debilidades menores y debilidades mayores (ver tabla 12).

La ventaja competitiva identificada en la cadena de valor está en el eslabón entre la actividad principal de operaciones o producción con la actividad de soporte de infraestructura organizacional. Los potenciales de ventaja competitiva se encuentran en los eslabones entre la actividad principal de operaciones con la actividad de soporte de recursos humanos, la actividad principal de operaciones con la actividad de soporte de desarrollo tecnológico, la actividad principal de operaciones, la actividad principal de *marketing* y ventas con infraestructura organizacional.

Las actividades en nivel regular son la actividad principal en relación con la actividad de soporte de infraestructura organizacional, la actividad principal de logística de entrada con la actividad de soporte de desarrollo tecnológico, la actividad principal de logística de entrada con la actividad de soporte de adquisiciones, la actividad principal de logística de entrada, la actividad principal de operaciones con la actividad de soporte de adquisiciones, la actividad principal de logística de salida con infraestructura organizacional, la actividad principal de logística de salida con recursos humanos, la actividad principal de logística de salida, la actividad principal de *marketing* y ventas.

Las debilidades menores se encuentran entre la actividad principal de logística de salida con la actividad de soporte de desarrollo tecnológico, la actividad principal de logística de salida con la actividad de soporte de adquisiciones, la actividad principal

de *marketing* y ventas con la actividad de soporte de recursos humanos, la actividad principal de *marketing* y ventas con desarrollo tecnológico, la actividad principal de *marketing* y ventas con la actividad de soporte de adquisiciones, la actividad principal de seguimiento al cliente con la actividad de soporte de infraestructura organizacional, la actividad principal de seguimiento al cliente.

Las debilidades mayores que requieren acciones de mejora continua inmediata son la actividad principal de seguimiento al cliente con la actividad de soporte de los recursos humanos, la actividad principal de seguimiento al cliente con la actividad de soporte de desarrollo tecnológico, la actividad principal de seguimiento al cliente con la actividad de soporte de adquisiciones.

Tabla 12. Resultado de evaluación interna de la cadena de valor del cacao en Norte de Santander

Resultados de evaluación interna de la cadena de valor	
Interpretación	Actividades
Ventaja competitiva	Operaciones con infraestructura organizacional
Potencial de ventaja competitiva	Operaciones con recursos humanos Operaciones con desarrollo tecnológico Operaciones con <i>Marketing</i> y ventas con infraestructura organizacional
Regular	Logística de entrada con infraestructura organizacional Logística de entrada con recursos humanos Logística de entrada con desarrollo tecnológico Logística de entrada con adquisiciones Logística de entrada Operaciones con adquisiciones Logística de salida con infraestructura organizacional Logística de salida con recursos humanos Logística de salida <i>Marketing</i> y ventas
Debilidad menor	Logística de salida con desarrollo tecnológico Logística de salida con adquisiciones <i>Marketing</i> y ventas con recursos humanos <i>Marketing</i> y ventas con desarrollo tecnológico <i>Marketing</i> y ventas con adquisiciones de soporte Seguimiento al cliente con infraestructura organizacional Seguimiento al cliente
Debilidad mayor	Seguimiento al cliente con recursos humanos Seguimiento al cliente con desarrollo tecnológico Seguimiento al cliente con adquisiciones

Fuente: elaboración propia.

Respecto al análisis de las seis variables externas evaluadas de proveedores, clientes, sociedad, economía, competencia, gobierno y política, en todas son más las oportunidades que las amenazas que determina la cadena de valor de cacao de Norte de Santander.

CAPÍTULO 4

IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES COMERCIALES Y TENDENCIAS EN MERCADOS INTERNACIONALES PARA EL CACAO Y POSIBLES DERIVADOS DE NORTE DE SANTANDER

4.1 Elaborar un estudio de mercado con énfasis internacional del cacao, cacao fino y de aroma y sus derivados

4.1.1 Oferta o producción

Según World Cocoa Foundation (2014), citado por Vásquez et al., (2018), del 80 al 90 % del cacao producido mundialmente es cultivado por pequeños productores que usualmente son familias, siendo alrededor de 5 a 6 millones de cacaocultores a nivel mundial. En África y Asia los cultivos suelen ser de 2 a 4 hectáreas, con una producción promedio por hectárea entre 300 a 400 kilos de cacao en grano en África y de 500 kilos en Asia. En el caso de los cultivos de América, las áreas suelen ser un poco más grandes y tener un rendimiento entre 500 a 600 kilos por hectárea.

La producción de cacao es monitoreada a través de la cadena de suministro y de la precisión en las estimaciones de producción y suministro que dependen de los precios, contratos de futuros y las balanzas comerciales (Vásquez et al., 2018).

Según las estadísticas de la International Cocoa Organization – icco (2020) observadas en la tabla 13, el estimado de producción mundial de cacao en grano para el

periodo 2019-2020 es de 4.824.000 toneladas siendo África el principal continente con el 76.6 % de la producción, seguido de América con el 17.7 % y, finalmente, Asia – Oceanía con el 5.7 %. Asimismo, los principales países productores de cacao en grano son Costa de Marfil, Ghana, Ecuador, Camerún, Nigeria, Indonesia, Brasil, Papúa Nueva Guinea, entre otros.

Tabla 13. Producción de granos de cacao (miles de toneladas)

	2017/18		Estimado 2018/19		Previsión 2019/20	
África	3496	75.2 %	3624	76.4 %	3693	76.6 %
Camerún	250		280		290	
Costa de Marfil	1964		2154		2180	
Ghana	905		812		850	
Nigeria	250		250		250	
Otros	127		128		123	
América	836	18.0 %	838	17.7 %	853	17.7 %
Brasil	204		176		190	
Ecuador	287		322		325	
Otros	345		340		338	
Asia y Oceanía	319	6.9 %	283	6.0 %	277	5.7 %
Indonesia	240		200		200	
Papúa Nueva Guinea	36		40		35	
Otros	43		43		42	
Total mundial	4651	100.0 %	4745	100.0 %	4824	100.0 %

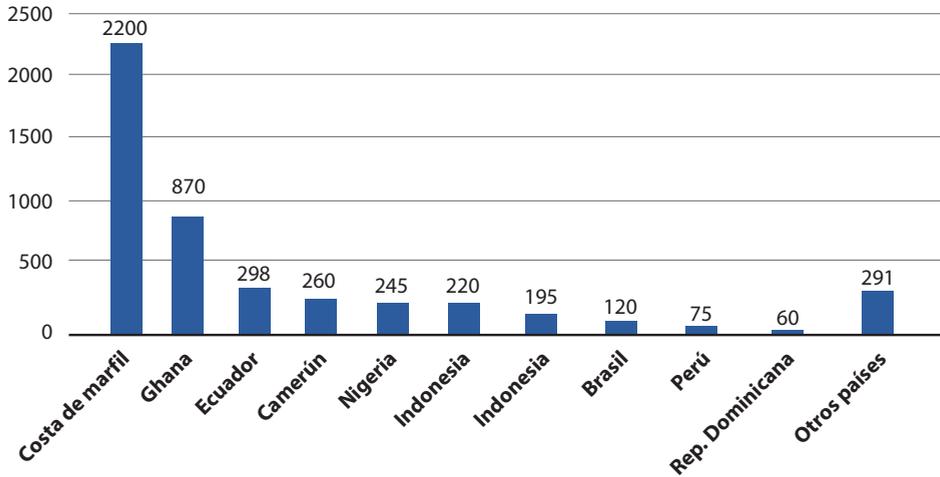
Fuente: Boletín de estadísticas de cacao de la icco (2020).

De acuerdo con las estadísticas de Fedecacao, citando el boletín de la icco para el año cacaotero 2018/2019 (ver figura 9), los países de mayor producción de cacao en grano son Costa de Marfil, Ghana, Ecuador, Camerún, Nigeria, Indonesia, Brasil, Perú, República Dominicana y Colombia (siendo este último el décimo productor a nivel mundial).

Como se puede observar en la figura 10, sobre la balanza de producción de cacao en grano en los dos últimos periodos 2018-2019 y 2019-2020, se ha presentado un déficit en la producción de cacao demostrando que a nivel mundial no es suficiente y que la molienda que representa la demanda está siendo superior, por lo que de cierto modo representa una amenaza potencial de escasez y un incremento

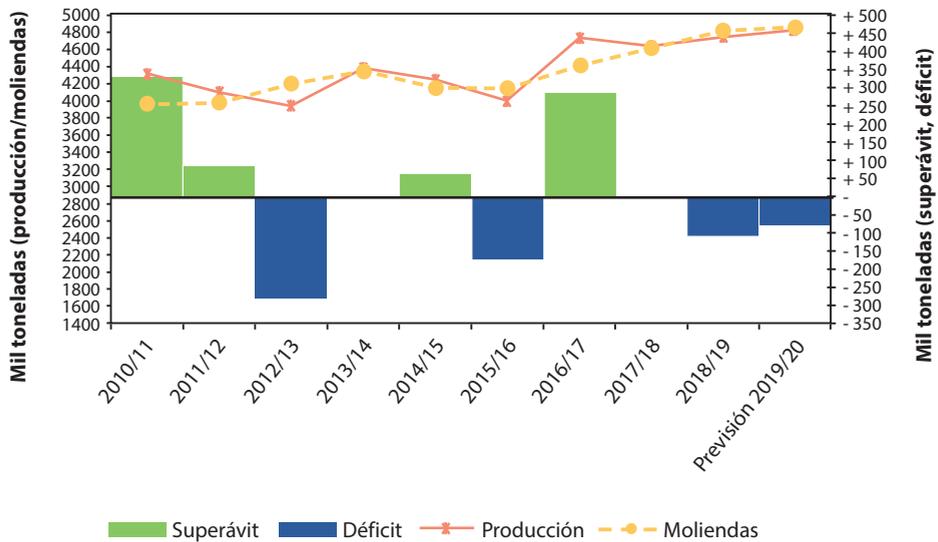
de precio a nivel internacional que motive a aumentar los cultivos de cacao para suplir la necesidad de la demanda.

Figura 9. Mayores productores de cacao durante el año cacaotero 2018-2019



Fuente: International Cocoa Organization y Fedecacao (2020).

Figura 10. Balanza de la producción de cacao en grano



Fuente: Boletín de estadísticas de cacao de la icco (2020).

De acuerdo con Terazono (2014), citando al diario Financial Times, los tres principales conglomerados que abarcan más del 60 % de la industria del cacao incluyendo desde la molienda del grano de cacao hasta la fabricación y división en diversas marcas y empresas de chocolates como las mencionadas posteriormente: Cargill, Barry Callebaut y Olam.

En cuanto a la industria del chocolate, de acuerdo con Candy Industry (2019), las 10 principales empresas multinacionales productoras de chocolate y demás productos junto con sus ventas netas son:

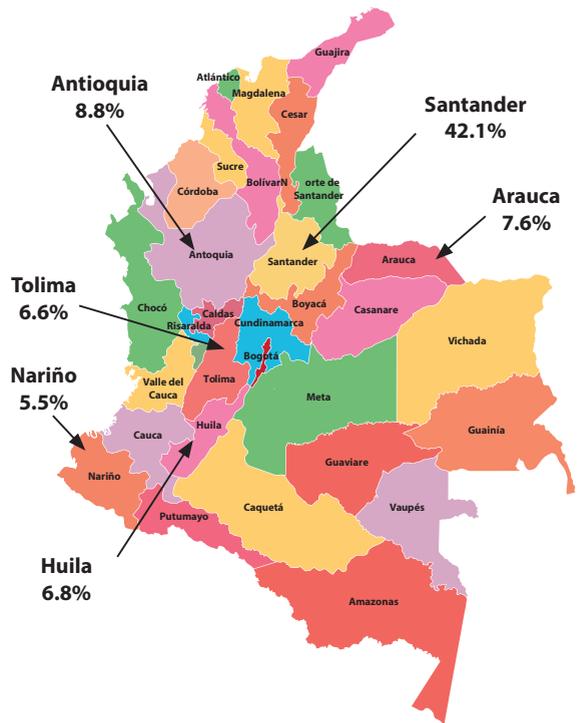
- » Mars / us \$18.000 millones.
- » Ferrero / us \$12.390 millones.
- » Mondelez / us \$11.792 millones.
- » Meiji / us \$9.662 millones.
- » Hershey's / us \$7.779 millones.
- » Nestlé / us \$6.135 millones.
- » Lindt y Sprungli / us \$4.374.
- » Glico / us \$3.327.
- » Haribo / us \$3.300.
- » Perfetti Van Melle / us \$3.086.

De acuerdo con Fedecacao (2019), (ver figura 11), a nivel nacional la producción de cacao en grano en el 2019 fue de 59.740 toneladas cultivadas en 30 departamentos de Colombia, siendo los principales productores de cacao los departamentos de Santander con una participación del 42.1 %, Antioquia con 8.8 %, Arauca con 7.6 %, Huila con 6.8 %, Tolima con 6.6 %, Nariño con 5.5 %, Cundinamarca con 3.7 %, Meta con 3.6 %, Cesar con 2.6 % y Norte de Santander con 2.5 %.

Al revisar el periodo 2009-2019 de producción de cacao en grano en Colombia, de acuerdo con las estadísticas de Fedecacao (2019), (ver figura 12), el año de menor producción fue el 2009 con 36.118 toneladas y el de mayor producción fue el de 2017 con 60.535 toneladas. Lo anterior representa un incremento del 65 % en la producción de cacao en grano desde el 2009 hasta el 2019.

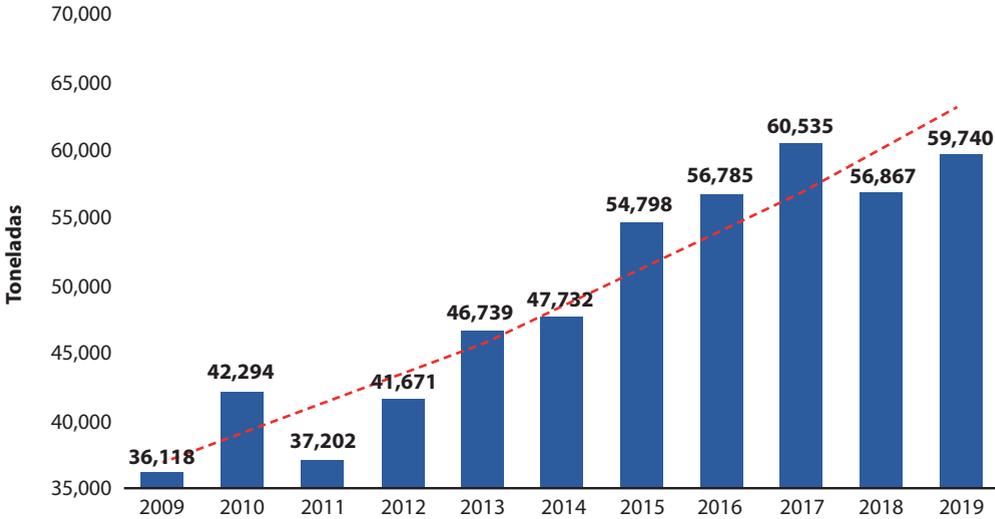
Figura 11. Producción nacional de cacao por departamentos, año 2019

DEPARTAMENTO	PRODUCCIÓN	PARTIC.
Santander	25.158	42.1%
Antioquia	5.259	8.8%
Arauca	4.546	7.6%
Huila	4.051	6.8%
Tolima	3.928	6.6%
Nariño	3.285	5.5%
Cundinamarca	2.211	3.7%
Meta	2.134	3.6%
Cesar	1.531	2.6%
Norte de Santander	1.512	2.5%
Boyacá	1.191	2.0%
Caldas	1.065	1.8%
Putumayo	869	1.5%
Córdoba	710	1.2%
Bolívar	463	0.8%
Cauca	454	0.8%
Caquetá	350	0.6%
Valle del Cauca	277	0.5%
Quindío	230	0.4%
Magdalena	170	0.3%
Chocó	134	0.2%
Guaviare	83	0.1%
Risaralda	53	0.1%
Casanare	53	0.1%
Vichada	14	0.0%
Guajira	4	0.0%
Sucre	2	0.0%
Atlántico	0.5	0.0%
Amazonas	0.4	0.0%
Guainia	0.2	0.0%
Total producción	59.740	100%



Fuente: Fedecacao (2019).

Figura 12. Producción promedio nacional de cacao, año 2009-2019 (toneladas)



Fuente: Fedecacao (2019).

Colombia cuenta con producción de cacao fino y de aroma lo cual es una ventaja competitiva pues solo el 5 % del cacao producido en el mundo es considerado como fino y de aroma por la ICCO. Esta organización considera que el 95 % del cacao producido en Colombia es fino otorgándole la calificación de productor y exportador de este tipo de cacao (Fedecacao, 2019).

Cabe destacar que Colombia al 2019 tuvo 175.000 hectáreas de cacao sembradas en 422 municipios. El cacao cuenta con dos periodos al año donde da cosecha, pero el periodo de los meses de noviembre, diciembre y enero es el de mayor productividad lo que permite un buen abastecimiento para las empresas transformadoras en Colombia para fabricar chocolates y demás productos destinados a la exportación para suplir, por ejemplo, el Día de San Valentín (González, 2020).

En cuanto a la industria del cacao y chocolate en Colombia, para el 2019 había 548 empresas inscritas en cámaras de comercio para la transformación de cacao, chocolate y productos de confitería (González, 2020). De acuerdo con la Encuesta Anual Manufacturera del 2018 realizada por el DANE, los principales productos del sector chocolate y demás derivados del cacao son confites de chocolate, productos en polvo con sabor a chocolate, chocolate en pasta dulce, cobertura de chocolate, chocolate en polvo, chocolate en pasta amargo, manteca de cacao, chocolate granulado, cacao en polvo, frutas recubiertas de chocolate u otros productos de confitería y repostería, cacao en polvo con adición de azúcar y concentrado de chocolate (ver tabla 14).

Tabla 14. Productos derivados del cacao y chocolatería en Colombia, año 2018

Producto derivado del cacao	Cantidad (Kg)	Valor miles COP
Confites de chocolate	41.329.168	\$578.586.312
Productos en polvo con sabor a chocolate	27.594.357	\$350.485.951
Chocolate en pasta dulce	50.134.585	\$316.145.744
Cobertura de chocolate	15.227.861	\$143.493.985
Chocolate en polvo	8.017.273	\$92.958.212
Chocolate en pasta amargo	5.499.961	\$78.376.076
Manteca de cacao	4.323.098	\$72.064.439
Chocolate granulado	169.790	\$983.423
Cacao en polvo	84.700	\$841.664
Frutas recubiertas de chocolate u otros productos de confitería y repostería	30.563	\$463.666
Cacao en polvo con adición de azúcar	27.047	\$112.923
Concentrado de chocolate	4.691	\$72.850

Fuente: elaboración propia a partir de la Encuesta Anual Manufacturera 2018 del DANE (2019).

Casa Luker y Nutresa son los grandes compradores y transformadores de cacao, así como los grandes productores de chocolate, pues acaparan entre el 80 % y el 90 % de la producción de cacao en grano. En el 2013 se estimó que Casa Luker y Nutresa captaron el 85 % de la producción nacional, por su parte, Colombiana el 4 %, Chocolate Andino el 3 %, Chocolate Gironés el 2 %, Comestibles Italo el 1 % y el resto de las empresas el 5 % (Technoserve, 2015, citado por Universidad de Purdue y Centro Internacional de Agricultura Tropical – CIAT, 2019).

Nutresa y Casa Luker suministran al mercado colombiano y exportan cacao en grano; derivados intermedios de cacao como pasta o licor de cacao y cacao en polvo; productos semielaborados como cobertura y chocolate semiamargo y productos terminados para el consumo (CIAT, 2019).

4.1.2 Demanda o consumo

El cacao es rentable y ha aumentado su demanda a nivel internacional por tendencias de consumo como el chocolate *premium*, *gourmet*, funcional, saludable y otros derivados del cacao (lo anterior lo pueden encontrar en mayor detalle en el subcapítulo de tendencias de esta investigación). El aumento de esta demanda es a diario y tiene amplios canales de comercialización (Consejería Presidencial para la Estabilización y la Consolidación, 2018).

Según las estadísticas de la International Cocoa Organization – ICCO (2020) observadas en la tabla 15, los principales países consumidores medidos por la

molienda de cacao en grano para el periodo 2019/2020 son Costa de Marfil, Países Bajos, Indonesia, Alemania, Estados Unidos, Malasia, Ghana y Brasil. En cuanto a continentes, el de mayor consumo por molienda es Europa con el 35 %, seguido de Asia – Oceanía con el 25.5 %, África con el 21.7 % y América con el 17.9 %.

Tabla 15. Molienda de granos de cacao (miles de toneladas)

	2017/18		Estimado 2018/19		Previsión 2019/20	
Europa	1710	37.2 %	1726	35.9 %	1700	35.0 %
Alemania	448		445		435	
Países Bajos	585		600		595	
Otros	677		681		670	
África	963	21.0 %	1020	21.2 %	1054	21.7 %
Costa de Marfil	559		605		615	
Ghana	310		320		333	
Otros	94		95		106	
América	872	19.0 %	901	18.7 %	870	17.9 %
Brasil	230		235		222	
Estados Unidos	385		400		400	
Otros	257		266		248	
Asia y Oceanía	1050	22.9 %	1158	24.1 %	1237	25.5 %
Indonesia	483		487		512	
Malasia	236		327		360	
Otros	331		344		365	
Total mundial	4596	100.0 %	4805	100.0 %	4861	100.0 %
Moliendas de origen	2139		2306		2372	

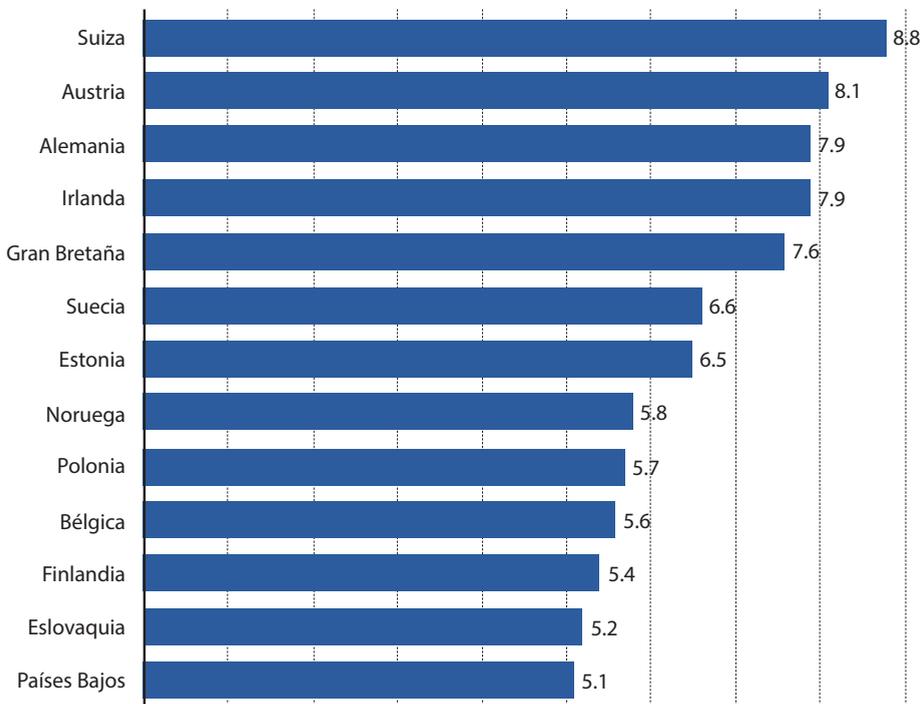
Fuente: Boletín de estadísticas de cacao de la icco (2020).

De acuerdo con Transparency Market Research (s.f.), el creciente consumo de chocolate está fuertemente vinculado a la asequibilidad por parte de los consumidores, dando un indicio de una reacción más elástica en países con ingresos más bajos. Por ende, en la medida que los ingresos de los consumidores incrementen, en particular, de países emergentes, se seguirá estimando un buen aumento en la demanda de cacao y sus derivados. Además, el uso de cacao y derivados en la industria cosmética y farmacéutica seguirá fomentando la demanda de cacao desde

varios sectores como los respectivos y no solo del chocolate y sus relacionados. Desde una perspectiva global, los mercados de América del Norte, Asia Pacífico y Oriente Medio han exhibido un consumo y producción superiores de productos derivados de cacao.

Los países con mayor consumo per cápita de chocolate en kilogramos en el 2017 son Suiza con 8.8 kilogramos por habitante al año, Austria con 8.1, Alemania e Irlanda con 7.9 cada uno, Gran Bretaña con 7.6, Suecia con 6.6, Estonia con 6.5, Noruega con 5.8, Polonia con 5.7, Bélgica con 5.6, Finlandia con 5.4, Eslovaquia con 5.2 y Países Bajos con 5.1 (ver figura 13).

Figura 13. Consumo per cápita de chocolate a nivel mundial en 2017 por país (kilogramo)



Fuente: Statista (2020).

Según Gaille (2017), a medida que las economías se desarrollan y la riqueza aumenta, el chocolate es uno de los primeros artículos que los habitantes en esa economía en crecimiento quieren tener. De hecho, muchas de las naciones en desarrollo esperan ver aumentos en las ventas de hasta un 25 % porque a la mayoría de la población le gusta el chocolate. Las siguientes estadísticas mencionadas por Gaille (2017) sobre el consumo de chocolate lo demuestran:

- » El 50 % de las ventas minoristas de chocolate del mundo ocurren en el continente europeo.
- » Estados Unidos representa el 20 % del consumo mundial de chocolate.
- » El 91 % de las mujeres prefieren comer chocolate mientras que los hombres son el 87 % los que quieren.
- » El Día de San Valentín representa casi \$400 millones en promedio de chocolate en todo el mundo, lo que equivale al 5 % de las ventas totales de la industria.
- » A pesar de ser el continente de mayor producción de cacao, África solo representa el 3.28 % del chocolate consumido anualmente.
- » El porcentaje del mercado de chocolate en América del Norte sin incluir a Estados Unidos es el 4.03 %.
- » Estados Unidos representa el 18 % del consumo mundial de chocolate.
- » La región de Asia – Oceanía representa actualmente el 15 % del mercado de consumo de chocolate.
- » El consumo mundial de chocolate promedio se estima en alrededor de 7.2 millones de toneladas métricas.
- » La cantidad de cacao que procesa Cargill cada año es de 600.000 toneladas. Esto representa el 15.4 % del mercado global.
- » En el Reino Unido consumen más de £37.5 millones de chocolate certificados en Fairtrade o Comercio Justo.
- » Dos tercios del chocolate se consumen entre comidas. El 22 % de todo el chocolate se consume entre las 8 p. m. y la medianoche.
- » Los británicos prefieren una barra de chocolate a unas vacaciones en el extranjero.
- » El chocolate reduce significativamente la actividad en el cerebro, por lo que se asocia con la relajación y contra el estrés.
- » Más de 45 millones de kilogramos de chocolate comprados para Halloween.

4.1.3 Precios

En cuanto al precio internacional de cacao y sus derivados, hay que tener en cuenta que el cacao es un commodity y por lo tanto su precio internacional depende de la cotización en las bolsas o mercados bursátiles de futuros en Nueva York y Londres. De acuerdo con el portal Investing (2020), el precio de una tonelada de cacao en grano al 13 de mayo de 2020 en la Bolsa de Nueva York fue de USD \$2.460 y al analizar el periodo 2015-2020 (ver figura 14), se observa un descenso en los precios particularmente en el año 2017, teniendo durante el periodo analizado un punto mínimo de USD \$1.844 en abril del 2017 y un punto máximo de USD \$3.327 en noviembre del 2015.

En el caso de la Bolsa de Londres, según el portal Investing (2020), el precio de una tonelada de cacao en grano al 13 de mayo de 2020 fue de £1.991. Al analizar el periodo 2015-2020 (ver figura 15) se observa un descenso en los precios, particularmente en el año 2017, teniendo durante el periodo analizado un punto mínimo de £1.378 en diciembre del 2017 y un punto máximo de £2.308 en agosto de 2016.

Figura 14. Variación de precio de cacao en grano en la Bolsa de Nueva York 2015-2020



Fuente: Bloomberg (2020).

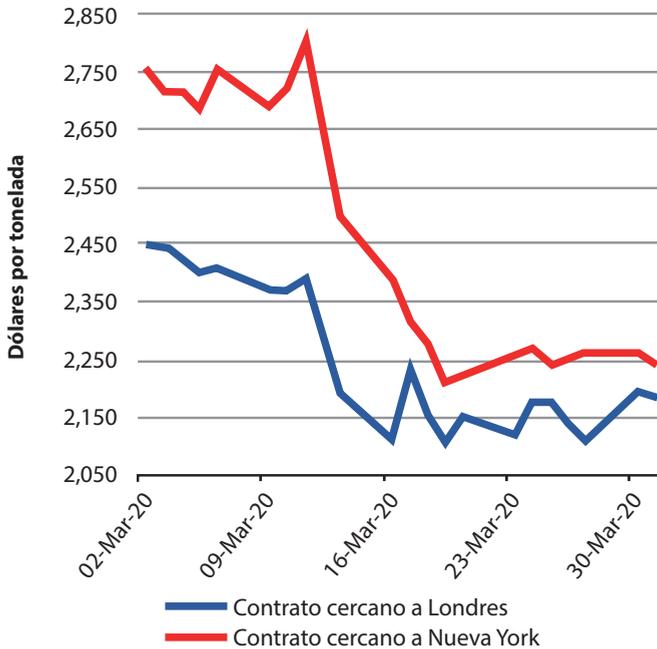
Figura 15. Variación de precio de cacao en grano en la Bolsa de Londres 2015-2020



Fuente: Bloomberg (2020).

De acuerdo con la icco (2020), el precio del cacao en grano en las Bolsas de Londres y Nueva York en el mes de marzo de 2020 ha presentado un descenso considerable del 11 % y 18 % respectivamente, como se puede observar en la figura 16. Lo anterior coincide en una reducción de demanda de cacao y sus derivados por el impacto del coronavirus. Además, a partir del 11 de marzo, el diferencial entre los mercados de Nueva York y Londres comenzó a declinar dado que el contrato de futuros en Nueva York finalizaba el 16 de marzo. El retroceso de los contratos de futuros cerca de la fecha de vencimiento de estos es ahora una característica recurrente de los mercados de futuros de Londres y Nueva York (icco, 2020).

Figura 16. Precio de los contratos de futuros por tonelada de cacao en las bolsas de futuros de Nueva York y Londres, marzo 2020



Fuente: icco (2020).

A nivel nacional se toma como referencia del precio de cacao en grano publicado por Fedecacao (ver tabla 16), el cual al 12 de mayo de 2020 está a COP \$8.400 el kilogramo de cacao, es decir, que la tonelada está en COP \$8.400.000. Mientras que la tonelada de cacao en grano en la Bolsa de Nueva York está en USD \$2.463 y con una tasa de cambio de USD / COP de COP \$3.901.30 para el 14 de mayo de 2020, el precio de cotización de dicha tonelada en Nueva York es de COP \$9.608.902, generando una diferencia a favor frente al precio de la tonelada nacional de COP \$1.208.902, lo que promueve la exportación de cacao en grano con el fin de lograr beneficiarse del precio en el mercado internacional.

Tabla 16. Precio de cacao en grano en Colombia y a nivel internacional

PRECIO DEL CACAO (2020-05-12)
Bolsa de Nueva York
USD/ton 2.463
Promedio Nacional
\$8.400

Fuente: Fedecacao (2020).

4.1.4 Balanza comercial

Se analiza la balanza comercial de cacao a nivel internacional y de Colombia, entendiéndose balanza comercial como el intercambio de exportaciones e importaciones. Para ello se toma en cuenta la siguiente clasificación arancelaria:

- » Capítulo 18: cacao y sus preparaciones.
- » Partida 1801: cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado.
- » Partida 1806: chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao.

Las mencionadas clasificaciones arancelarias abarcan todo el capítulo de cacao y sus derivados, asimismo, se selecciona de manera específica las partidas de cacao en grano y chocolate como mayores representantes.

A nivel internacional

Como se puede observar en la tabla 17, las importaciones mundiales de cacao y sus derivados en el año 2019 fueron de más de USD \$49.4 miles de millones teniendo un crecimiento del 2 % frente al 2018. Los principales países importadores son Estados Unidos, Países Bajos, Alemania, Francia y Reino Unido. En cuanto a las exportaciones mundiales de cacao y sus derivados (ver tabla 18), en el año 2019 se registraron más de USD \$50.6 miles de millones creciendo paralelamente a las importaciones en un 2 % frente al 2018. Los principales exportadores son Alemania, Costa de Marfil, Países Bajos, Costa de Marfil y Ghana. Lo anterior, permite deducir que esta balanza comercial tiene un superávit de un poco más de USD \$1.2 miles de millones.

Respecto a las importaciones mundiales de cacao en grano en el año 2019 (ver tabla 19) fueron más de USD \$9.3 miles de millones manteniéndose constante frente al 2018. Los principales países importadores son Países Bajos, Alemania, Estados Unidos, Malasia y Bélgica. En cuanto a las exportaciones mundiales de cacao en grano (ver tabla 20), en el año 2019 se registraron más de USD \$9.7 miles de millones sin tener crecimiento frente al 2018. Los principales exportadores son

Costa de Marfil, Ghana, Países Bajos, Ecuador y Camerún. Lo anterior permite deducir que esta balanza comercial tiene un superávit de un poco más de USD \$0.4 miles de millones.

En relación con las importaciones mundiales de chocolate en el 2019 (ver tabla 21) se registraron más de USD \$28.5 miles de millones con un crecimiento del 1 % respecto al 2018, siendo los principales países importadores Estados Unidos, Alemania, Francia, Reino Unido y Países Bajos. Frente a las exportaciones mundiales de chocolate en el año 2019 (ver tabla 22) se registraron más de USD \$29.1 miles de millones con un crecimiento del 2 % frente al 2018, siendo los principales países exportadores Alemania, Bélgica, Italia, Países Bajos y Polonia. Dando como resultado un superávit de la balanza comercial de USD \$0.6 miles de millones.

De acuerdo con lo anterior, se concluye que tanto el análisis general como específico de las balanzas comerciales indica que hay superávit en las 3 balanzas comerciales analizadas.

Tabla 17. Importaciones mundiales de cacao y sus derivados, año 2019

Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2019
Producto : 18 Cacao y sus preparaciones

Importadores		Empresas				Seleccione sus indicadores ▼	
Valor importado en 2019 (miles de USD) ▼	Saldo comercial 2019 (miles de USD) i	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2015-2019 (%) i	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2018-2019 (%) i	Participación en las importaciones mundiales (%) i			
Mundo	49.463.542	1.148.207	2	2	100		
Estados Unidos de América i	5.127.504	-3.205.973	0	6	10,4		
Países Bajos i	5.066.621	489.410	4	0	10,2		
Alemania i	4.909.968	1.121.065	1	1	9,9		
Francia i	3.351.070	-1.371.718	1	-3	6,8		
Reino Unido i	2.765.155	-1.715.843	2	-1	5,6		
Bélgica i	2.749.861	1.197.056	1	9	5,6		
Canadá i	1.562.011	106.058	1	1	3,2		
Polonia i	1.330.595	559.649	6	0	2,7		
Italia i	1.289.147	910.239	1	2	2,6		
Rusia, Federación de i	1.248.863	-523.348	7	6	2,5		
Malasia i	1.129.445	463.711	1	4	2,3		
España i	1.108.698	-329.693	0	2	2,2		
Japón i	1.002.280	-918.088	1	-2	2		
China i	810.775	-411.028	0	3	1,6		

Fuente: Trade Map (2020).

Tabla 18. Exportaciones mundiales de cacao y sus derivados, año 2019

Lista de los países exportadores para el producto seleccionado en 2019
Producto : 18 Cacao y sus preparaciones

Exportadores	Valor exportado en 2019 (miles de USD) ▼	Saldo comercial 2019 (miles de USD) ↑	Seleccione sus indicadores ▼		Participación en las exportaciones mundiales (%) ↑
			Tasa de crecimiento anual en valor entre 2015-2019 (%) ↑	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2018-2019 (%) ↑	
Mundo	50.611.749	1.148.207	2	2	100
Alemania ↑	6.031.033	1.121.065	4	-1	11,9
Côte d'Ivoire	5.783.081	5.776.749	0	2	11,4
Países Bajos ↑	5.556.031	489.410	2	2	11
Bélgica ↑	3.946.917	1.197.056	3	4	7,8
Ghana	2.401.540	2.393.263	-4	-9	4,7
Italia ↑	2.199.386	910.239	9	3	4,3
Francia ↑	1.979.352	-1.371.718	-2	-8	3,9
Estados Unidos de América ↑	1.921.531	-3.205.973	-1	-1	3,8
Polonia ↑	1.890.244	559.649	5	5	3,7
Canadá ↑	1.668.069	106.058	3	10	3,3
Malasia ↑	1.593.156	463.711	4	16	3,1
Indonesia	1.304.834	843.137	0	2	2,6
Reino Unido ↑	1.049.312	-1.715.843	3	-2	2,1
Suiza ↑	909.177	290.242	1	-3	1,8
España ↑	779.005	-329.693	4	4	1,5

Fuente: Trade Map (2020).

Tabla 19. Importaciones mundiales de cacao en grano, año 2019
Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2019
Producto : 1801 Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado

Tabla		Gráfico	Mapa	Empresas		Selección de sus indicadores ▼						Licitación
Importadores		Valor importado en 2019 (miles de USD) y	Saldo comercial 2019 (miles de USD) y	Cantidad importada en 2019	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad) y	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2015-2019 (%) y	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2015-2019 (%) y	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2018-2019 (%) y			
Mundo	9.391.008	373.225	3.845.112	Toneladas	2.442	-2	7	0				
Países Bajos y	2.533.881	-1.872.728	1.081.467	Toneladas	2.343	2	10	-3				
Alemania y	1.182.468	-1.155.127	469.063	Toneladas	2.521	-3	4	0				
Estados Unidos de América y	931.346	-903.238	375.536	Toneladas	2.480	-11	-5	-6				
Malasia y	826.877	-567.234	351.493	Toneladas	2.352	6	15	5				
Bélgica y	731.684	-195.187	280.930	Toneladas	2.605	-7	0	23				
Francia y	414.733	-411.719	156.760	Toneladas	2.646	-3	4	-1				
Indonesia	283.345	-144.597	120.600	Toneladas	2.349	76	60	-16				
Italia y	252.422	-249.182	99.160	Toneladas	2.546	-6	1	-1				
Turquía y	252.007	-248.332	109.144	Toneladas	2.309	-3	6	16				
Reino Unido y	248.455	-247.395	101.421	Toneladas	2.450	17	23	-6				
España y	243.229	-228.935	101.570	Toneladas	2.395	-10	-2	7				
Canadá y	225.081	-202.512	91.029	Toneladas	2.473	2	11	3				
Singapur y	216.230	-215.856	90.797	Toneladas	2.381	-6	2	1				
Rusia, Federación de y	177.142	-175.682	65.749	Toneladas	2.694	2	9	22				

Fuente: Trade Map (2020).

Tabla 20. Exportaciones mundiales de cacao en grano, año 2019

Lista de los países exportadores para el producto seleccionado en 2019
 Producto : 1801 Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado

Exportadores	Seleccione sus indicadores ▼									
	Valor exportado en 2019 (miles de USD) ▼	Saldo comercial 2019 (miles de USD) i	Cantidad exportada en 2019	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad) i	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2015-2019 (%) i	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2015-2019 (%) i	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2018-2019 (%) i		
Mundo	9.764.233	373.225	4.032.990	Toneladas	2.421	-3	5	0		
Côte d'Ivoire	4.148.138	4.148.118	1.714.794	Toneladas	2.419	1	9	1		
Ghana	1.506.915	1.506.258	600.979	Toneladas	2.507	-8	0	-15		
Países Bajos i	661.153	-1.872.728	247.381	Toneladas	2.673	-1	4	4		
Ecuador i	657.272	657.042	270.944	Toneladas	2.426	-1	5	-1		
Camerún	621.623	621.623	287.914	Toneladas	2.159	1	11	36		
Bélgica i	536.497	-195.187	199.543	Toneladas	2.689	-2	5	-1		
Malasia i	259.643	-567.234	110.892	Toneladas	2.341	5	15	-27		
Nigeria i	248.809	248.763	166.569	Toneladas	1.494	-11		-3		
República Dominicana	220.621	220.527	73.033	Toneladas	3.021	-10	-6	9		
Perú i	150.792	149.653	58.607	Toneladas	2.573	-7	0	-3		
Indonesia	138.748	-144.597	55.712	Toneladas	2.490	-8	1	13		
Uganda	68.101	68.101	27.938	Toneladas	2.446	-8	-2	12		
Papua Nueva Guinea	53.896	53.899	21.598	Toneladas	2.495	-21	-13	-22		
Venezuela, República Bolivariana de	44.048	44.048	16.886	Toneladas	2.609	6	6	65		

Fuente: Trade Map (2020).

Tabla 21. Importaciones mundiales de chocolate, año 2019

Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2019
Producto : 1806 Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao

Importadores		Empresas							Seleccione sus indicadores ▼		
Valor importado en 2019 (miles de USD) ▼	Saldo comercial 2019 (miles de USD) ▼	Cantidad importada en 2019	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad) <i>i</i>	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2015-2019 (%) <i>i</i>	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2015-2019 (%) <i>i</i>	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2018-2019 (%) <i>i</i>				
Mundo	28.522.131	656.187	0	No medida		4	4	1			
Estados Unidos de América <i>i</i>	2.957.011	-1.300.510	692.189	Toneladas	4.272	4	3	8			
Alemania <i>i</i>	2.418.266	2.506.600	497.926	Toneladas	4.857	4	3	-1			
Francia <i>i</i>	2.167.495	-942.622	458.705	Toneladas	4.725	2	1	-3			
Reino Unido <i>i</i>	2.078.145	-1.116.460	446.823	Toneladas	4.651	1	1	-3			
Países Bajos <i>i</i>	1.359.442	682.311	290.007	Toneladas	4.688	8	6	0			
Canadá <i>i</i>	1.016.803	578.519	210.497	Toneladas	4.830	2	2	-1			
Bélgica <i>i</i>	950.123	2.241.614	242.994	Toneladas	3.910	5	6	-1			
Polonia <i>i</i>	832.894	1.001.937	202.483	Toneladas	4.113	8	8	-1			
España <i>i</i>	645.379	-115.872	149.664	Toneladas	4.312	4	2	-3			
Italia <i>i</i>	626.757	1.508.965	123.394	Toneladas	5.079	3	-1	4			
Japón <i>i</i>	594.145	-511.901	171.123	Toneladas	3.472	2	1	-3			
Rusia, Federación de <i>i</i>	585.132	130.141	128.316	Toneladas	4.560	17	19	8			
Austria <i>i</i>	518.900	-92.552	92.496	Toneladas	5.610	2	0	-4			
Arabia Saudita <i>i</i>	516.387	-460.691	111.088	Toneladas	4.648	-3	2	1			

Fuente: Trade Map (2020).

Tabla 22. Exportaciones mundiales de chocolate, año 2019

Lista de los países exportadores para el producto seleccionado en 2019
 Producto : 1806 Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao

Exportadores		Empresas							Selección de sus indicadores		
Valor exportado en 2019 (miles de USD) ▼	Saldo comercial 2019 (miles de USD) ↑	Cantidad exportada en 2019	Unidad de Cantidad	Valor unitario (USD/unidad) ↓	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2015-2019 (%) ↓	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2015-2019 (%) ↓	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2018-2019 (%) ↓				
Mundo	29.178.318	0	No medida		4	4					
Alemania ↓	4.924.866	905.299	Toneladas	5.440	4	3					
Bélgica ↓	3.191.737	663.678	Toneladas	4.809	3	5					
Italia ↓	2.135.722	1.508.965	Toneladas	6.179	9	7					
Países Bajos ↓	2.041.753	682.311	Toneladas	4.728	5	3					
Polonia ↓	1.834.831	1.001.937	Toneladas	4.891	6	7					
Estados Unidos de América ↓	1.656.501	-1.300.510	Toneladas	5.110	1	0					
Canadá ↓	1.595.322	578.519	Toneladas	4.165	3	3					
Francia ↓	1.224.873	-942.622	Toneladas	4.387	-2	-3					
Reino Unido ↓	961.685	-1.116.460	Toneladas	5.198	3	4					
Suiza ↓	835.815	578.676	Toneladas	6.751	1	4					
Rusia, Federación de ↓	715.273	130.141	Toneladas	2.581	14	19					
México ↓	653.397	397.236	No medida		2						
Turquía ↓	550.286	472.548	Toneladas	2.746	5	7					
España ↓	529.507	-115.872	Toneladas	4.298	4	5					

Fuente: Trade Map (2020).

A nivel Colombia

Como se observa en la tabla 23, para el año 2019 las importaciones colombianas de cacao y sus derivados fueron más de USD \$67.3 millones, representando el 0.1 % de las importaciones mundiales y ocupando el puesto 69 a nivel mundial; el crecimiento de las importaciones fue del 13 % frente a lo importado en el 2018. Los principales países de los cuales Colombia importó fueron: Estados Unidos, Ecuador, Brasil, Argentina y Perú. En cuanto a las exportaciones colombianas de cacao y sus derivados (ver tabla 24), en el año 2019 se registraron más de USD \$101.4 millones, representando un 0.2 % de las exportaciones mundiales y ocupando la posición 43 de exportadores; el crecimiento de las exportaciones colombianas fue de tan solo el 1 %. Los principales países de destino de las exportaciones fueron México, Estados Unidos, Ecuador, Alemania y Países Bajos. Lo anterior permite deducir que esta balanza comercial tiene un superávit de un poco más de USD \$34.1 millones.

Frente a las importaciones colombianas de cacao en grano en el año 2019 (ver tabla 25) fueron más de USD \$968 mil para un total de 377 toneladas importadas, siendo equivalente a un 0 % de las importaciones mundiales de cacao en grano y ocupando el puesto 44 de los países importadores; se presentó un decrecimiento del -31 % en relación con el 2018. Los países de los cuales importó Colombia fueron Perú y Ecuador. En cuanto a las exportaciones mundiales de cacao en grano (ver tabla 26), en el año 2019 se registraron más de USD \$12.8 millones equivalentes a 4.719 toneladas, equivalente al 0.1 % de las exportaciones mundiales y siendo el país exportador n.º 28; se presentó un decrecimiento del -36 % frente al 2018. Los principales países destino de las exportaciones fueron Malasia, Bélgica, Estados Unidos, Países Bajos y Argentina. Lo anterior, permite deducir que esta balanza comercial tiene un superávit de un poco más de USD \$11.8 de millones.

En relación con las importaciones colombianas de chocolate en el 2019 (ver tabla 27) se registraron más de USD \$52.9 millones representando el 0.2 % de las importaciones mundiales de chocolate y siendo el país importador n.º. 68; el crecimiento fue del 8 %. Los principales países de los cuales se importó fueron de Estados Unidos, Brasil, Argentina, Turquía y Alemania. Frente a las exportaciones colombianas de chocolate en el año 2019 (ver tabla 28) se registraron más de USD \$49.8 millones equivalentes al 0.2 % de las exportaciones mundiales de chocolate y siendo el país n.º. 46 en exportación; se presentó un decrecimiento del -1%. Los principales países destino de las exportaciones colombianas de chocolate colombiano fueron Ecuador, Estados Unidos, México, Chile y Costa Rica, dando como resultado un déficit de la balanza comercial de -USD \$ 3.1 millones.

Dado lo anterior, se concluye que a nivel general el cacao y sus derivados y la balanza de cacao en grano es superavitaria, pero la balanza comercial de chocolate es deficitaria en Colombia.

Tabla 23. Importaciones colombianas de cacao y sus derivados, año 2019

Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Colombia en 2019 (Espejo) ⁱ
Producto: 18 Cacao y sus preparaciones

Las importaciones de Colombia representan 0,1% de las importaciones mundiales para este producto, su posición relativa en las importaciones mundiales es 69

Exportadores	Valor importado en 2019 (miles de USD) ^y	Saldo comercial en 2019 (miles de USD) ⁱ	Participación de las importaciones para Colombia (%) ⁱ	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2015-2019 (% p.a.) ⁱ	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2018-2019 (% p.a.) ⁱ	Posición relativa del país socio en las exportaciones mundiales ⁱ	Participación de los países socios en las exportaciones mundiales (%) ⁱ	Tasa de crecimiento de las exportaciones totales del país socio entre 2015-2019 (% p.a.) ⁱ	Distancia media entre los países socios y todos los mercados importadores (km) ⁱ	Concentración de importaciones de los socios ⁱ
Total	67.386	34.016	100	0	13		100	2		
Estados Unidos de América	23.230	-4.484	34,5	5	24	8	3,8	-1	5.076	
Ecuador	8.529	5.372	12,7	-19	2	17	1,5	-1	11.054	
Brasil	6.469	-6.469	9,6	4	30	27	0,6	-5	4.548	
Argentina	4.228	-1.464	6,3	8	-13	44	0,2	-4	8.366	
Perú	4.068	-1.115	6	9	18	29	0,6	0	9.916	
México	3.695	15.941	5,5	3	-4	19	1,5	3	1.820	
Turquía	3.541	-3.003	5,3	27	49	21	1,3	6	2.941	
Alemania ⁱ	3.509	3.145	5,2	32	-7	1	11,9	4	1.694	
Italia ⁱ	2.720	-2.540	4	-4	12	6	4,3	9	2.962	
España ⁱ	2.003	-1.410	3	3	5	15	1,5	4	2.549	
China	1.989	-1.771	3	-5	65	23	0,8	-3	5.147	
Malasia	799	3.731	1,2	75	111	11	3,1	4	5.903	

Fuente: Trade Map (2020).

Tabla 24. Exportaciones colombianas de cacao y sus derivados, año 2019

Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Colombia en 2019 (Espejo) ⁱ
 Producto: 18 Cacao y sus preparaciones

Las exportaciones de Colombia representan 0,2% de las exportaciones mundiales para este producto, su posición relativa en las exportaciones mundiales es 43

Importadores	Valor exportado en 2019 (miles de USD) ^y	Saldo comercial en 2019 (miles de USD) ^y	Participación de las exportaciones para Colombia (%) ⁱ	Tasa de crecimiento de los valores exportados entre 2015-2019 (% p.a.) ⁱ	Tasa de crecimiento de los valores exportados entre 2018-2019 (% p.a.) ⁱ	Posición relativa del país socio en las importaciones mundiales ⁱ	Participación de los países socios en las importaciones mundiales (%) ⁱ	Tasa de crecimiento de las importaciones totales del país socio entre 2015-2019 (% p.a.) ⁱ	Distancia media entre los países socios y todos los mercados proveedores (km) ⁱ	Concentración de las proveedores de los países socios ⁱ	Selecciones sus indicadores ^v	
											Mapa	Empresas
Total	101.402	34.016	100	1	1		100	2			1	2
México	19.636	15.941	19,4	11	122	19	1,2	6	5.229	0,19		6
Estados Unidos de América	18.746	-4.484	18,5	-2	0	1	10,4	0	6.042	0,13		0
Ecuador	13.901	5.372	13,7	16	11	78	0,09	14	3.947	0,17		14
Alemania ⁱ	6.654	3.145	6,6	59	-23	3	9,9	1	2.083	0,11		1
Países Bajos	4.777	4.448	4,7	-7	11	2	10,2	4	4.063	0,14		4
Malasia	4.530	3.731	4,5	-2	-1	11	2,3	1	9.304	0,12		1
Costa Rica	4.348	4.107	4,3	43	2	82	0,08	2	4.124	0,17		2
Chile	3.832	3.563	3,8	35	-17	50	0,3	2	7.914	0,1		2
Canadá	3.464	3.461	3,4	-3	-32	7	3,2	1	4.857	0,23		1
Bélgica	3.174	2.770	3,1	7	19	6	5,6	1	1.943	0,16		1
Perú	2.953	-1.115	2,9	-2	-27	72	0,1	7	7.268	0,1		7
Argentina	2.764	-1.464	2,7	-18	-44	48	0,3	-4	10.523	0,54		-4

Fuente: Trade Map (2020).

Tabla 25. Importaciones colombianas de cacao en grano, año 2019

Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Colombia en 2019 (Espejo) ⁱ

Producto: 1801 Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado

Las importaciones de Colombia representan 0% de las importaciones mundiales para este producto, su posición relativa en las importaciones mundiales es 44

Selección de sus indicadores ▼													
Exportadores	Valor importado en 2019 (miles de USD) ▼	Saldo comercial en 2019 (miles de USD) ⁱ	Participación de las importaciones para Colombia (%) ⁱ	Cantidad importada en 2019	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad) ⁱ	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2015-2019 (% p.a.) ⁱ	Tasa de crecimiento de las cantidades importadas entre 2015-2019 (% p.a.) ⁱ	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2018-2019 (% p.a.) ⁱ	Posición relativa del país socio en las exportaciones mundiales ⁱ	Participación de los países socios en las exportaciones mundiales (%) ⁱ	Tasa de crecimiento de las exportaciones totales del país socio entre 2015-2019 (% p.a.) ⁱ	Distancia media entre los países socios y todos los mercados importadores (km) ⁱ
Total	968	11.896	100	377	Toneladas	2.568	-50	-48	-31	10	100	-3	12.240
Perú	893	-893	92,3	347	Toneladas	2.573	0	2	-32	10	1,5	-7	11.927
Ecuador	75	-75	7,7	30	Toneladas	2.500	-77	-76	5	4	6,7	-1	459
Malasia		4.528								7	2,7	5	415
Bélgica		2.521								6	5,5	-2	2.603
Estados Unidos de América		1.644								19	0,3	-22	750
Países Bajos ⁱ		1.158								3	6,8	-1	
Argentina		829											
Canadá		507								23	0,2	108	5.232
Francia		470								40	0,03	-28	2.764

Fuente: Trade Map (2020).

Tabla 26. Exportaciones colombianas de cacao en grano, año 2019

Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Colombia en 2019 (Espejo) ⁱ

Producto: 1801 Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado

Las exportaciones de Colombia representan 0,1% de las exportaciones mundiales para este producto, su posición relativa en las exportaciones mundiales es 28

Importadores	Valor exportado en 2019 (miles de USD) ^v	Saldo comercial en 2019 (miles de USD) ⁱ	Participación de las exportaciones para Colombia (%) ⁱ	Cantidad exportada en 2019	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad) ⁱ	Selección de sus indicadores ^v				Tasa de crecimiento de los valores exportados entre 2015-2019 (% p.a.) ⁱ	Posición relativa del país socio en las importaciones mundiales ⁱ	Participación de los países socios en las importaciones mundiales (%) ⁱ	Tasa de crecimiento de las importaciones totales del país socio entre 2015-2019 (% p.a.) ⁱ	Distancia media entre los países socios y todos los mercados proveedores (km) ⁱ
							Tasa de crecimiento de los valores exportados entre 2015-2019 (% p.a.) ⁱ	Tasa de crecimiento de las cantidades exportadas entre 2015-2019 (% p.a.) ⁱ	Tasa de crecimiento de los valores exportados entre 2018-2019 (% p.a.) ⁱ	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2015-2019 (% p.a.) ⁱ					
Total	12.864	11.896	100	4.719	Toneladas	2.726	-21	-13	-36	100	-2				
Malasia	4.528	4.528	35,2	1.900	Toneladas	2.383	-2	11	-1	8,8	6	10.964			
Bélgica	2.521	2.521	19,6	794	Toneladas	3.175	-4	0	76	7,8	-7	5.557			
Estados Unidos de América	1.644	1.644	12,8	606	Toneladas	2.713	0	7	3	9,9	-11	8.237			
Países Bajos ⁱ	1.158	1.158	9	353	Toneladas	3.280	-24	-25	-9	27	2	5.456			
Argentina	829	829	6,4	300	Toneladas	2.763	6	11	3	0,02	11	4.317			
Canadá	507	507	3,9	163	Toneladas	3.110	4	7	-76	2,4	2	8.552			
Francia	470	470	3,7	260	Toneladas	1.808	54	93	35	4,4	-3	4.817			
Singapur	243	243	1,9	87	Toneladas	2.793				2,3	-6	8.875			
Estonia ⁱ	186	186	1,4	76	Toneladas	2.447			24	0,2	144	3.926			

Fuente: Trade Map (2020).

Tabla 27. Importaciones colombianas de chocolate, año 2019

Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Colombia en 2019 (Espejo) ⁱ
Producto: 1806 Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao

Las importaciones de Colombia representan 0,2% de las importaciones mundiales para este producto, su posición relativa en las importaciones mundiales es 68

Empresas													
Selección de sus indicadores ▼													
Exportadores	Valor importado en 2019 (miles de USD) ^v	Saldo comercial en 2019 (miles de USD) ⁱ	Participación de las importaciones para Colombia (%) ⁱ	Cantidad importada en 2019	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad) ⁱ	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2015-2019 (% p.a.) ⁱ	Tasa de crecimiento de las cantidades importadas entre 2015-2019 (% p.a.) ⁱ	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2018-2019 (% p.a.) ⁱ	Posición relativa del país socio en las exportaciones mundiales ⁱ	Participación de los países socios en las exportaciones mundiales (%) ⁱ	Tasa de crecimiento de las exportaciones totales del país socio entre 2015-2019 (% p.a.) ⁱ	Distancia media entre los países socios y todos los mercados importadores (km) ⁱ
Total	52.934	-3.042	100	11.306	Toneladas	4.682	4	9	8		100	4	
Estados Unidos de América	23.021	-9.915	43,5	4.993	Toneladas	4.611	4	6	25	6	5,7	1	5.552
Brasil	5.799	-5.799	11	939	Toneladas	6.176	10	19	25	35	0,4	8	3.507
Argentina	4.228	-4.040	8	185	Toneladas	22.854	8	0	-13	36	0,3	-4	8.366
Turquía	3.541	-3.541	6,7	2.063	Toneladas	1.716	27	37	49	13	1,9	5	3.165
Alemania ⁱ	3.508	-2.771	6,6	1.189	Toneladas	2.950	32	46	-7	1	16,9	4	1.851
Italia ⁱ	2.637	-2.565	5	380	Toneladas	6.939	-4	-11	12	3	7,3	9	2.940
Ecuador	2.617	11.174	4,9	230	Toneladas	11.378	3	6	-9	59	0,06	1	4.480
China	1.696	-1.478	3,2	304	Toneladas	5.579	-7	-5	59	18	1,1	-1	4.344
Perú	1.085	1.563	2	240	Toneladas	4.521	20	20	113	56	0,09	16	4.557
España ⁱ	894	-459	1,7	104	Toneladas	8.596	-7	-2	30	14	1,8	4	2.166

Fuente: Trade Map (2020).

Tabla 28. Exportaciones colombianas de chocolate, año 2019

Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Colombia en 2019 (Espejo) ⁱ

Producto: 1806 Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao

Las exportaciones de Colombia representan 0,2% de las exportaciones mundiales para este producto, su posición relativa en las exportaciones mundiales es 46

Importadores	Valor exportado en 2019 (miles de USD) ⁱ	Saldo comercial en 2019 (miles de USD) ⁱ	Participación de las exportaciones para Colombia (%) ⁱ	Cantidad exportada en 2019	Valor unitario (USD/unidad) ⁱ	Tasa de crecimiento de los valores exportados entre 2015-2019 (% p.a.) ⁱ	Tasa de crecimiento de las cantidades exportadas entre 2015-2019 (% p.a.) ⁱ	Tasa de crecimiento de los valores exportados entre 2018-2019 (% p.a.) ⁱ	Posición relativa del país socio en las importaciones mundiales ⁱ	Participación de los países socios en las importaciones mundiales (%) ⁱ	Tasa de crecimiento de las importaciones totales del país socio entre 2015-2019 (% p.a.) ⁱ	Distancia media entre los países socios y todos los mercados proveedores (km) ⁱ
Total	49.892	-3.042	100	0	No medida	9	4	-1	100	100	4	4
Ecuador	13.791	11.174	27,6	3.343	Toneladas	16	9	11	71	0,2	14	3.987
Estados Unidos de América	13.106	-9.915	26,3	2.989	Toneladas	-1	-5	3	1	10,4	4	3.198
México	3.643	2.982	7,3	0	No medida	32	32	57	28	0,9	-4	2.460
Chile	3.336	3.067	6,7	3.885	Toneladas	41	14	-24	54	0,3	5	8.729
Costa Rica	2.865	2.624	5,7	626	Toneladas	58	37	-1	82	0,1	3	4.265
Canadá	2.684	2.681	5,4	663	Toneladas	-5	-4	22	6	3,6	2	3.244
Perú	2.648	1.563	5,3	991	Toneladas	1	8	-23	78	0,1	12	7.885
Reino Unido ⁱ	1.592	1.549	3,2	427	Toneladas	31	33	-27	4	7,3	1	1.048
Japón	1.236	1.236	2,5	195	Toneladas	18	17	30	11	2,1	2	7.138
Sudáfrica	1.061	1.061	2,1	840	Toneladas	-25	-24	-41	48	0,4	6	8.520

Fuente: Trade Map (2020).

4.1.5 Tendencias

De acuerdo con Idom Consulting y el programa Colombia Competitiva (2017) del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, citando los estudios de Euromonitor, se han identificado principalmente nueve tendencias:

a. Enfoque en población adulta

El apunte hacia esta tendencia y el incremento de la oferta se debe a tendencias demográficas que indican el aumento de la población adulta y su envejecimiento en los años venideros. En países occidentales con amplio consumo de chocolate se busca reconectar a los adultos con los chocolates por medio de tres subtendencias:

- » Uso de ingredientes relacionados a lo que consumen los adultos.
- » Posicionamiento de marcas *prémium*.
- » Posicionamiento de productos tradicionales que evoquen el pasado y generen nostalgia.

A nivel internacional, en Europa y Estados Unidos, marcas como Lindt y Godiva han lanzado productos con sabores a vinos y licores. También, se han desarrollado chocolates sin lactosa ni gluten. A nivel nacional, algunas empresas han lanzado chocolates en un segmento *prémium* en cumplimiento de esta tendencia:

- » Nutresa: Montblanc, Santander y Roletto.
- » Colombina: Moments.
- » Italo: Dolcevitta.

b. Chocolates con frutos y nueces, fortalecimiento del chocolate negro

En esta tendencia se busca ofrecer chocolates con ingredientes especiales, alternativos y no tradicionales. Asimismo, el consumo de chocolate negro viene en aumento debido a sus beneficios para la salud. Por lo tanto, las empresas han tomado la decisión de indicar en sus empaques el porcentaje de cacao que traen sus chocolates.

Aparte de los chocolates con sabores a vinos y licores mencionados en la tendencia anterior, se resaltan en la presente preferencia sabores o mezclas de los chocolates con sales, chili, nueces, frutas o cereales; tal como lo indica Euromonitor en sus estudios citados por Idom Consulting et al. (2017).

A nivel internacional se resaltan los chocolates Toblerone de Mondelez y los Barkthins de Hershey's. A nivel nacional, Italo, Nutresa y Colombina cuentan con chocolates que incluyen frutos secos, sin embargo, solo Chocolate Santander de Nutresa se destaca como marca de chocolate negro. Además, nuevas empresas colombianas como Mountain foods y Lok foods están ingresando al mercado con chocolates negros con altas concentraciones de cacao. Además, Colombia tiene la

ventaja de cultivos, frutas exóticas y tropicales con los cuales puede realizar mezclas en sus chocolates.

c. Disminución en el consumo de azúcar

La reducción del uso y consumo de azúcar es una tendencia que vienen impulsando muchos gobiernos, instituciones y entidades de salud. El consumo de chocolate lo relacionan con azúcar por lo que las compañías han implementado reducciones de este en las preparaciones de sus chocolates o han ofertado chocolates bajos en azúcar o con sustitutos al mismo, mejorando la percepción del chocolate como producto saludable.

A nivel internacional, Nestlé redujo en un 32 % el azúcar de sus productos mientras que Barry Callebaut ha empleado la stevia como sustituto. A nivel nacional, la Chocolatina *Jet* ha lanzado su línea Lyne, y Nutresa ha hecho lo suyo en bajo contenido de azúcar con Chocolate Santander y ChocoLyne (Euromonitor, citado por Idom Consulting et al., 2017).

d. Desarrollo de empaques con producto más pequeño

Las empresas del sector chocolatero han disminuido el tamaño de los empaques y la cantidad de producto con el fin de, primero, aumentar la cantidad de consumidores en países en desarrollo y nuevos mercados al reducir el precio del chocolate haciéndolo más accesible a los consumidores; segundo, ayudar a disminuir los indicadores de obesidad en países desarrollados al consumir una presentación de producto más pequeña y por ende de menos azúcar.

A nivel internacional:

- » Mondelez ofrece sus chocolates Cadbury Dairy Milk en empaques pequeños en presentación de 10.5 gramos.
- » Nestlé con su marca Munch, la cual tiene una presentación de 16 gramos y es la segunda marca más vendida en India.

A nivel nacional:

- » Italo ofrece presentaciones de chocolates desde 6 hasta 24 gramos.
- » Nutresa con su marca *Jet* (de mayor venta en Colombia) ofrece presentaciones desde los 6 gramos.

El fortalecimiento de esta tendencia al mediano plazo podría ocasionar la opción de mejorar las ventas al incrementar el tamaño de mercado con más consumidores, pero por otra parte podría ocasionar una reducción en el consumo de chocolate dado que el consumidor estaría satisfecho con una porción más pequeña.

e. Posicionamiento de grandes compañías en mercados emergentes

De acuerdo con Euromonitor, citado por Idom Consulting et al. (2017), el consumo per cápita de chocolate a nivel mundial es de USD \$13.3. En países desarrollados como Reino Unido es de USD \$133, Alemania con USD \$95 y Estados Unidos con USD \$58, mientras que países en desarrollo como China e India tienen un consumo de USD \$2 y USD \$1.3 respectivamente. Sin embargo, en cuanto al crecimiento del consumo la situación es inversa dado que en estos países emergentes es considerable la tasa de crecimiento promedio de los últimos 10 años, en China del 5 % e India del 13 % frente a un promedio mundial de 0.4 %, una tasa del 1 % para el Reino Unido y un decrecimiento de -2 % en Estados Unidos y -1 % en Alemania. Para el periodo 2016-2021 se espera un crecimiento del 4.6 % en China y del 6.7 % en India mientras que el mercado mundial solo crecerá un 1.2 %.

Por ende y considerando el incremento en los países emergentes, las principales empresas multinacionales de chocolate como Mondelez, Hershey's, Nestlé, Ferrero y Mars han puesto sus esfuerzos en dichos mercados acaparando el 80 % del mercado en China y el 72 % en la India. Sin embargo, el desafío de las empresas de chocolate está en convertir sus productos en mercados emergentes de un bien de lujo a uno más asequible y competitivo.

f. Promoción de un consumo sostenible y consciente

Las grandes empresas multinacionales contemplan desde sus políticas de responsabilidad social empresarial su compromiso de certificación de cacao sostenible en las regiones de origen de este. Algunas de las principales certificaciones son Fairtrade, Rainforest y Free GMO (Genetically Modified Organism).

g. Tiendas especializadas como nuevos canales de distribución

Las empresas multinacionales han abierto tiendas propias de ventas al por menor como estrategia de *marketing* fuerte y directo con sus consumidores buscando su fidelización y aumento de estos, logrando vender a un menor precio sus productos debido a la distribución más directa y con menos intermediarios. Asimismo, se busca posicionar y fortalecer su marca como *prémium* entre los consumidores. A nivel internacional, las marcas Lindt y Sprüngli han abierto tiendas en Europa, Norteamérica, África, Oceanía y Brasil; la marca Kit Kat de Nestlé lo ha hecho en Japón. A nivel nacional, Colombina lo ha realizado; Nutresa con la marca de tiendas propias Evok, así como pequeños emprendimientos y empresarios con sus marcas de chocolate *prémium*.

h. Productos ricos en flavonoles que favorezcan la salud y bienestar

Los flavonoles, los cuales se encuentran en el chocolate negro, son una fuente de antioxidantes y ayuda en la prevención de la hipertensión y a mejorar la circulación

de la sangre. Por lo tanto, se visualiza al chocolate negro como un aliado para la mejora de la salud incorporándolo en suplementos dietarios y por ende aumentando su demanda. Algunos productos por resaltar a nivel internacional son CocoaVia de Mars y ChoVita de Barry Callebaut.

i. Productos ricos en proteína o energizantes como productos funcionales

Cada vez más los consumidores vienen demandando productos saludables y funcionales con contenidos ricos en proteínas o energizantes. Los productos funcionales son un mercado emergente que ha sido dominado por barras de cereal y bebidas. Por ende, los *nibs* de cacao que serían el estado puro del cacao se han comenzado a vender como un superalimento con alto contenido de energía. La compañía Mars comercializa ediciones Snickers ricos en proteínas. En Colombia todavía no se han desarrollado productos de este tipo, pero tiene un buen potencial para implementar la tendencia.

De acuerdo con el Ministerio de Asuntos Exteriores de Países Bajos (s.f.), las siguientes son tendencias para el mercado de cacao en Europa:

a. Un enfoque creciente en el origen del cacao y el chocolate

El cacao y chocolate originario cada vez es más atractivo para los compradores y consumidores, convirtiéndolo en producto *prémium*. Los consumidores también valoran las características climáticas de las zonas de producción, la calidad de vida e historia de los productores y comunidades. Respecto a esta tendencia han surgido ciertos premios para resaltar los mejores cacaos de origen y sus chocolates.

b. Demanda de chocolate *bean to bar* o del “grano a la barra” en aumento

Bean to bar significa llevar del grano de cacao a la barra de chocolate. Para los productores de cacao, esta tendencia de producción y negocio le permite agregar bastante valor tanto en producción *prémium* como empaques, entregas directas o ventas a tiendas *prémium* de chocolate.

c. El comercio directo está acortando la cadena del cacao

Hay un número creciente de relaciones comerciales más directas. Estas relaciones son entre productores y fabricantes de chocolate pequeños y medianos, manteniendo relaciones fuertes, fiables y duraderas. Eventualmente, estas relaciones pueden llevar a la optimización de la calidad, la transferencia de conocimientos y mejores perspectivas de precio para usted como agricultor o exportador. Dichas relaciones también permiten a los productos abastecer de derivados o subproductos de cacao a sus clientes fabricantes de chocolate. Entre algunos ejemplos de relaciones directas se resaltan algunas plataformas como Direct Cacao y Cocomanet que permiten mejorar conexión entre productores y fabricantes.

d. La salud y el bienestar influyen cada vez más en los consumidores de chocolate

Los consumidores de cacao y sus derivados como el chocolate son más exigentes con su consumo de productos saludables, por ende, el chocolate negro y bajo en azúcar ha tomado un fuerte auge dado que contiene flavonoides que ayudan a bajar la presión arterial, mejorar la salud de vasos sanguíneos y disminuir los niveles de colesterol. El consumo de *nibs* de cacao también está en aumento gracias a esta tendencia. Además, la mezcla de chocolate con ingredientes naturales, frutas, nueces, verduras, stevia, leche de coco, la ausencia de lactosa, opciones veganas y altos contenidos de proteínas están relacionados con el concepto saludable. Por ejemplo, Barry Callebaut ofrece en el mercado sus chocolates FlavaBars y FlavaNaturals.

e. Regulación de la UE sobre cadmio vigente

La Unión Europea ha aumentado su regulación sobre el cadmio en el cacao y sus derivados dado que el cadmio se relaciona con toxicidad para los riñones. El cadmio está de manera natural en el suelo, pero los pesticidas y los fertilizantes químicos utilizados también lo contienen. Por ello, la Unión Europea emitió en el 2019 una reglamentación respectiva donde se relacionan los niveles máximos de cadmio en el cacao, chocolates y demás productos relacionados.

Los inconvenientes por presencia de cadmio en el cacao y algunos derivados afectan más a los productores de América Latina dado que la actividad volcánica, los incendios forestales, contaminación del suelo y otros factores conllevan a una mayor presencia de cadmio. Por consiguiente, varios países productores han advertido sobre los efectos de las regulaciones sobre los pequeños productores de cacao; dado lo anterior, la Organización Internacional del Cacao (ICCO) en patrocinio con la Unión Europea han implementado un programa para controlar y reducir el cadmio en las producciones de cacao de Colombia, Ecuador, Perú y Trinidad y Tobago.

f. Las multinacionales aumentan su influencia en el mercado mundial del cacao

Las multinacionales siguen ampliando su influencia a lo largo de la cadena de suministro del cacao y sus derivados, teniendo sus propios cultivos, compradores, fábricas, entre otros, haciendo uso de la integración vertical con sus proveedores y clientes. Tal es el caso de las principales multinacionales como Mondelez, Barry Callebaut y Cargill con compañías exportadoras en varios de los países donde se cultiva cacao, así como importadoras y fábricas en otros países para su transformación. Lo anterior dificulta la participación de pequeños actores y limita el acceso a una buena disponibilidad de cacao dado que la mayoría del volumen es acaparado por las principales empresas.

g. La sostenibilidad del cacao ocupa un lugar destacado en la agenda internacional

La mejora de las condiciones sociales de los cultivadores, buenos ingresos, no al trabajo infantil, protección ambiental, un adecuado manejo del suelo y agua, así como la mitigación de impactos por cambio climático, son variables para considerar en la sostenibilidad del cacao más allá de lo económico. Por ejemplo, la caída en los precios en el 2018 ocasionó un descenso en las ganancias del 30 % para los cacaocultores ocasionando un impacto económico y un riesgo para el aumento del trabajo infantil en parcelas familiares. En ese mismo año se publicó la Declaración de Berlín durante la 4.^a Conferencia Mundial de Cacao con el fin de pactar acuerdos para la sostenibilidad social, ambiental y económica del cacao.

h. Los programas de sostenibilidad se vuelven comunes en el sector privado

La sostenibilidad del cacao es trascendental, por ello, fabricantes, multinacionales, actores privados y países han diseñado sus programas de sostenibilidad para el cacao. Algunos usan las principales certificaciones como Rainforest Alliance-UTZ, Fairtrade y Free GMO. Según los requerimientos de los compradores, los productores deben cumplir ciertos estándares como certificaciones o requerimientos especiales. Algunos ejemplos de programas de sostenibilidad corporativa incluyen:

- » Nestlé: Plan de Cacao Nestlé.
- » Mars: Cacao para generaciones.
- » Mondelez: Cocoa Life.
- » Lindt y Sprüngli: Programa de agricultura.
- » Barry Callebaut: Siempre chocolate.
- » Cargill: Promesa de cacao.

Asimismo, hay países que tienen sus propios programas de sostenibilidad para el cacao:

- » Plataforma suiza para el cacao sostenible.
- » Iniciativa alemana sobre el cacao sostenible.
- » Compromiso del gobierno holandés con el cacao sostenible.
- » La asociación de Bélgica para el cacao sostenible “más allá del chocolate”.

Según Cargill (s.f.), en su reporte de tendencias de chocolate, se establecen cuatro: indulgente, prémium, saludable, sostenible y limpio.

a. Indulgente

El consumidor actual busca una experiencia de sabor, textura y color, impulsando la creatividad en la fabricación y oferta de chocolates. En los sabores, las combinaciones

de chocolate con vegetales están tomando popularidad; en textura, se busca incluir trozos de chocolates más grandes o capas de chocolate crujiente; en cuanto a color y aparte de dar otra tonalidad, también se está utilizando cacao en polvo para recrear profundidades y sombras.

b. Prémium

El incremento de la demanda de chocolate prémium está en su punto más alto, resaltando la procedencia y origen, así como el proceso de fabricación como “batido lento” como atributos distinguibles en sus empaques. Además, ha incrementado el interés de los consumidores por comprar productos prémium fabricados localmente, de manera artesanal.

c. Saludable

Los consumidores cada vez buscan que sus dietas sean más saludables y que productos que consumen, entre ellos el chocolate, sean bajos en azúcar y gluten, con alternativa al azúcar como la stevia, chocolates y derivados del cacao sin lactosa o con sustitutos como la leche de coco. Por otra parte, siguiendo la tendencia saludable, se busca que el chocolate aporte más proteínas a que sea una fuente rica de energía.

d. Sostenible y limpio

El proceso de producción de los productos, sus orígenes y el de sus materias primas, la responsabilidad y ética social y ambiental, etiquetado limpio, empaques reciclables y colorantes naturales por medio de extractos vegetales o mezclas con frutas, son tendencias de sostenibilidad y limpieza que exigen los mercados a las empresas productoras de chocolate y que dichas tendencias o exigencias se logran cumplir y se ven reflejadas en la obtención de diversas certificaciones.

4.2 Determinar mediante una matriz de preselección los países o mercados potenciales para la internacionalización de cacao y sus derivados

Se realizaron seis matrices de preselección de mercados con el fin de determinar posibles países para la internacionalización del cacao y sus derivados. Por ende, las matrices realizadas son las siguientes:

- » Cacao en grano.
- » Cáscara, película y desechos de cacao.
- » Pasta de cacao sin desengrasar.
- » Manteca, grasa y aceite de cacao.
- » Cacao en polvo.

- » Chocolate, tomando como referencia la clasificación arancelaria que abarca chocolates y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao, en bloques, tabletas o barras, con peso ≤ 2 kg, rellenas.

La metodología de la matriz de preselección de mercados consiste en asignar una ponderación a cada variable la cual luego es calificada para obtener un resultado. La ponderación total de las variables es igual a 100 %, la escala de calificación es de 1 a 3 dado que se evalúan 3 países en cada matriz siendo 3 el valor más alto favorable y 1 el valor más bajo o desfavorable. Si en alguna variable los países tienen igualdad en los datos se le asigna la misma calificación. Se seleccionan en cada matriz los 3 países con mayor compra internacional, es decir, los 3 principales importadores mundiales donde hay mayor concentración del consumo. Al final de cada matriz el país con mejor calificación es el mercado objetivo (color verde), el segundo en calificación es el mercado alternativo (color amarillo) y el tercer país el mercado contingente (color rojo).

Las variables analizadas en cada matriz de preselección de mercados y su forma de calificación son:

- » Importaciones mundiales 2019 para cada país seleccionado (USD \$ Valor FOB en miles y la cantidad en toneladas) que determina los principales mercados de consumo a nivel mundial (Trade Map, 2020). La mejor calificación la tiene el país con mayor compra en USD .
- » Principales países proveedores del país seleccionado con el fin de determinar la competencia y concentración primordiales de estos en dicho mercado (Trade Map, 2020). La mejor calificación la tiene el país donde hay una menor concentración en porcentaje de la competencia, es decir, la suma de los porcentajes de participación de los 2 principales proveedores en cada país.
- » Exportaciones colombianas en el 2019 a cada país seleccionado (USD \$ Valor FOB en miles y la cantidad en toneladas) para medir la participación o no de Colombia en el mercado de cada país analizado (Trade Map, 2020). Se da la mayor calificación al país al cual Colombia le ha exportado más en cuanto a monto en USD.
- » Tributos aduaneros que incluye: arancel general (terceros países), arancel preferencial para Colombia y la tarifa de IVA. Lo anterior, con el propósito de determinar el costo final del producto en cada país (datos tomados de MacMap, Trade Heldesk, Unión Europea y autoridades de cada país). La mejor calificación es para el país el cual le da un menor arancel a la exportación colombiana, así como la mejor tarifa de IVA. Si es el mismo arancel, el factor a considerar es la tarifa de IVA.
- » Normas técnicas para conocer los requerimientos a cumplir en los productos a exportar y que puedan ingresar a cada país (datos tomados de

MacMap, Trade Heldes, Unión Europea y autoridades de cada país). Se le asigna la mejor calificación al país donde las normas técnicas o requerimientos no son los más exigentes.

- » Riesgo país (Standard and Poor's) 2019 que permite medir la capacidad de pago de cada país y su estabilidad político-económica. La mejor calificación se le asigna al país con mejor puntuación de riesgo país.
- » PIB per cápita 2018 Banco Mundial que sirve de referencia de poder de adquisición del mercado. Se le otorga la mayor calificación al país con mayor PIB per cápita.
- » Índice de Desempeño Logístico 2018 Banco Mundial que permite analizar el nivel de infraestructura y acceso logístico. Se le otorga la mayor calificación al país con mejor puntuación en el respectivo índice.

Dado lo anterior, los resultados de calificación de los países en cada matriz de preselección de mercados son:

- » Cacao en grano (ver tabla 29)
 - Países Bajos (2.5)
 - Estados Unidos (2)
 - Alemania (1.9)
- » Cáscara, película y desechos de cacao (ver tabla 30)
 - Países Bajos (2.25)
 - Malasia (2.1)
 - Francia (1.35)
- » Pasta de cacao sin desengrasar (ver tabla 31)
 - Bélgica (2.3)
 - Países Bajos (2.25)
 - Francia (2.1)
- » Manteca, grasa y aceite de cacao (ver tabla 32)
 - Alemania (2.55)
 - Bélgica (1.95)
 - Estados Unidos (1.8)
- » Cacao en polvo (ver tabla 33)
 - Estados Unidos (2.5)
 - Alemania y Países Bajos (1.95 cada país)
- » Chocolate (ver tabla 34)
 - Alemania (2.45)
 - Estados Unidos (2.0)
 - Reino Unido (1.95)

Tabla 29. Matriz de preselección de mercados para cacao en grano

Matriz de preselección de mercados.											
Subpartida arancelaria 1801.00: Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado.											
Variables	P	C	R	Alemania	C	R	C	R	Estados Unidos	C	R
Importaciones 2019 del país seleccionado del mundo (US\$ FOB miles - toneladas)	20%	3	0,6	US \$ 1.182.468 469.063 tn	2	0,4	2	0,4	US \$ 931.346 375.536 tn	1	0,2
Principales proveedores	10%	3	0,3	Costa de Marfil 45% Camerún 15% Colombia 0%	2	0,2	2	0,2	Costa de Marfil 54% Ghana 19% Colombia 0,2 %	1	0,1
Exportaciones 2019 colombianas a país seleccionado (US\$ FOB miles - toneladas)	15%	2	0,3	US \$ 1.158 (9%) 353 tn	1	0,15	1	0,15	US \$ 1.644 (13%) 606 tn	3	0,45
Arancel general				0%					0%		
Arancel para Colombia (Tratado o acuerdo comercial)	20%	2	0,4	0%	1	0,2	1	0,2	0%	3	0,6
IVA				9%					0-7 % según estado		
Normas técnicas	15%	3	0,45	-Control de residuos de plaguicidas en alimentos de origen vegetal y animal -Requerimiento de etiquetado -Restricciones geográficas de elegibilidad -Voluntario - Productos de producción ecológica -Requerimiento de autorización especial para medidas sanitarias y fitosanitarias -Evaluación de conformidad relacionada a barreras técnicas al comercio. -Certificaciones como Fairtrade, Rainforest Alliance, UTZ y Orgánico.	3	0,45	3	0,45	- FDA (Foods and Drugs Administration) - NOP (Programa Nacional Orgánico) - Certificaciones como Fairtrade, Rainforest Alliance, UTZ y Orgánico. - APHIS (Servicio de Inspección de Salud de Animales y Plantas) - Restricciones geográficas de elegibilidad - Requerimiento de autorización especial para medidas sanitarias y fitosanitarias - Requerimiento de etiquetado - Tratamiento de frío / calor - Fumigación - Condiciones de transporte y almacenamiento - Requerimiento de pruebas - Requerimiento de inspección - Requerimiento de identidad de producto - Evaluación de conformidad relacionada a barreras técnicas al comercio.	2	0,3
Riesgo País (Standard and Poor's) 2019	5%	3	0,15	AAA	3	0,15	3	0,15	AAA+	2	0,1
PIB Per Capita (2018) Banco Mundial	5%	2	0,1	US \$ 47.603	1	0,05	1	0,05	US \$ 62.794	3	0,15
Índice de Desempeño Logístico (2018) Banco Mundial	10%	2	0,2	4,02	3	0,3	3	0,3	3,89	1	0,1
Resultado	100%		2,5			1,9					2

Fuente: elaboración propia.

Tabla 30. Matriz de preselección de mercados para cáscara, película y desechos de cacao

Matriz de preselección de mercados.										
Subpartida arancelaria 1802.00: cáscara, películas y demás desechos de cacao										
Variables	P	Países Bajos	C	R	Malasia	C	R	Francia	C	R
Importaciones 2019 del país seleccionado del mundo (US\$ FOB miles - toneladas)	20 %	US \$ 7.785 12.931 tn	3	0,6	US \$3.679 7.754 tn	2	0,4	US \$ 2.534 17.278 tn	1	0,2
Principales proveedores	10 %	Ghana 43% Alemania 25% Colombia 0%	2	0,2	Francia 21% Italia 21% Colombia 0%	3	0,3	Países Bajos 47% Alemania 34% Colombia 0%	1	0,1
Exportaciones 2019 colombianas a país seleccionado (US\$ FOB miles - toneladas)	15 %	US \$ 0(0%) 0 tn	1	0,15	US \$ 0(0%) 0 tn	1	0,15	US \$ 0(0%) 0 tn	1	0,15
Arancel general		0%			0%			0%		
Arancel para Colombia (Tratado o acuerdo comercial)	20 %	0%	2	0,4	0%	3	0,6	0%	1	0,2
IVA		9%			6%			20% general		
Normas técnicas	15 %	-Requerimiento de etiquetado -Requerimiento de conformidad relacionada a barreras técnicas al comercio. - Voluntario - Productos de producción ecológica	2	0,3	- Requerimiento de conformidad relacionada a barreras técnicas al comercio.	3	0,45	-Requerimiento de etiquetado - Requerimiento de conformidad relacionada a barreras técnicas al comercio. - Voluntario - Productos de producción ecológica	2	0,3
Riesgo País (Standard and Poor's) 2019	5 %	AAA	3	0,15	A-	1	0,05	AA	2	0,1
PIB Per Cápita (2018) Banco Mundial	5 %	US \$ 53.024	3	0,15	US \$ 11.373	1	0,05	US \$ 41.463	2	0,1
Índice de Desempeño Logístico (2018) Banco Mundial	10 %	4,02	3	0,3	3,22	1	0,1	3,84	2	0,2
Resultado	100 %			2,25			2,1			1,35

Fuente: elaboración propia.

Tabla 31. Matriz de preselección de mercados para pasta de cacao sin desengrasar

Matriz de preselección de mercados.									
Subpartida arancelaria 1803.00: Pasta de cacao sin desengrasar									
Variables	P	C	R	C	R	C	R	C	R
Importaciones 2019 del país seleccionado del mundo (US\$ FOB miles - toneladas)	20%	3	0,6	3	0,6	2	0,4	1	0,2
		US \$ 407.539 128.165 tn		US \$ 309.785 87.676 tn		2		US \$ 273.706 81.103 tn	
Principales proveedores	10%	2	0,2	1	0,1	1	0,1	3	0,3
		Costa de Marfil 66% Ghana 16% Colombia 0%		Países Bajos 69% Alemania 16% Colombia 0%		1		Costa de Marfil 39% Países Bajos 16% Colombia 0%	
Exportaciones 2019 colombianas a país seleccionado (US\$ FOB miles - toneladas)	15%	2	0,3	3	0,45	3	0,45	2	0,3
		US \$ 0(0%) 0 tn		US \$ 144 (3,7%) 37 tn		3		US \$ 0(0%) 0 tn	
Arancel general	20%	1	0,2	2	0,4	2	0,4	3	0,6
		9,6%		9,6%		2		9,6%	
Arancel para Colombia (Tratado o acuerdo comercial)		1	0,2	2	0,4	2	0,4	3	0,6
		0%		0%		2		0%	
IVA		1	0,2	2	0,4	2	0,4	3	0,6
		9%		6%		2		5,5% alimentos	
Normas técnicas	15%	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
		-Enfoque de sistemas -Requisitos de registro para importadores -Límites de tolerancia para residuos o contaminación de ciertas sustancias (no microbiológicas) -Uso restringido de ciertas sustancias en alimentos y piensos y sus materiales de contacto. -Criterios microbiológicos del producto final. -Prácticas de higiene durante la producción. -Procesamiento de alimentos y semillas. -Requisitos de trazabilidad -Origen de materiales y partes. -Historial de procesamiento -Distribución y ubicación de productos después de la entrega. -Requisito de autorización por razones obstructivas o barreras técnicas al comercio -Requisitos de etiquetado -Voluntario - Productos de producción ecológica		-Enfoque de sistemas -Requisitos de registro para importadores -Límites de tolerancia para residuos o contaminación de ciertas sustancias (no microbiológicas) -Uso restringido de ciertas sustancias en alimentos y piensos y sus materiales de contacto. -Criterios microbiológicos del producto final. -Prácticas de higiene durante la producción. -Procesamiento de alimentos y semillas. -Requisitos de trazabilidad -Origen de materiales y partes. -Historial de procesamiento -Distribución y ubicación de productos después de la entrega. -Requisito de autorización por razones obstructivas o barreras técnicas al comercio -Requisitos de etiquetado -Voluntario - Productos de producción ecológica		-Enfoque de sistemas -Requisitos de registro para importadores -Límites de tolerancia para residuos o contaminación de ciertas sustancias (no microbiológicas) -Uso restringido de ciertas sustancias en alimentos y piensos y sus materiales de contacto. -Criterios microbiológicos del producto final. -Prácticas de higiene durante la producción. -Procesamiento de alimentos y piensos. -Requisitos de trazabilidad -Origen de materiales y partes. -Historial de procesamiento -Distribución y ubicación de productos después de la entrega. -Requisito de autorización por razones obstructivas o barreras técnicas al comercio -Requisitos de etiquetado -Voluntario - Productos de producción ecológica		-Enfoque de sistemas -Requisitos de registro para importadores -Límites de tolerancia para residuos o contaminación de ciertas sustancias (no microbiológicas) -Uso restringido de ciertas sustancias en alimentos y piensos y sus materiales de contacto. -Criterios microbiológicos del producto final. -Prácticas de higiene durante la producción. -Procesamiento de alimentos y piensos. -Requisitos de trazabilidad -Origen de materiales y partes. -Historial de procesamiento -Distribución y ubicación de productos después de la entrega. -Requisito de autorización por razones obstructivas o barreras técnicas al comercio -Requisitos de etiquetado -Voluntario - Productos de producción ecológica	
Riesgo País (Standard and Poor's) 2019	5%	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1
		AAA		AA		2		AA	
PIB Per Cápita (2018) Banco Mundial	5%	3	0,15	2	0,1	2	0,1	1	0,05
		US \$ 53.024		US \$ 47.518		2		US \$ 41.463	
Índice de Desempeño Logístico (2018) Banco Mundial	10%	2	0,2	3	0,3	3	0,3	1	0,1
		4,02		4,04		3		3,84	
Resultado	100%	2,25				2,3			2,1

Fuente: elaboración propia.

Tabla 32. Matriz de preselección de mercados para manteca, grasa y aceite de cacao

Matriz de preselección de mercados.										
Subpartida arancelaria 1804.00: Manteca, grasa y aceite de cacao										
Variables	P	Bélgica	C	R	Alemania	C	R	Estados Unidos	C	R
Importaciones 2019 del país seleccionado del mundo (US\$ FOB miles - toneladas)	20%	US \$ 681.809 118.371 tn	2	0,4	US \$ 927.896 165.586 tn	3	0,6	US \$ 673.585 114.572 tn	1	0,2
Principales proveedores	10%	Países Bajos 50% Alemania 21% Colombia 0%	1	0,1	Países Bajos 59% Bélgica 8% Colombia 0,6%	3	0,3	Indonesia 44% Malasia 24% Colombia 0,3%	2	0,2
Exportaciones 2019 colombianas a país seleccionado (US\$ FOB miles - toneladas)	15%	US \$ 3.590 (21%) 642 tn	2	0,3	US \$ 5.774 (34%) 1061 tn	3	0,45	US \$ 2.315 (1,4%) 421 tn	1	0,15
Arancel general		7,7%			7,7%			0%		
Arancel para Colombia (Tratado o acuerdo comercial)	20%	0%	2	0,4	0%	1	0,2	0%	3	0,6
IVA		6%			19%			0-7% según estado		
	15%	-Enfoque de sistemas -Requisitos de registro para importadores -Límites de tolerancia para residuos o contaminación de ciertas sustancias (no microbiológicas) -Uso restringido de ciertas sustancias en alimentos y piensos y sus materiales de contacto. -Criterios microbiológicos del producto final. -Prácticas de higiene durante la producción. -Procesamiento de alimentos y semillas. -Requisitos de trazabilidad -Origen de materiales y partes. -Historial de procesamiento -Distribución y ubicación de productos después de la entrega. -Requisito de autorización por razones obstatu- los o barreras técnicas al comercio -Requisitos de etiquetado -Voluntario - Productos de producción ecológica -Control sanitario de alimentos de origen no animal -Control sanitario de alimentos genéticamente modificados (GM) y nuevos alimentos	3	0,45	-Enfoque de sistemas -Requisitos de registro para importadores -Límites de tolerancia para residuos o contaminación de ciertas sustancias (no microbiológicas) -Uso restringido de ciertas sustancias en alimentos y piensos y sus materiales de contacto. -Criterios microbiológicos del producto final. -Prácticas de higiene durante la producción. -Procesamiento de alimentos y semillas. -Requisitos de trazabilidad -Origen de materiales y partes. -Historial de procesamiento -Distribución y ubicación de productos después de la entrega. -Requisito de autorización por razones obstatu- los o barreras técnicas al comercio -Requisitos de etiquetado -Voluntario - Productos de producción ecológica -Control sanitario de alimentos de origen no animal -Control sanitario de alimentos genéticamente modificados (GM) y nuevos alimentos	3	0,45	-Requisitos de registro para importadores -Prohibiciones / restricciones de las importaciones por razones sanitarias y fitosanitarias no especificadas en otra parte. -Uso restringido de ciertas sustancias en alimentos y piensos y sus materiales de contacto. -Requisitos de etiquetado -Requisitos de embalaje -Criterios microbiológicos del producto final. -Prácticas de higiene durante la producción. -Fumigación -Procesamiento de alimentos y piensos. -Requisito de prueba -Evaluación de conformidad relacionada con normas fitosanitarias no especificada en otra parte. -Requisitos de etiquetado -Requisitos de embalaje -Requisito de identidad del producto -Calidad del producto o requisito de rendimiento -Evaluación de conformidad relacionada con barreras técnicas al comercio -Requisito de prueba	2	0,3
Riesgo País (Standard and Poor's) 2019	5%	AA	1	0,05	AAA	3	0,15	AA+	2	0,1
PIB Per Cápita (2018) Banco Mundial	5%	US \$ 47.518	1	0,05	US \$ 47.603	2	0,1	US \$ 62.794	3	0,15
Índice de Desempeño Logístico (2018) Banco Mundial	10%	4,04	2	0,2	4,2	3	0,3	3,89	1	0,1
Resultado	100%			1,95			2,55			1,8

Fuente: elaboración propia.

Tabla 33. Matriz de preselección de mercados para cacao en polvo

Matriz de preselección de mercados.							
Subpartida arancelaria 1805.00: Cacao en polvo sin adición de azúcar ni otro edulcorante							
Variables	P	C	R	C	R	C	R
Importaciones 2019 del país seleccionado del mundo (US\$ FOB miles - toneladas)	20%	2	0,4	1	0,2	3	0,6
Principales proveedores	10%	3	0,3	1	0,1	2	0,2
	Exportaciones 2019 colombianas a país seleccionado (US\$ FOB miles - toneladas)	15%	1	0,15	2	0,3	0,45
Arancel para Colombia (Tratado o acuerdo comercial)	Arancel general	8%	0,2	2	0,4	3	0,6
		0%					
	IVA	9%					
Normas técnicas	15%	3	0,45	3	0,45	2	0,3
Riesgo País (Standard and Poor's) 2019	5%	3	0,15	3	0,15	2	0,1
PIB Per Cápita (2018) Banco Mundial	5%	2	0,1	1	0,05	3	0,15
Índice de Desarrollo Logístico (2018) Banco Mundial	10%	2	0,2	3	0,3	1	0,1
Resultado	100%		1,95		1,95		2,5

Fuente: elaboración propia.

Tabla 34. Matriz de preselección de mercados para chocolates

Matriz de preselección de mercados.										
Subpartida arancelaria 1806.31: Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao, en bloques, tabletas o barras, con peso <= 2 Kg, rellenas										
Variables	P	Reino Unido	C	R	Alemania	C	R	Estados Unidos	C	R
Importaciones 2019 del país seleccionado del mundo (US\$ FOB miles - toneladas)	20%	US \$ 358.425 87.513 tn	2	0,4	US \$ 381.190 89.276 tn	3	0,6	US \$ 301.553 43.250 tn	1	0,2
Principales proveedores	10%	Alemania 32% Polonia 23% Colombia 0%	2	0,2	Bélgica 19% Suiza 15% Colombia 0%	3	0,3	Canadá 70% Alemania 12% Colombia 0%	1	0,1
Exportaciones 2019 colombiana a país seleccionado (US\$ FOB miles - toneladas)	15%	US \$ 0(0%) 0 tn	2	0,3	US \$ 3 (0,1%) 1 tn	1	0,15	US \$ 88 (2,3%) 17 tn	3	0,45
Arancel general		8.30% + EA MAX 18.70% + ADSZ / Contingente de 43%			8.30% + EA MAX 18.70% + ADSZ / Contingente de 43%			5,6%		
Arancel para Colombia (Tratado o acuerdo comercial)	20%	0%	1	0,2	0%	2	0,4	0%	3	0,6
IVA		20%			7%			0-7% según estado		
Normas técnicas	15%	-Enfoque de sistemas -Requisitos de registro para importadores -Límites de tolerancia para residuos o contaminación de ciertas sustancias (no microbiológicas) -Uso restringido de ciertas sustancias en alimentos y piensos y sus materiales de contacto. -Criterios microbiológicos del producto final. -Prácticas de higiene durante la producción. -Procesamiento de alimentos y semillas. -Requisitos de trazabilidad -Origen de materiales y partes. -Historial de procesamiento -Distribución y ubicación de productos después de la entrega. -Requisito de autorización por razones obstructivas o barreras técnicas al comercio -Requisitos de etiquetado -Voluntario - Productos de producción ecológica -Control sanitario de alimentos de origen no animal -Control sanitario de alimentos genéticamente modificados (GM) y nuevos alimentos	3	0,45	-Enfoque de sistemas -Requisitos de registro para importadores -Límites de tolerancia para residuos o contaminación de ciertas sustancias (no microbiológicas) -Uso restringido de ciertas sustancias en alimentos y piensos y sus materiales de contacto. -Criterios microbiológicos del producto final. -Prácticas de higiene durante la producción. -Procesamiento de alimentos y semillas. -Requisitos de trazabilidad -Origen de materiales y partes. -Historial de procesamiento -Distribución y ubicación de productos después de la entrega. -Requisito de autorización por razones obstructivas o barreras técnicas al comercio -Requisitos de etiquetado -Voluntario - Productos de producción ecológica -Control sanitario de alimentos de origen no animal -Control sanitario de alimentos genéticamente modificados (GM) y nuevos alimentos	3	0,45	-Requisitos de registro para importadores -Prohibiciones / restricciones de las importaciones por razones sanitarias y fitosanitarias no especificadas en otra parte. -Uso restringido de ciertas sustancias en alimentos y piensos y sus materiales de contacto. -Requisitos de etiquetado -Criterios microbiológicos del producto final. -Prácticas de higiene durante la producción. -Tratamiento de frío / calor -Fumigación -Procesamiento de alimentos y piensos. -Requisito de prueba -Evaluación de conformidad relacionada con normas fitosanitarias no especificada en otra parte. -Requisitos de etiquetado -Requisitos de embalaje -Requisito de identidad del producto -Calidad del producto o requisito de rendimiento -Evaluación de conformidad relacionada con barreras técnicas al comercio -Requisito de prueba	2	0,3
Riesgo País (Standard and Poor's) 2019	5%	AA	3	0,15	AAA	3	0,15	AA+	2	0,1
PIB Per Capita (2018) Banco Mundial	5%	US \$ 42.943	1	0,05	US \$ 47.603	2	0,1	US \$ 62.794	3	0,15
Índice de Desempeño Logístico (2018) Banco Mundial	10%	3,99	2	0,2	4,2	3	0,3	3,89	1	0,1
Resultado	100%			1,95			2,45			2

Fuente: elaboración propia.

4.3 Analizar oportunidades comerciales para el cacao de Norte de Santander

Según Procolombia (2018), se han identificado oportunidades para el cacao en grano en países como Alemania, Bélgica, Canadá, España, Estados Unidos, Francia, Países Bajos, India, Italia, Japón, México, Reino Unido, Suiza y Turquía. Respecto a los derivados del cacao las oportunidades se han identificado en Alemania, Argentina, Bélgica, Estados Unidos, Países Bajos, Italia, Japón, México, Corea del Sur, Costa Rica, Ecuador, Panamá, Perú, Rusia, Trinidad y Tobago y Uruguay.

En el caso particular de Estados Unidos, se está demandando y consumiendo un chocolate de mayor calidad promoviendo la producción de chocolate sostenible que genera diferenciación (Procolombia, 2018). Las tendencias de consumo en el mercado de Estados Unidos y a nivel internacional han fortalecido el potencial del cacao colombiano y sus derivados. En Estados Unidos, los estados de Nueva York, Maryland, Delaware y Pensilvania son los principales importadores de cacao colombiano (Cámara de Comercio Colombo Americana, 2014).

De acuerdo con Procolombia (2019), el cacao en grano y los productos de chocolatería colombianos tienen grandes oportunidades para su exportación debido al aumento de la demanda internacional y los reconocimientos de calidad obtenidos por el cacao en grano y productos derivados del mismo, siendo algunos premios el *Cocoa of excellence* e *International Chocolate Awards*. Inclusive, los subproductos derivados del cacao, la pasta de frutas y las gelatinas envueltas en chocolate oscuro, fruta entera recubierta de chocolate oscuro y barras de chocolate oscuro y chocolate con leche han recibido reconocimientos internacionales (Procolombia, 2019). Por lo tanto, son un buen referente de oportunidades para el sector cacaotero de Norte de Santander.

Asimismo, contar con cacao y sus derivados con certificaciones como BASC, Kosher, Fairtrade, HACCP, Rainforest, UTZ y Orgánico es una ventaja competitiva y mejor oportunidad para acceder a mercados como el europeo y norteamericano, dado que lograr estas certificaciones implica contar con un cacao de calidad *gourmet*, apto para la generación de productos que cumplen con el sabor y el aroma que prefieren los paladares más exigentes (Procolombia, 2019).

Procolombia (2015) ha identificado una oportunidad clara en la guía de oportunidades para exportación de Norte de Santander relacionada con el consumo de chocolate en China, el cual crece en promedio un 13 %. Las marcas *prémium* ocupan una muy buena posición con alrededor de 7.000 millones de kilogramos por año. La marca Dove de Mars tiene una cuota de mercado del 40 %, Nestlé con un 11 % y Ferrero con un 9 %. Dado lo anterior, existe una muy buena oportunidad en China para proveer su mercado y satisfacer consumidores que exigen un cacao y derivados de mayor calidad. Para ello el diseño de un empaque llamativo y

diferenciador es muy importante; los colores principales en los empaques de chocolates son el marrón relacionado al producto y el rojo y dorado porque guardan relación con el emperador.

Asimismo, entre las oportunidades para el sector de cacao y sus derivados en Norte de Santander está, aparte del cacao en grano, subproductos como los *nibs* de cacao, licor o pasta de cacao, torta de cacao, manteca de cacao, cacao en polvo, cascarilla y residuos de cacao y productos finales como chocolates, bebidas achocolatadas, cosméticos con manteca de cacao, barras energéticas con alto contenido de proteínas, chocolates con mayor contenido de flavonoides para mejorar la tensión arterial y relaciones cardíacas, chocolates con menor contenido de azúcar, diversidad de opción de chocolates con diferentes rellenos, promover las tendencias de *bean to bar* o del grano a la barra, promover la transformación *gourmet*, entre otras oportunidades que han sido mencionadas en las tendencias de este estudio de mercado así como en las matrices de preselección de países. Habiendo comentado las matrices respectivas, se vuelve a mencionar los países con posibles oportunidades para exportación de cacao y sus derivados:

- » Cacao en grano: Países Bajos, Estados Unidos y Alemania.
- » Cáscara, película y desechos de cacao: Países Bajos, Malasia y Francia.
- » Pasta de cacao sin desengrasar: Bélgica, Países Bajos y Francia.
- » Manteca, grasa y aceite de cacao: Alemania, Bélgica y Estados Unidos.
- » Cacao en polvo: Estados Unidos, Alemania y Países Bajos.
- » Chocolate: Alemania, Estados Unidos y Reino Unido.

CAPÍTULO 5

ESTABLECIMIENTO DE LOS GENERADORES DE VALOR AGREGADO PARA LA COMPETITIVIDAD DE LA CADENA DE VALOR DE CACAO DE NORTE DE SANTANDER CON PERSPECTIVA DE INTERNACIONALIZACIÓN

5.1 Identificación de generadores de valor agregado de acuerdo con las oportunidades internacionales con las que cuenta el cacao de Norte de Santander

Teniendo en cuenta la cadena de valor de cacao de Norte de Santander, las oportunidades comerciales para el cacao de este departamento vistas en el objetivo anterior y las oportunidades que se pueden tener de emprendimiento, los generadores de valor agregado identificados para la respectiva cadena son:

- » Cacao en grano.
- » Cacao fino y de aroma en grano.
- » Nibs de cacao.
- » Licor o pasta de cacao.
- » Torta de cacao.
- » Manteca de cacao.
- » Cacao en polvo.
- » Cascarilla y demás residuos de cacao.
- » Chocolate negro o con leche como barras, trufas, chocolatinas, tabletas, entre otros.

- » Chocolate con alto contenido de cacao, es decir, chocolate negro, tomando en cuenta cacaos de origen y aroma.
- » Chocolates *gourmet*.
- » Barras energéticas con alto contenido de proteínas.
- » Chocolates con menor contenido de azúcar.
- » Chocolates con diversos rellenos como frutas, frutos secos, cereales, gelatinas, marmelos, entre otros.
- » Chocolates artesanales realizados con la práctica *bean to bar*, es decir, el grano a la barra.
- » Chocolates con mayor contenido de flavonoides para mejorar situaciones cardíacas y la tensión arterial.
- » Galletas de chocolate o con relleno de chocolate.
- » Barquillas rellenas de chocolate.
- » Helados de chocolate.
- » *Brownies*.
- » Bebidas achocolatadas como chocolate de mesa (bebida caliente de tasa), bebidas frías o calientes con adición de vitaminas para niños y jóvenes como lo son los siguientes referentes: Chocolisto, Milo y Nesquik.
- » Insumos de repostería, confitería, panadería, heladería y bebidas a base de chocolate como coberturas de chocolate, chocolate esparcible, chips de chocolate, *chunks*, *batons* y demás derivados de cacao para la industria.
- » Dulces y confitería de chocolate.
- » Crema de chocolate para untar como lo es la Nutella.
- » Cosméticos y productos de belleza y cuidado de la piel a partir de derivados de cacao como la manteca de cacao. Entre algunos productos está el labial lubricante de labios, cremas corporales para tratamientos de *spa* y belleza como la chocolaterapia.

5.2 Proponer estrategias para el desarrollo de los generadores de valor identificados

Las estrategias propuestas para el desarrollo potencial de los generadores de valor del cacao se concentran en diferentes propuestas empresariales con enfoque agroindustrial:

- » Comercializadora nacional e internacional gestionada por una asociación de segundo nivel como Asoprocanor que acumule la mayor producción posible de asociaciones de primer nivel con el fin de tener un buen poder de negociación frente a los clientes y lograr llegar a aquellos que requieren un mayor volumen. Dentro del portafolio se ofrecería cacao en grano tra-

dicional y cacao en grano fino y de aroma, así como derivados del cacao producidos por emprendimientos de asociaciones y sus cacaocultores. La estrategia trabaja bajo un eslogan de “todos somos uno”.

- » Industrias enfocadas en derivados intermedios del cacao para abastecer a industrias de bienes finales del cacao, es decir, empresas que se dediquen a la transformación de cacao en subproductos intermedios como licor o pasta de cacao, torta de cacao, manteca de cacao, cacao en polvo, *nibs* de cacao y su cascarilla.
- » Industrias para producir bienes finales de chocolatería de consumo masivo como chocolate negro, chocolate blanco; barras de chocolate tradicionales de puro chocolate o con mezcla de frutas, frutos secos, *brownies*, gelatinas, entre otros; galletas, barquillas, barras de chocolate energéticas, barras con bajo contenido de azúcar, barras con alto contenido de flavonoides para prevención de afecciones del sistema circulatorio, entre otros.
- » Industrias o empresas de chocolatería *gourmet* o artesanal, tipo *bean to bar* o del “grano a la barra”.
- » Industrias para producir bienes intermedios o finales para repostería, confitería, panadería y culinaria como coberturas de chocolate, chocolate esparcible, chips de chocolate, *brownies*, *chunks*, *batons* y demás derivados de cacao para la industria.
- » Industrias para producir una línea de heladería en torno al cacao.
- » Industrias para producir bebidas a base de chocolate, bien sea líquido o en polvo, para acompañar comidas o enriquecidas en vitaminas; también se puede desarrollar una línea de licor o alcohol con vino de cacao, cremas de *whisky* con sabor a chocolate.
- » Industrias de cosmética y belleza a partir de derivados del cacao como la manteca de cacao y chocolate para cuidado de la piel y cabello, desarrollando jabones, shampoos, labiales, cremas, entre otros; así como la línea de chocolaterapia en *spa* o centros de bienestar físico.
- » Industrias para la línea medicinal o farmacológica con el desarrollo de medicamentos a partir de propiedades o componentes del cacao incluida su cascarilla como los flavonoides para prevenir enfermedades cardiovasculares que mejoran la dilatación arterial y por ende disminuyen su presión, vitaminas A y C, fibra, calcio, magnesio, ácido oleico, ácido linoleico y antioxidantes (Todo Uruguay, s.f.), hierro, zinc, manganeso y fósforo (González, 2020); ayudando también al sistema digestivo al disminuir el estreñimiento, mejorando el sistema nervioso gracias a la presencia de fenil-etilamina y serotonina, la cual actúa en el cerebro generando un estado de bienestar emocional y de euforia, bienestar psicológico al recargar energía y buen estado de ánimo, así como lo mencionado para cuidados de belleza (Nutrimedic, s.f.). También es fuente de grasas saludables pues aumenta el

colesterol bueno (HDL) y reduce la oxidación del colesterol malo, también ayuda al sueño y descanso pues cuenta con neurotransmisores para activar la melatonina (González, 2020).

- » El clúster del cacao de Norte de Santander para reunir a todos los actores viene siendo coordinado por la Cámara de Comercio de Cúcuta, por lo que es una estrategia clave a acompañar.
- » Considerar regímenes francos o tributarios que promuevan la agroindustria en Norte de Santander.

CONCLUSIONES

Luego de haber realizado la presente investigación *Generación de valor para la competitividad con perspectiva de internacionalización de la cadena de valor de cacao de Norte de Santander en el escenario de la paz y el posconflicto*, se concluye que el cacao es una gran alternativa de desarrollo sostenible para Norte de Santander y particularmente para los agricultores en zonas que han sufrido el conflicto armado en Colombia.

La cadena de valor de cacao de Norte de Santander está principalmente integrada por asociaciones de cacaocultores concentrándose en la producción primaria del cultivo para luego proceder a su respectiva comercialización. La actividad agroindustrial es naciente hasta el momento y cuentan con algunas empresas o emprendimientos de transformación artesanal del cacao en chocolatería. Dentro de la cadena de valor también se cuenta con diversos actores como los proveedores de materias primas e insumos, los compradores del grano o clientes y actores de apoyo como Fedecacao, la academia, entidades gubernamentales y no gubernamentales que promueven el desarrollo y mejoramiento del cacao en Norte de Santander, así como su transformación.

La evaluación de la respectiva cadena de valor indica que se cuenta con una ventaja competitiva en el eslabón que compone la actividad principal de operación o producción con la actividad de apoyo de infraestructura organizacional debido a que las asociaciones y cacaocultores como infraestructura organizacional trabajan comprometidamente con sus cultivos de cacao en mejora continua, en compromiso

con la tecnificación y la futura diversificación con su transformación. Dentro de las actividades de valor que más se deben fortalecer están las relacionadas al área comercial de *marketing* y ventas y seguimiento al cliente.

Por otra parte, el estudio de mercado a nivel internacional y nacional demuestra que la cadena de valor de cacao de Norte de Santander ha mejorado constantemente y con compromiso hacia la generación y diversificación de valor como los propuestos a nivel comercial y agroindustrial, competitividad e internacionalización, que puede tomar provecho de las oportunidades comerciales y tendencias en mercados internacionales para el cacao y sus derivados, además de valerse de ciertas ventajas arancelarias y no arancelarias de los Tratados de Libre Comercio de Colombia y del reconocimiento del país por parte de la International Cocoa Organization como productor de cacao fino y de aroma.

RECOMENDACIONES

Entre las recomendaciones para tener en cuenta para futuras investigaciones e iniciativas socioeconómicas para la cadena de valor de cacao de Norte de Santander están: mejorar el rendimiento por hectárea de los cultivos de cacao, seguir con el acompañamiento interinstitucional a los cacaocultores y empresarios, y fortalecer los centros de acopio no solo para distribución y venta, sino también para suministro o proveeduría de sus materias primas e insumos. Además, garantizar por autoridades gubernamentales la seguridad, tranquilidad y desarrollo sostenible de los agricultores que cultiven o deseen cultivar cacao en sus tierras.

El primer paso es el aumento de la producción y áreas de cultivo de cacao tradicional como fino de aroma tomando en cuenta el buen precio internacional que tiene el cacao en grano, las tendencias y aumento en el consumo; para luego poderse enfocar en agroindustria la cual es clave para generar mayor valor agregado y rendimientos o ganancias para la cadena de valor pensando en fortalecer su competitividad y encaminar una mayor internacionalización del cacao y derivados nortesantandereanos.

Las entidades gubernamentales deben promover la inversión en el sector cacaotero, promover la agroindustria y ofrecer estímulos tributarios para hacer más atractiva la generación de valor de una cadena de valor que augura un mayor protagonismo y un buen dinamismo que beneficie al departamento.

Asimismo, la academia debe continuar con su compromiso de apoyo en investigación y extensión social articulando esfuerzos con todos los actores de la cadena, con la formación de los cacaocultores en diversos temas de su necesidad mencionados en la presente investigación como habilidades comerciales, tecnológicas y logísticas.

REFERENCIAS

- Abbey, P., Tomlinson, P. y Branston, J. (2016). Perceptions of governance and social capital in Ghana's cocoa industry. *Journal of Rural Studies*, (44), 153-163.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Arce, B. y Calves, S. (2008). La evaluación de las cadenas de valor como estrategia para la competitividad de las Pymes. *Tecsisotecatl*, (5), 1-11.
- Barrientos, P. (2015). La cadena de valor del cacao en Perú y su oportunidad en el mercado mundial. *Semestre Económico*, 18(37), 129-155.
- Beg, M., Ahmad, S., Jan, K. y Bashir, K. (2017). Status, supply chain and processing of cocoa - A review. *Trends in Food Science y Technology*, (66), 108-116.
- Bilkey, W. y Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93-98. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490783>
- Bloomberg. (2020). *London cocoa is so cheap traders are shipping beans to New York*. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-10-21/london-cocoa-is-so-cheap-traders-are-shipping-beans-to-new-york>
- Boehlje, M. (1999). Structural changes in the agricultural industries: How do we measure, analyze, and understand them? *American Journal of Agricultural Economics*, (81), 1028-1041.

- Botanical online. (s.f.). *Recetas de chocolates fáciles*. <https://www.botanical-online.com/recetas/recetas-chocolate-faciles>
- Cámara de Comercio Colombo Americana. (2014). *Cacao: una apuesta colombiana al mercado internacional*. <http://www.amchamcolombia.co/images/docs/cacao.pdf>
- Candy Industry. (2019). *Las 100 mejores empresas de caramelos del mundo de 2019: Parte 1 | Industria del caramelo*. <https://www.candyindustry.com/2019/top-25-candy-companies>
- Cardozo, P., Chavarro, A. y Ramírez, C. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 1(3), 4-23.
- Cargill. (s.f.). *Trend report*. <https://www.cargill.com/doc/1432081994701/cargill-co-coa-chocolate-trend-report.pdf>
- Carvajal, J. (2015). Perfil tecnológico del comercio rural del cacao en el departamento Norte de Santander. *Aibi, Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 3(2), 37-46.
- Cavusgil, S. (1980). *On the internationalization process of the firm*. European Research.
- Cely, L. (2017). Oferta productiva del cacao colombiano en el posconflicto. Estrategias para el aprovechamiento de oportunidades comerciales en el marco del acuerdo comercial Colombia-Unión Europea. *Equidad y Desarrollo*, (28), 167-195. <http://dx.doi.org/10.19052/ed.4211>
- Chávez, J. (2012). *Cadena de valor, estrategias genéricas y competitividad: el caso de los productores de café orgánico del municipio de Tanetze de Zaragoza, Oaxaca* [tesis de maestría, Instituto Tecnológico de Oaxaca].
- Consejería Presidencial para la Estabilización y la Consolidación. (2018). *Sustitución de cultivos: llegó la hora del cacao*. <http://www.posconflicto.gov.co/sala-prensa/noticias/2018/Paginas/20180418-sustitucion-de-cultivos-llego-la-hora-del-cacao.aspx>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2015). *Documento CONPES 3850: Fondo Colombia en Paz*. Departamento Nacional de Planeación.
- Contreras, C. (2017). *Análisis de la cadena de valor del cacao en Colombia: generación de estrategias tecnológicas en operaciones de cosecha y poscosecha, organizativas, de capacidad instalada y de mercado* [tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia].
- Córdova-Avalos, V., Mendoza-Palacios, J., Vargas-Villamil, L., Izquierdo-Reyes, F. y Ortiz-García, C. (2008). Participación de las asociaciones campesinas en el acopio y comercialización de cacao (*Theobroma cacao* L.) en Tabasco, México. *Universidad y Ciencia*, 24(2), 147-158.
- Cortéz, R. y Fromm, I. (2019). From cocoa producers to chocolatiers? Developing an entrepreneurial model for small-scale producers in Honduras. *International*

- Journal on Food System Dynamics*, 10(1), 38-54. <https://doi.org/bdbiblioteca.ufps.edu.co/10.18461/ijfsd.v10i1.03>
- Craig, C. y Douglas, S. (1997). Managing the Transnational Value Chain: Strategies for Firms from Emerging Markets. *Journal of International Marketing*, 5(3), 71-84.
- Czinkota, M. (1982). *Export development strategies: US promotion policies*. Praeger.
- De la Hoz, E., Fontalvo, T. y Morelos, J. (2011). Modelo de evaluación de cadenas de suministro en el sector de confecciones de Barranquilla. *Revista INGENIARE*, 6(11), 79-92.
- Departamento Nacional de Planeación (DPN). (2007). *Agenda interna para la productividad y competitividad: Documento regional Norte de Santander*. DPN.
- Departamento Nacional de Planeación (DPN) y Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2003). *CONPES 3218: Programa de desarrollo alternativo 2003 - 2006*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/CONPES/Económicos/3218.pdf>
- Devoto, R. (2011). *Ventaja competitiva y cadena de valor*. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Federación Nacional de Cacaoteros. (2019). *ICCO ratifica a Colombia como país exportador de cacao fino y de aroma*. Fedecacao. <http://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-04-23-20-00-33/867-icco-ratifica-a-colombia-como-pais-exportador-de-cacao-fino-y-de-aroma>
- Federación Nacional de Cacaoteros. (2012). *Guía técnica para el cultivo del cacao*. Fedecacao.
- Federación Nacional de Cacaoteros. (2020). *Colombia participará con nueve muestras de cacao en la edición International Cocoa Awards de 2021*. Fedecacao. <https://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-04-23-20-00-33/1383-colombia-participara-con-nueve-muestras-de-cacao-en-la-edicion-international-cocoa-awards-de-2021>
- Forero, A., Oviedo, N. y Villalba, J. (2018). Sistema cacaotero como estrategia de sustitución de los cultivos de uso ilícito y freno a la deforestación en el departamento del Caquetá: caso Acamafrut. *Lúmina*, (19), 100-126.
- Fromm, I. (2010). Reconfiguring supply schemes in the cocoa value chain: organic chocolate from Honduras for the swiss market: an executive interview with Anton von Weissenfluh. *International Food y Agribusiness Management Review*, 13(4), 205-208.
- Gaille, B. (2017). *27 Incredible Chocolate Consumption Statistics*. <https://brandon-gaille.com/26-incredible-chocolate-consumption-statistics/>
- García, R., Perdomo, A., Ortiz, O., Beltrán, P. y López, K. (2014). Characterization of the supply and value chains of Colombian cocoa. *DYNA*, 81(187), 30-40.
- Gobernación Norte de Santander. (2015). *Insumos para una agenda de paz en Norte de Santander*. <https://repository.oim.org.co/bitstream/handle/20.500.11788/1782/>

Norte%20de%20Santander.pdf;jsessionid=358353CDD60C151E88A60524A7E-68D1C?sequence=1

- González, S. (2020). *Nibs de Cacao. ¿Qué son realmente? Usos y beneficios*. <https://www.luachocolate.cl/blogs/news/nibs-de-cacao-que-son-realmente-usos-y-beneficios#:~:text=Nutrici%C3%B3n%20de%20los%20nibs%20de%20cacao&text=Son%20una%20excelente%20fuente%20de,%2C%20zinc%2C%20manganeso%20y%20cobre>.
- González, X. (2020). *El cacao colombiano se hace su agosto durante la celebración de San Valentín en el exterior*. <https://www.agronegocios.co/agricultura/el-cacao-colombiano-se-hace-su-agosto-durante-la-celebracion-de-san-valentin-en-el-exterior-2961569>
- Guzmán, D., Oliveros, C. y Gutiérrez, R. (2016). Análisis mundial de la cadena de valor del cacao. *I+D Revista de Investigaciones*, 1(2), 1-22.
- Hergert, M. y Morris, D. (1989). Accounting Data for Value Chain Analysis. *Strategic Management Journal*, 10(2), 175-188.
- Hernández, A. y Monroy, B. (2017). *Análisis de la política de sustitución de cultivos de coca por cacao como estrategia de desarrollo inclusivo local: el caso del municipio de Pauna (Boyacá) años 2005 y 2015*. https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_gestion_desarrollo/114
- Higgins, A., Miller, C., Archer, A., Ton, T., Fletcher, C. y McAllister, R. (2010). Challenges of operations research practice in agricultural value chains. *The Journal of the Operational Research Society*, 61(6), 964-973.
- Idom Consulting y Colombia Competitiva. (2017). *Evaluación y reformulación estratégica del plan de negocios del sector de chocolates, confites, chicles y sus materias primas*. <https://www.ptp.com.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=1f481582-3749-453f-8de2-d445e2bd6c2a>
- International Cocoa Organization (ICCO). (2013). *Informe anual 2012-2013*. <https://www.icco.org/statistics/production-and-grindings/production.html>
- International Cocoa Organization (ICCO). (2020). *Cocoa market review March 2020*. <https://www.icco.org/icco-documentation/cocoa-market-review/#toggle-id-2>
- Investing. (2020). *Precios del cacao*. <https://es.investing.com/commodities/us-cocoa-historical-data>
- Legiscomex. (2020). *Estadísticas de comercio exterior*. <https://www-legiscomex-com.bdbiblioteca.ufps.edu.co/>
- Liñán, F. y Chen, Y. (2009). Development and Cross-Cultural Application of a Specific Instrument to Measure Entrepreneurial Intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 593-617.
- Lu, F.; Rodríguez-García, J.; Van Damme, I.; Westwood, N.; Shaw, L.; Robinson, J. S.; Warren, G.; Chatzifragkou, A.; McQueen Mason, S.; Gomez, L.; Faas, L.; Balcombe, K.; Srinivasan, C.; Picchioni, F.; Hadley, P. y Charalampopoulos,

- D. (2018). Valorisation strategies for cocoa pod husk and its fractions. *Current Opinion in Green and Sustainable Chemistry*, (14), 80-88. <https://doi.org/10.1016/j.cogsc.2018.07.007>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2010). *Anuario estadístico del sector agropecuario y pesquero*. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
- Ministerio de Asuntos Exteriores de Países Bajos. (s.f.). *Which trends offer opportunities or pose threats on the European cocoa market?* <https://www.cbi.eu/market-information/cocoa/trends/>
- Montoya, I., Montoya, L. y Lowy, P. (2015). Oportunidades para la actividad caoquera en el municipio de Tumaco, Nariño, Colombia. *Revista Entramado*, 11(1), 48-59. <https://doi-org.bdbiblioteca.ufps.edu.co/10.18041/entramado.2015v11n1.21107>
- Morales, J., García, J. y Méndez, B. (2012). ¿Qué sabe usted acerca del cacao? *Revista Mexicana de Ciencias Farmacéuticas*, 43(4), 79-81.
- Nutrimed. (s.f.). *Los beneficios del cacao para la salud*. <http://www.nutrimed.com/los-beneficios-del-cacao-la-salud/>
- Peña, Y., Nieto, P. y Díaz, F. (2008). Cadenas de valor: un enfoque para las agro-cadenas. *Equidad y Desarrollo*, (9), 77-85.
- Pérez, O. y Calves, S (2008). *Ponderación de las cadenas de valor*. UNECA.
- Perona, M. y Miragliotta, G. (2004). Complexity management and supply chain performance assessment. A field study and conceptual framework. *International Journal of Production Economics* 90(1), (p. 99), 103-115.
- Piana, C., Featherstone, A. y Boland, M. (2005). Vertical Integration in Ecuador: The Case of Fresh-Cut Pineapples. *Review of Agricultural Economics*, 27(4), 593-603.
- Pineda, A. (2018). *El cacao: una apuesta para la transformación del territorio en el occidente de Boyacá*. Universidad Externado de Colombia.
- Poku, E. (2017). Competing in a world of value chains: Reviving and adding value to Ghana's cocoa industry. *International Trade Forum*, (3), 24-25.
- Portafolio. (2014). *Una 'dulce' estrategia para alcanzar nuevos mercados*. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/dulce-estrategia-alcanzar-nuevos-mercados-63916>
- Porter, M. (2006). *Ventaja competitiva*. CECSA.
- Portillo, E. y Portillo, A. (2012). La producción de cacao en el estado Zulia: impacto socioeconómico en los cacaocultores "Ruta del Chocolate". *Opción*, 28(68), 303-323.
- Presidencia de la República. (2015). *Hoja de datos*. <http://wp.presidencia.gov.co/SitePages/DocumentsPDF/Hojadedatos-MisionRural.pdf>
- Procolombia. (2015). *Guía de oportunidades para exportación de Norte de Santander*. https://procolombia.co/sites/default/files/norte_de_santander_imprimir.pdf

- Procolombia. (2018). *Oportunidades para el cacao colombiano*. <https://www.colombiatrade.com.co/node/21204>
- Procolombia. (2019). *Oportunidades de exportación de cacao colombiano que conquista el mundo*. <https://www.colombiatrade.com.co/noticias/oportunidades-de-exportacion-de-cacao-colombiano-que-conquista-el-mundo>
- Quijano, A. (2016). *Características generales de la estructura y dinámica en la cadena del cacao en Colombia 2005-2015* (tesis de pregrado). http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/21165/12101006_2016.pdf?sequence=1
- Ramírez, J., Sigarroa, A. y Del Valle, R. (2014). Characterization of cocoa (*Theobroma cacao* L.) farming systems in the Norte de Santander department and assessment of their sustainability. *Revista Facultad Nacional de Agronomía Medellín*, 67(1), 7177-7187. <https://dx.doi.org/10.15446/rfnam.v67n1.42635>
- Rangel, J., Ortiz, R. y Villamizar, G. (2013). Manejo del ciclo de vida en productos agrícolas: Caso cacao en Norte de Santander. *Revista Ambiental Agua, Aire y Suelo*, 4(2), 6-22.
- Red Clúster Colombia. (2014). *Clúster de cacao de Antioquia, plan de acción*. https://redclustercolombia.com/assets/recursos/iniciativas/pdfs/Iniciativa-cluster-de-cacao-de-antioquia_2.pdf
- Reid, S. (1981). The decision maker and export entry and expansion. *Journal of International Business*, 12(2), 101-114.
- Rubio, R. (2015). *Una paz estable, duradera y sensible a niños, niñas, adolescentes y jóvenes Norte de Santander*. Organización Internacional para las Migraciones.
- Sabogal, S., Gómez, N. y Martínez, L. (2018). Mejores trabajos de grado de la carrera de Farmacia de la Universidad Nacional de Colombia durante el segundo semestre de 2017. *Revista Colombiana de Ciencias Químico-Farmacéuticas*, 47(1), 105-110.
- Santamaría, M. (2015). *El desarrollo territorial sostenible en el posconflicto, de la economía ilícita a la economía lícita: análisis de tres regiones en Colombia*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y Oficina de las Naciones Unidas contra las Drogas y el Delito.
- Secretaría de Desarrollo Económico de la Gobernación de Norte de Santander. (2013). *Consolidado agrícola por municipios-cultivos permanentes-semipermanentes-evaluación definitiva año 2013*. Secretaría de Desarrollo Económico de la Gobernación de Norte de Santander.
- Secretaría de Desarrollo Económico de la Gobernación de Norte de Santander. (2017). *Consolidado agrícola por municipios-cultivos permanentes-semipermanentes-evaluación definitiva año 2016*. Secretaría de Desarrollo Económico de la Gobernación de Norte de Santander.
- Shapiro, J., Singhal, V. y Wagner, S. (1993). Optimizing the value chain. *Interfaces*. 23(2), 102-117.

- Superintendencia de Industria y Comercio. (2012). *Cadena productiva del cacao: diagnóstico de libre competencia*. <http://www.sic.gov.co/drupal/sites/default/files/files/Cacao.pdf>
- Statista. (2020). *Consumo per cápita de chocolate a nivel mundial en 2017*. <https://es.statista.com/buscar/?q=cacao+2017&qKat=newSearchFilter&sortMethod=idrelevance&language=0&isRegionPref=170&sortMethodMobile=idrelevance&languageMobile=0&statistics=1&cmo=1&accuracy=and&isoregion=0&isocountrySearch=&category=0&interval=0&archive=1>
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa.
- Technoserve. (2015). *Construcción de un modelo de agricultura competitiva en Colombia. Una mirada al sector agrícola colombiano*. <https://imgcdn.larepublica.co/cms/2015/08/28153649/Presentaci%C3%B3n%20Master%20Modelo%20Agricultura%20Competitiva%202015.pdf>
- Terazono, E. (2014). *Conoce las tres empresas que dominan 60 % del chocolate en el mundo*. Diario Milenio. <https://www.milenio.com/negocios/conoce-empresas-dominan-60-chocolate-mundo>
- Todo Uruguay. (s.f.). *Propiedades y usos de la cáscara de cacao*. <https://www.todouruguay.net/propiedades-y-usos-de-la-cascara-de-cacao/#:~:text=Propiedades%20de%20la%20c%C3%A1scara%20de,suplemento%20nutritivo%20para%20reponer%20fuerzas>.
- Torres, J., Córdón, J. y Vargas, N. (2015). *Capacidades locales para la paz. Recursos y retos para el posconflicto en la región Norte de Santander*. Fundación Ideas para la Paz.
- Transparency Market Research. (s.f.). *Cocoa Market - Global Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends, and Forecast 2016 – 2024*. <https://www.transparencymarketresearch.com/cocoa-market.html>
- Trade Map. (2020). *Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.* <https://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es>
- Universidad EAFIT. (s.f.). *El efecto cacao*. <https://www.eafit.edu.co/innovacion/consultoria-proyectos/Paginas/efecto-cacao.aspx>
- United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). (2011). *El cacao del desarrollo alternativo: una opción rentable que adquiere fuerza en Colombia*. https://www.unodc.org/colombia/es/comunicados11/com11_jul18.html
- Universidad de Purdue y Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). (2019). *Análisis de la cadena productiva del cacao en Colombia*. Universidad de Purdue y Centro Internacional de Agricultura Tropical.
- Valentine, I. (2005). An emerging model of a systems agriculturalist. *System Research and Behavioral Science*, 22, 109-118. <https://doi.org/10.1002/sres.678>

- Vasallo, M. (2017). Diferenciación y agregado de valor en la cadena ecuatoriana del Cacao. *Revista Repique*, (1), 23-43.
- Vásquez, E. y Bastos, L. (2018). *Diseño metodológico para la evaluación de la cadena de valor como base para la internacionalización del sector frutícola de Norte de Santander: caso del aguacate*. Universidad Francisco de Paula Santander.
- Vásquez, E. y Lázaro, J. (2016). *Diseño y estructura de un modelo de zona franca permanente especial agroindustrial para la transformación de cacao en Norte de Santander* [tesis de pregrado]. Francisco de Paula Santander.
- Vásquez, E., García, N., Bastos, L. y Lázaro, J. (2018). Análisis económico del sector cacaotero en Norte de Santander, Colombia y a nivel internacional. *Investigación, Desarrollo e Innovación*, 8(2), 237-250.
- Viteri, O. (2016). Incidencia de los programas agrarios gubernamentales en la cadena de valor del cacao fino y de aroma en Ecuador. *Revista NERA*, 19(32), 153-169.
- World Cocoa Foundation. (2014) *Actualización del mercado del cacao*. World Cocoa Foundation.
- Wright, P. (1987). A refinement of Porter's strategies. *Strategic Management Journal*, 8(1), 93-101.



ANEXOS

Anexo 1. Encuesta cadena de valor de cacao de Norte de Santander

La presente encuesta hace parte del proyecto de investigación “Generación de valor para la competitividad con perspectiva de internacionalización de la cadena de valor de cacao de Norte de Santander en el escenario de la paz y el posconflicto”. Por lo tanto, en la siguiente encuesta se realiza una serie de preguntas para analizar la cadena de valor de cacao de Norte de Santander, que luego será evaluada para determinar las ventajas competitivas y factores por mejorar dentro de la misma cadena con el fin de establecer una base que sirva en el futuro para un estudio de internacionalización de cacao. Una cadena de valor está compuesta por una serie de actividades primarias y de apoyo. Las actividades primarias están presentes en la creación del producto o servicio, en la comercialización y en el servicio posventa. Las actividades primarias son: logística de entrada, operaciones, logística de salida, *marketing* y ventas, y servicio posventa. Las actividades de apoyo son el soporte de las actividades primarias, las cuales son: infraestructura de gestión, manejo de recursos humanos, desarrollo tecnológico/técnico y adquisiciones.

Según la actividad principal de logística de entrada o proveeduría:

1. ¿Quién tiene el poder de negociación en la compra de materias primas e insumos para la producción de cacao y sus derivados?
 - a. Los cultivadores
 - b. Los proveedores
 - c. Ambos

2. Por favor, indique la procedencia de sus proveedores:
 - a. Local
 - b. Departamental
 - c. Nacional
 - d. Internacional

3. ¿Se realizan compras a escala o en mayor cantidad en conjunto o como asociación para disminuir los costos en la compra a los proveedores?
 - a. Sí
 - b. No

4. ¿Se cuenta con un lugar adecuado para el almacenamiento de las materias primas, insumos y materiales?
 - a. Sí
 - b. No

5. Califique el estado actual del proceso de proveeduría y almacenamiento de las materias primas, insumos y materiales en la logística de entrada:
 - a. Muy bueno
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo
 - e. Muy malo

Según la actividad principal de operaciones o producción:

6. Cantidad de cacao producido.

7. ¿Cuenta con producción de cacao fino y de aroma?
 - a. Sí
 - b. No

-
8. Porcentaje de producción de cacao fino y de aroma.
 9. Variedades de cacao con las que cuenta.

 10. ¿Qué dificultad se presenta durante el cultivo y cosecha del cacao?
 - a. Bajo rendimiento
 - b. Aplicación técnica
 - c. Plagas
 - d. Condiciones ambientales
 - e. Recolección
 - f. Otra. ¿Cuál? _____
 11. ¿Cuenta con alguna de las siguientes certificaciones?
 - a. Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)
 - b. Global GAP
 - c. Rainforest
 - d. Fairtrade
 - e. Otro. ¿Cuál?
 12. ¿Actualmente están fabricando productos a partir del cacao?
 - a. Sí
 - b. No

Si su respuesta a la pregunta anterior fue sí, por favor, indicar cuáles productos:

13. Aparte de los productos que actualmente fabrican, ¿cuáles otros productos derivados del cacao serían de su interés?

14. Califique el estado actual de las actividades operacionales o de producción:
 - a. Muy bueno
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo
 - e. Muy malo

Según la actividad principal de logística de salida o distribución:

15. ¿Se cuenta con un centro de acopio para condensar la producción?
 - a. Sí
 - b. No

16. Califique el estado actual de la actividad de logística de salida o distribución incluyendo el proceso de almacenamiento, empaque y embalaje para mantener en condiciones óptimas el cacao en fresco y sus derivados:
 - a. Muy bueno
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo
 - e. Muy malo

17. ¿En cuáles aspectos se deberían mejorar?
 - a. Lugar (infraestructura de almacén)
 - b. Manera de almacenar
 - c. Empaque y embalaje
 - d. Capacidad de suministro
 - e. Agilidad en despacho de pedidos
 - f. Transporte y servicios logísticos
 - g. Distribución
 - h. Centro de acopio
 - i. Conexión vial
 - j. Otro. ¿Cuál? _____

Según la actividad principal de *marketing* y ventas (comercialización):

18. ¿Se suman las producciones de varios productores, por ejemplo, por asociación, para dar una mayor cantidad y una mejor oferta a un cliente mayorista nacional o internacional?
 - a. Sí
 - b. No

19. ¿Quién tiene el poder de negociación en la venta y fijación de precios de su producción?
 - a. Los cultivadores
 - b. Los compradores
 - c. Ambos

-
20. ¿Su venta genera utilidad, es decir, es rentable?
- Sí
 - No
21. ¿Cuál es su nivel de comercialización o venta de cacao en grano?
- Nula
 - 1-20 %
 - 20-40 %
 - 40-60 %
 - 60-80 %
 - 80-100 %
22. ¿Cuál es su nivel de comercialización o venta de productos derivados de cacao?
- Nula
 - 1-20 %
 - 20-40 %
 - 40-60 %
 - 60-80 %
 - 80-100 %
23. Sus principales ventas de cacao están a nivel:
- Local
 - Departamental
 - Nacional
 - Internacional
24. ¿Las ventas las realiza de manera directa o a través de agentes intermediarios que compran su producción de cacao?
- Directa
 - Indirecta (agente intermediario)
25. ¿Cuál es su principal canal de distribución? Puede seleccionar varios.
- Plazas de mercado
 - Centrales de abastos
 - Supermercados y tiendas
 - Hipermercados / almacenes de cadena

e. Exportación a otros países

f. Otro. ¿Cuál? _____

26. ¿Cuáles son las ventajas y diferenciales del cacao y derivados de cacao que usted produce?

27. ¿Emplea alguna estrategia de mercadeo y publicidad para la comercialización?

a. Sí. ¿Cuál?

b. No

28. ¿Ha exportado alguna vez, ya sea de manera directa o indirecta?

a. Sí. ¿Cuál?

b. No

29. Califique el estado actual de las actividades de *marketing*, ventas y comercialización.

a. Muy bueno

b. Bueno

c. Regular

d. Malo

e. Muy malo

Según la actividad principal de servicio posventa (seguimiento a clientes):

30. ¿Con qué frecuencia hace seguimiento a sus clientes, sus requerimientos, comentarios, experiencias?

a. Siempre

b. A menudo

c. De vez en cuando

d. Pocas veces

e. Nunca

31. ¿Ha recibido retroalimentación por parte de sus clientes que le permita hacer mejoras en sus procesos?

a. Sí

b. No

Según la actividad de apoyo de infraestructura de gestión organizacional:

32. Nombre de asociación: _____
33. ¿La asociación cuenta con una estructura organizacional con funciones establecidas?
- Sí
 - No
34. ¿La asociación desarrolla un sistema de planeación estratégica (misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, procesos, presupuesto, entre otros)?
- Sí
 - No
35. ¿Promueven iniciativas de emprendimiento en sus asociados?
- Sí
 - No
36. ¿Cuál es su percepción del cacao como alternativa de desarrollo sostenible?
- Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
 - Muy mala
37. Califique el estado actual de la gestión organizacional de su negocio o asociación.
- Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
 - Muy mala

Según la actividad de apoyo de manejo de recursos humanos:

38. ¿Cuál es el nivel de empleo generado en el sector de cacao?
- Alto
 - Medio
 - Bajo

39. ¿Identifica algún liderazgo dentro de sus compañeros del sector?
- Sí
 - No
40. Califique la gestión de recursos humanos de la asociación considerando aspectos como capacitaciones, reconocimientos y correcciones, relaciones laborales y comunicación.
- Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
 - Muy mala

Según la actividad de desarrollo y aplicación tecnológica/técnica:

41. ¿Cuenta con personal capacitado en tecnificación de su producción?
- Sí
 - No
42. ¿Cuenta con procesos tecnificados de producción?
- Sí
 - No
43. Califique el nivel de actividad de desarrollo y aplicación tecnológica/técnica:
- Muy bueno
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - Muy malo

Según la actividad de adquisiciones (administrativas, de apoyo):

44. ¿Qué otras adquisiciones se realizan para el cultivo de cacao y labores administrativas, diferentes a materias primas e insumos?
- Maquinaria y equipo
 - Muebles, equipo de oficina y computo
 - Medios de transporte
 - Servicios públicos de agua, luz y teléfono
 - Servicio de internet
 - Otras. ¿Cuáles? _____

Anexo 2. Entrevista a actores representativos en la cadena de valor de cacao en Norte de Santander

Nombre: _____

Entidad: _____

La presente entrevista hace parte del proyecto de investigación “Generación de valor para la competitividad con perspectiva de internacionalización de la cadena de valor de cacao de Norte de Santander en el escenario de la paz y el posconflicto”. Por lo tanto, en la siguiente entrevista se realiza una serie de preguntas para conocer su opinión acerca de la cadena de valor de cacao de Norte de Santander, cadena que luego será evaluada para determinar las ventajas competitivas y factores por mejorar dentro de la misma con el fin de establecer una base que sirva en el futuro para un estudio de internacionalización de cacao.

Una cadena de valor está compuesta por una serie de actividades primarias y de apoyo. Las actividades primarias están presentes en la creación del producto o servicio, en la comercialización y en el servicio posventa. Las actividades primarias son: logística de entrada, operaciones, logística de salida, *marketing* y ventas, y servicio posventa. Las actividades de apoyo son el soporte de las actividades primarias, las cuales son: infraestructura de gestión, manejo de recursos humanos, desarrollo tecnológico/técnico y adquisiciones.

1. ¿Cuál es su visión sobre el cacao y su oportunidad de desarrollo sostenible para Norte de Santander?

Respecto a las actividades principales de la cadena de valor:

2. ¿Cuál es su opinión sobre la logística de entrada y proveedores del sector cacao en Norte de Santander?
3. ¿Cómo considera el estado actual de las operaciones de producción de cacao en grano y transformación agroindustrial en obtención de productos derivados?
4. ¿Cómo contempla la logística de salida o distribución de cacao en grano y sus derivados?
5. ¿Cuál es su opinión sobre la actividad principal de *marketing* y ventas que abarca la comercialización?
6. ¿Qué opinión tiene sobre el servicio posventa o seguimiento a clientes en la cadena de valor de cacao de Norte de Santander?

En relación con las actividades de soporte de la cadena de valor:

7. ¿Cómo se encuentra la infraestructura física y organizacional de la cadena de valor?
8. ¿Cuál es su percepción sobre la gestión y formación de recursos humanos del sector?
9. ¿Cuál es su opinión sobre el desarrollo, aplicación y transferencia técnica y tecnológica en la producción de cacao y su transformación agroindustrial?
10. ¿Qué opinión tiene sobre las adquisiciones y actividades que dan soporte a la actividad cacaotera?

Luego de recibir su opinión sobre las actividades principales y de apoyo de la cadena de valor de cacao de Norte de Santander, se cierra la entrevista con las siguientes preguntas:

11. ¿Cuál es su opinión general sobre la respectiva cadena de valor y su generación de valor?
12. ¿Cuál es su percepción de competitividad de la cadena de valor y qué se debe mejorar?
13. ¿Cuál es su opinión sobre la importancia de industrializar e internacionalizar el cacao de Norte de Santander?
14. Finalmente, ¿cómo impacta la situación actual de aislamiento social por la pandemia de coronavirus la actividad cacaotera?

¡Muchas gracias!

Este libro fue compuesto en caracteres Minion
a 11 puntos, impreso sobre papel Bond de 75
gramos y encuadernado con el método hot melt,
en abril del 2021, en Bogotá, Colombia.

LA CADENA DE VALOR DE CACAO DE NORTE DE SANTANDER EN EL ESCENARIO DE LA PAZ Y EL POSCONFLICTO

El fruto del cacao es un cultivo con alto crecimiento internacional y presenta un protagonismo en la alimentación de las familias dado su potencial calórico y la variedad de productos que se derivan de él. En Norte de Santander su producción se encuentra localizada en varios municipios afectados por el conflicto armado y en los últimos años ha sido considerado un producto alternativo para cultivos ilícitos. La competitividad es clave para la internacionalización y desarrollo en estos municipios.

Este libro presenta un análisis del cacao en Norte de Santander, Colombia y a nivel internacional; el diseño de su cadena de valor en este departamento; el diseño de una metodología de evaluación para cadena de valor aplicada a la cadena de estudio que identifica necesidades de mejora y ventajas competitivas para su futura internacionalización, y, por último, generadores de valor agregado para la competitividad.

El presente texto va dirigido a profesionales y estudiantes de Comercio Internacional, Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Agroindustrial e Ingeniería. Así mismo, va dirigido a agremiaciones de cacao, entidades públicas y privadas, la academia, el sector empresarial y la sociedad en general.

Incluye

- ▶ Diseño de cadena de valor del cacao de Norte de Santander.
- ▶ Diseño de metodología para evaluar cadenas de valor.
- ▶ Evaluación de cadena de valor a partir de la metodología diseñada.
- ▶ Base de internacionalización para el cacao de Norte de Santander.

Liliana Marcela Bastos Osorio

Economista, Especialista en Finanzas, Magíster en Gerencia de Empresas y candidata a Doctora en Estudios Políticos. Docente universitaria e investigadora Asociada en Minciencias.

Eduardo Felipe Vásquez Barajas

Profesional en Comercio Internacional y Maestrando en Gerencia de Empresas. Docente universitario y Joven investigador Minciencias.

Johanna Milena Mogrovejo Andrade

Economista, Especialista en Indicadores de Gestión, Magíster en Gerencia de Empresas y Doctora en Estudios Políticos. Docente universitaria e investigadora Senior en Minciencias.



e-ISBN 978-958-503-076-3