

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**CENTRO DE ESTUDIOS INTERDISCIPLINARIOS DEL DESARROLLO**  
**CIDER**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ESTUDIOS INTERDISCIPLINARIOS DEL**  
**DESARROLLO**

Trabajo de Grado:

**EL CLUSTER DE CHOCOLATE EN SANTANDER Y SUS RELACIONES CON EL**  
**DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL**

**NORMA LILIANA PÉREZ PEÑA**

**Bogotá. Julio 2009**

|  |    |
|--|----|
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....  | 4  |
| <b>1. MARCO CONCEPTUAL</b> .....   | 7  |
| <b>1.1 Desarrollo Económico Local - DEL</b> .....  | 7  |
| <b>1.2 Distritos industriales y Clusters</b> .....   | 9  |
| <b>2. LA INDUSTRIA DE CHOCOLATE EN COLOMBIA Y SANTANDER COMO UBICACIÓN DEL CLUSTER</b> ..... | 18 |
| <b>2.1 La industria de chocolates a nivel nacional</b> .....                                 | 18 |
| <b>2.2 Santander, región de ubicación del cluster</b> .....                                  | 28 |
| <b>3. METODOLOGÍA DE TRABAJO</b> .....   | 31 |
| <b>4. CARACTERIS TIZACIÓN DEL CLUS TER DE CHOCOLATE EN SANTANDER</b> .....                   | 36 |
| <b>4.1 El cluster de chocolate en Santander</b> .....  | 36 |
| <b>4.2 Actores del cluster</b> .....   | 40 |
| <b>4.3 Situación actual de las empresas de Chocolate en Santander</b> .....                  | 43 |
| <b>4.4 Relaciones entre los actores del cluster</b> .....                                    | 59 |
| <b>4.5 Circulo vicioso de subsistencia</b> .....   | 62 |
| <b>5. EL CLUS TER DE CHOCOLATE EN SANTANDER– PRINCIPALES CONCLUSIONES</b> .....              | 64 |
| <b>5.1 Las empresas de chocolate en Santander frente al concepto de cluster</b> .....        | 64 |
| <b>5.2 Tipología del cluster</b> .....   | 67 |
| <b>5.3 Factores de competitividad del cluster en Santander</b> .....                         | 68 |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....  | 79 |

## LISTA DE TABLAS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Tabla 1. Tipología de los clusters en América Latina.....</b>   | <b>13</b> |
| <b>Tabla 2. Patrones de aprendizaje e innovación en diferentes grupos sectoriales.....</b>                                 | <b>16</b> |
| <b>Tabla 3. Participación de la industria de fabricación de chocolates dentro de la industria nacional.....</b>            | <b>20</b> |
| <b>Tabla 4. Participación de los productos de la industria de fabricación de chocolate, variación 2000-2006.....</b>       | <b>21</b> |
| <b>Tabla 5. Participación de las materias primas y materiales de empaque en los costos de productos de chocolates.....</b> | <b>23</b> |
| <b>Tabla 6. Participación en las ventas de la industria de fabricación de chocolates 2003.....</b>                         | <b>26</b> |
| <b>Tabla 7. Precios según marcas de chocolate de mesa-2005.....</b>  | <b>27</b> |
| <b>Tabla 8. Información de entrevistas a empresas de Santander.....</b>  | <b>34</b> |
| <b>Tabla 9. Información de entrevistas a instituciones y empresa nacional.....</b>   | <b>34</b> |
| <b>Tabla 10. Datos de producción y empresas del cluster de chocolate en Santander.....</b>                                 | <b>36</b> |
| <b>Tabla 11. Participación de la producción de chocolate de mesa en Santander.....</b>                                     | <b>38</b> |
| <b>Tabla 12. Características de las empresas de chocolate en Santander.....</b>  | <b>44</b> |
| <b>Tabla 13. Participación en los activos y ventas del nivel nacional.....</b>   | <b>44</b> |
| <b>Tabla 14. Cantidad de grano que consumen las empresas mensualmente. 2009.....</b>                                       | <b>45</b> |
| <b>Tabla 15. Resumen caracterización de la mano de obra empleada en las empresas productoras de chocolate de mesa.....</b> | <b>50</b> |
| <b>Tabla 16. Capacidad instalada y utilizada de las empresas de chocolate de mesa de Santander. 2009.....</b>              | <b>53</b> |
| <b>Tabla 17. Principales clientes de las empresas de chocolate en Santander.....</b>                                       | <b>54</b> |
| <b>Tabla 18. Distribución del precio de venta de una libra de chocolate.....</b>   | <b>56</b> |

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Gráfico 1. Actores de un cluster.....</b>  | <b>11</b> |
| <b>Gráfico 2. Estado de madurez de un cluster.....</b>  | <b>12</b> |
| <b>Gráfico 3. Proceso Industrial del Chocolate.....</b>   | <b>19</b> |
| <b>Gráfico 4. Elaboración de cacao, chocolates y productos de confitería. Valor de la producción.....</b> | <b>20</b> |
| <b>Gráfico 5. Consumo per cápita de chocolate 1994-2002.....</b>  | <b>22</b> |
| <b>Gráfico 6. Consumo per cápita de chocolate de mesa en Colombia.....</b>                                | <b>22</b> |
| <b>Gráfico 7. Participación de la materia prima e insumos en la producción de chocolates.....</b>         | <b>23</b> |
| <b>Gráfico 8. Participación en la demanda nacional de cacao en grano.....</b>                             | <b>24</b> |
| <b>Gráfico 9. Participación de la industria por tamaño.....</b>   | <b>25</b> |
| <b>Gráfico 10. Mapa de ubicación de cultivos de cacao y empresas de chocolate en Santander.....</b>       | <b>37</b> |
| <b>Gráfico 11. Tamaño de las empresas de chocolate en Santander.....</b>                                  | <b>38</b> |
| <b>Gráfico 12. Cadena productiva de cacao-chocolate y sectores relacionados.....</b>                      | <b>39</b> |
| <b>Gráfico 13. Mapa de los actores del cluster.....</b>   | <b>40</b> |
| <b>Gráfico 14. Círculo vicioso de subsistencia del cluster.....</b>                                       | <b>62</b> |

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se enmarca en la necesidad de incrementar la competitividad de las regiones en un contexto global, utilizando como estrategia el desarrollo económico local en la cual se considera entre otros aspectos, potencializar las cadenas de valor de los clusters, sectores o cadenas prominentes de una región.

El concepto de cluster, ha tomado preponderancia en el marco de la geografía económica<sup>1</sup>. Los cluster se constituyen en una forma multiorganizativa importante, tienen influencia en la competencia y son una característica muy destacada de las economías de mercado. El estado de un cluster da claras indicaciones sobre su potencial productivo y sobre las limitaciones de su desarrollo futuro; la función que desempeñan en la competencia trae importantes consecuencias para las empresas, para el Estado y para otras instituciones (Porter, 2003, p.203)

Lo anterior motiva el desarrollo del presente estudio de caso de las empresas de chocolate en Santander, las cuales hacen parte de una cadena productiva de gran dinámica a nivel nacional y en la región.

A nivel nacional la cadena de cacao-chocolate realiza un importante aporte económico y social, “en el 2003 el cultivo de cacao requirió 51.633 empleos para cosechar un área de 104.561 hectáreas, participando con 2,8% y 4,9% del empleo requerido y de la superficie cosechada de cultivos permanentes, respectivamente, y con 2,3% y 2,7% del empleo y del área total cosechada. Superando ampliamente al empleo requerido y al área dedicada a cultivos de banano, plátano y tabaco. Así mismo, durante 2004 contribuyó con el 1% del valor de la producción de la agricultura sin café y con el 0,9% de la actividad agrícola nacional. De igual manera, la industria chocolatera y confitera ocupó 8.774 personas durante 2002, en donde la industria exclusivamente de chocolatería aportó 3.127 empleos. En el 2003, La industria de chocolates y confitería participó con el 2.4% del empleo

---

<sup>1</sup> Entendiendo por geografía económica, la localización de la producción en el espacio. (Krugman, 1992, p. 7)

generado en la industria de alimentos” (Ministerio de Agricultura, 2005, p. 4). En Santander por su parte, la producción del grano corresponde al 50% de la producción del país, convirtiéndose en el primer productor de cacao. En este territorio se cultivan el 40% de las hectáreas del grano en Colombia y en él se ubican el 11% de las empresas de chocolate del país.

De otra parte, el departamento de Santander en los últimos años se ha posicionado como la cuarta economía colombiana y su ambiente de negocios parece cada vez más propicio para el desarrollo de clusters.

Por esta razón, como hipótesis central de este trabajo se plantea entonces, la existencia de un cluster de las empresas de chocolate en la región santandereana, que puede generar progreso competitivo y aportar al desarrollo económico local, mediante el aprovechamiento de los recursos de su territorio. En este marco, la investigación busca responder entonces si este grupo de empresas conforman un cluster, cuáles son sus particularidades según la literatura sobre los mismos y además, identificar el potencial de las empresas que le permitirán generar progreso competitivo y así impactar en el desarrollo económico local mediante la articulación del binomio economía y territorio.

Para confirmar la hipótesis planteada, se realiza un reconocimiento del contexto general en que se desarrollan las empresas, con la caracterización a nivel nacional de la industria del chocolate y de Santander como ubicación geográfica de las mismas; se identifican los actores del cluster y sus interrelaciones, y las particularidades de las empresas regionales.

En esta vía el presente documento se estructura de la siguiente manera: en el primer capítulo se define el marco general que conceptualiza el análisis; un segundo capítulo, describe la industria nacional de chocolates y las principales características del departamento donde se ubica el cluster; el tercer capítulo corresponde a la metodología utilizada para la realización del estudio de caso; en el cuarto se presenta la situación actual de las empresas de chocolate en Santander y finalmente; en el capítulo cinco, se realizan las

conclusiones sobre el análisis de este grupo de empresas, frente al concepto de cluster y a su ubicación en Santander.

## **1. MARCO CONCEPTUAL**

Para el desarrollo del presente estudio se abordarán dos fuentes de literatura de distintos autores como referentes teóricos relacionados: la literatura iberoamericana sobre el desarrollo local y la literatura sobre clúster industriales y competitividad, especialmente los aportes de Alfred Marshall y Michael Porter. Por una parte, la literatura iberoamericana sobre el desarrollo económico local, y, por otra parte, la literatura sobre clúster industriales y competitividad, especialmente los aportes de Alfred Marshall y Michael Porter.

### **1.1 Desarrollo Económico Local - DEL**

Vázquez Barquero establece la razón por la cual surge este nuevo paradigma de Desarrollo Económico Local -DEL. El argumento se centra en que se debe a la insatisfacción que provocó el modelo de desarrollo desde afuera y, señala igualmente que, el propósito de la estrategia DEL es “satisfacer las necesidades y demandas de una población local a través de la participación activa de la comunidad en los procesos de desarrollo” (Vázquez Barquero, 1999, p. 29), añade que es una estrategia que busca desarrollar tanto procesos productivos como sociales y culturales. El territorio toma un papel fundamental en esta teoría, dado que allí convergen las comunidades locales, las pequeñas y medianas empresas, los recursos disponibles y una serie de organizaciones del sector público y privado.

Por otro lado, para Canzanelli el punto de partida del proceso de desarrollo endógeno es la creación de una visión compartida, seguido de la generación de un pacto territorial o estrategia concertada dentro de la cual se dé prioridad a la valoración del potencial endógeno, definido como el conjunto de recursos de diferente naturaleza que se pueden aprovechar para construir un desarrollo sostenible y competitivo (Canzanelli, 2004, p. 5). En pro de este potencial se propone la creación de cadenas de valor territorial que conlleven a la generación de ventajas competitivas.



Carlos Zorro (2007) menciona a su vez que la globalización es vista como parte intrínseca del proceso de DEL, y que ésta se presenta como un suceso mundial que representa una oportunidad y que a su vez puede reforzar el nacionalismo o regionalismo al interior de los países. Además, si es adicionado un proceso interno de descentralización, puede colaborar a generar competitividad desde las regiones autónomas de cada país, siempre y cuando se presenten condiciones locales de potencial aprovechable, grupos arraigados a la región, conocimiento y diseño de procesos endógenos, un contexto favorable, estudios de factibilidad de proyectos, estrategias con base en estudios, apoyo a éstos y conjunto de condiciones del entorno que favorezcan la aparición de conglomerados competitivos (*clusters*), alianzas inter-institucionales, entre otros.

De igual manera, Albuquerque (2001) identifica los principales objetivos de la estrategia DEL en los países de América Latina. Resalta la valorización de los recursos endógenos, la organización en redes, el incentivo a la innovación, el desarrollo tecnológico y científico de las regiones, la comercialización territorial así como el apoyo a los sistemas productivos locales. Sobre esto último el autor plantea que la estrategia DEL tiene un enfoque integral que viene a llenar el vacío de la política pública, principalmente en el ambiente microeconómico de las regiones, reforzando la capacidad de los diferentes sistemas productivos locales y el tejido empresarial existente.

La estrategia DEL plantea como se ha mencionado, la relevancia de fortalecer los sistemas productivos locales y menciona que estos logran ser más eficientes al organizarse como conglomerados productivos o clusters, los cuales generan externalidades positivas producto entre otras razones, por la cercanía geográfica de las empresas. “Los cluster se configuran como un claro y eficaz ámbito de análisis, aplicación de políticas y logro de resultados en cualquier política asociable al desarrollo económico, estos tienen sentido en la medida que contribuyen al incremento sostenido de la productividad/competitividad (en definitiva, bienestar) en el espacio de se trate” (Azua, 2008, p. 68). En el marco del desarrollo económico local, los cluster se establecen como una estrategia que propende por la articulación efectiva de la economía y el territorio.

## **1.2 Distritos industriales y Clusters**

Al referirse al concepto de cluster es necesario evocar a Alfred Marshall (1920) como antecedente en la discusión sobre los agrupamientos empresariales. Para Marshall estos agrupamientos se definen como “la concentración de muchos pequeños negocios de carácter semejante en localidades particulares, o sea, como generalmente se dice, por la localización de la industria” (Marshall, 1920, p.300).

Las causas de la localización de las industrias son muchas “pero las principales han sido las condiciones físicas, tales como la naturaleza del clima y del suelo, la existencia de minas y canteras en las proximidades, o en sitios fácilmente accesibles por tierra o por agua...;otra causa principal ha sido el patronato de una corte. Las personas ricas que en ella viven dan lugar a una demanda de bienes de alta calidad y ésta atrae a los trabajadores especializados y los educa para poder abastecerla” (Marshall, 1920, p. 225).

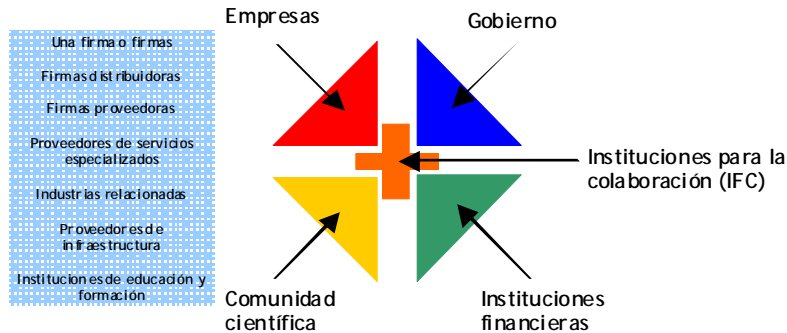
Estos agrupamientos empresariales, que siguiendo la conceptualización Marshalliana han sido denominados distritos, ofrecen grandes ventajas. “Cuando una industria ha escogido una localidad para situarse en ella, es probable que permanezca en la misma durante largo tiempo, pues son muy grandes las ventajas que los que se dedican a la misma industria obtienen de la mutua proximidad. Los misterios de la industria pierden el carácter de tales; están como si dijéramos en el aire y los niños aprenden mucho de ellos de un modo inconsciente. El buen trabajo es apreciado como se merece; los inventos y los perfeccionamientos en la maquinaria, en los procesos de fabricación y en la organización general de los negocios, se estudian pronto para dilucidar sus méritos o inconvenientes; si una persona lanza una nueva idea, ésta es adoptada por las demás y combinada con sus propias sugerencias, y de este modo se transforma en una fuente de otras nuevas ideas” (Marshall, 1957, p.226). El autor introduce aquí la noción sobre la ventaja generada por la proximidad física entre las que se destaca la apropiación del conocimiento que se expande libremente entre los empleados de las empresas que se establecen en un lugar. Así mismo reconoce las ventajas que dicho proceso tiene como fuente para la innovación.

A su vez Marshall afirma que dado lo anterior “pronto las actividades subsidiarias se establecen en las proximidades, proporcionando a la industria principal útiles y materiales, organizando su tráfico y tendiendo de diversos modos a la economía de su material...Así mismo, en todas las etapas del desarrollo económico...una industria localizada obtiene una gran ventaja del hecho de ofrecer un mercado constante de mano de obra especializada” (Marshall, 1957, p.227). Alrededor entonces de estas aglomeraciones de empresas, se instalan otros sectores proveedores de insumos y servicios o actividades complementarias como consultoría; de igual manera la mano de obra se traslada a los centros de mayor demanda lo que afecta el crecimiento del mercado de los productos.

Durante los 90's el profesor Michael Porter, retoma el tema de los agrupamientos empresariales e introduce el concepto de *cluster* (agrupamiento) por su término en inglés. Para este autor “un cluster es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unida por rasgos comunes y complementarios entre sí. Los clusters adoptan varias formas dependiendo de su profundidad y complejidad, pero la mayoría de ellos comprenden empresas de productos o servicios finales, proveedores de materiales, componentes, maquinaria y servicios especializados, instituciones financieras y empresas de sectores afines. En los clusters también suelen integrarse empresas que constituyen eslabones posteriores de la cadena (es decir, canales de distribución o clientes); fabricantes de productos complementarios; proveedores de infraestructura; las instituciones públicas y privadas que facilitan formación, información, investigación y apoyo técnico especializado (universidades, grupos de reflexión, entidades de formación profesional) y los institutos de normalización. Los organismos del Estado que influyen significativamente en un cluster pueden considerarse parte de él...en muchos de estos están incorporados también, asociaciones comerciales y otros colectivos de carácter privado que apoyan a los miembros del cluster” (Porter, 2003, p. 205).

De acuerdo a lo anterior dentro de un cluster se puede considerar la presencia de los actores que se presentan en el siguiente gráfico:

**Gráfico 1. Actores de un cluster**



que están geográficamente concentradas y se relacionan entre sí

Fuente: Centro de Estrategia y Competitividad -CEC, Facultad de Administración, Uniandes. 2006.

Según Porter (2003) los cluster se caracterizan por:

*Incrementar la productividad y la eficiencia*, ya que facilitan el acceso eficiente a insumos especializados, servicios, empleados, información, instituciones y bienes públicos (como por ejemplo Programas de formación), la transacción y coordinación entre firmas, hacer más rápida la difusión de mejores prácticas, y generar fuertes incentivos para mejorar frente a rivales locales.

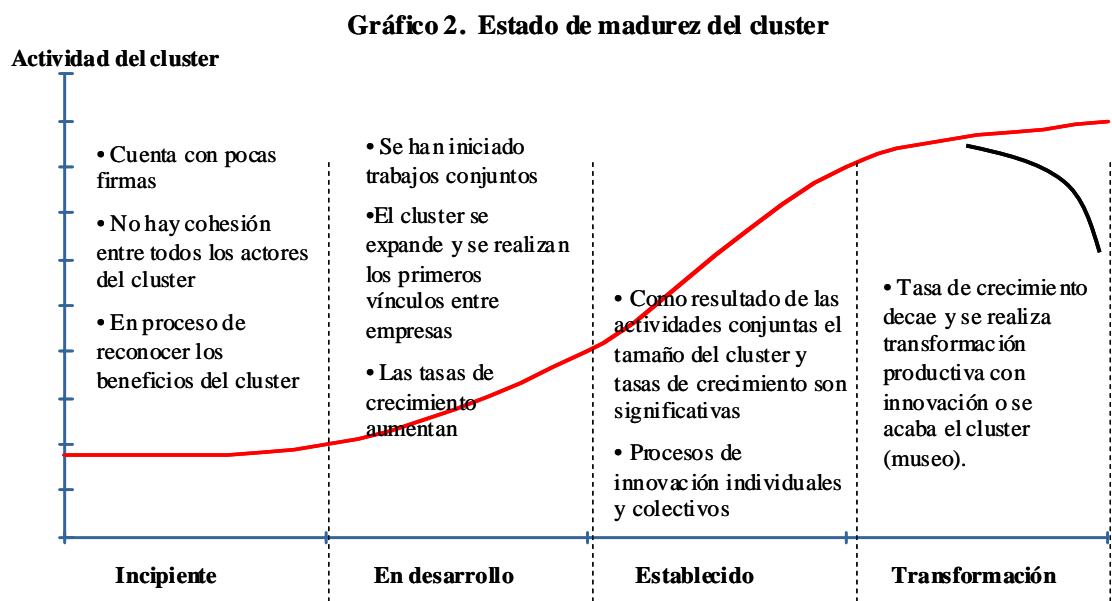
*Los Clusters estimulan y permiten la innovación*, pues mejoran la habilidad de percibir oportunidades de innovación, existe la presencia de múltiples proveedores e instituciones para coadyuvar en la generación de conocimiento y da la facilidad para experimentar, dada la disponibilidad de recursos locales.

*Los Clusters facilitan la comercialización*, al brindar las oportunidades para nuevas compañías y nuevas líneas para nuevos negocios ya establecidos, facilita la comercialización de nuevos productos y la creación de nuevas compañías, ya que es más fácil debido a la disponibilidad de destrezas, proveedores, etc.

*Como herramienta de política económica*, genera una nueva forma de pensar en cuanto a la economía y la organización de esfuerzos, mejor alineación con la realidad de la

competencia y las fuentes de ventaja competitiva. Además buscan reformar el papel del sector privado, el gobierno, las asociaciones de comercio y las instituciones de educación e investigación, reúnen a firmas de todos los tamaños, crea un foro para un diálogo constructivo entre los negocios y el gobierno.

De igual manera, los cluster pasan por diferentes etapas en su ciclo de vida y su estado de madurez tiene diferentes fases<sup>2</sup>:



Fuente: Erin Cassidy, National Research Council Canada, 2005.

En una primera etapa incipiente, existen pocas firmas y aparecen los primeros vínculos entre las mismas, en la etapa de desarrollo los vínculos se hacen más estrechos y el cluster se expande, en la fase de establecimiento los procesos de innovación se acrecientan y por último el cluster puede transformarse o llegar al declive.

<sup>2</sup> Ver además, Solvell, 2008, p. 39.

### Tipologías de clusters

Los cluster han sido clasificados en diferentes tipos según las investigaciones que se han realizado en países industrializados y en desarrollo. Específicamente para el caso de América Latina, autores como Meyer- Stamer (Meyer, 2005, p.4), sugieren la siguiente tipología:

**Tabla 1. Tipología de los dusters en América Latina**

|                                       | <b>Cluster de subsistencia</b>  | <b>Cluster fordistas</b>  | <b>Cluster transnacionales</b>   |
|---------------------------------------|---|---|--|
| <b>Principales características</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- mayormente micro y pequeñas empresas</li> <li>- escasa especialización</li> <li>- poca interacción entre empresas</li> <li>competencia basada en la rebaja de precios</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- fuerte presencia de grandes empresas de integración vertical</li> <li>- escasa diferenciación funcional</li> <li>- poca cooperación</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas transnacionales, no solamente como líderes sino también como proveedores de primer y segundo niveles.</li> <li>- Grandes obstáculos al ingreso de empresas nacionales</li> </ul> |
| <b>Fortalezas básicas</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- oportunidad de ingresos para personas sin posibilidades de empleo en el sector formal</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ventaja en términos de costos debido a las ventajas pasivas del conglomerado</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Forman parte de redes mundiales de empresas altamente competitivas y productivas.</li> </ul>  |
| <b>Mayor debilidad/vulnerabilidad</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- el bajo nivel de capacidades limita las opciones de innovación y especialización</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>El conglomerado tiene pocas o ninguna ventaja</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Forman parte de redes mundiales de empresas altamente competitivas y productivas</li> </ul>   |
| <b>Trayectoria habitual</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- crecimiento en épocas de crisis macroeconómicas atrapados en el círculo vicioso de la rebaja de precios y la competencia predatoria</li> <li>- pobreza persistente</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lenta evolución hacia una mayor desverticalización, especialización y acción colectiva</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Depende de decisiones estratégicas de emplazamiento tomadas por las casas matrices, las fábricas pueden cerrar en forma repentina-vulnerables a conmociones externas.</li> </ul>            |

Fuente: Meyer. J. Harnes (2005 p )

De acuerdo a esta tipología de cluster para América Latina, se puede identificar que en especial, las características de un cluster de subsistencia están relacionadas con las características de un cluster en un estado incipiente de madurez.

### *Similitudes y diferencias entre distritos industriales y cluster:*

Aunque a primera vista estos dos conceptos pueden ser confundidos, lo cierto es que cada uno de ellos ofrece particularidades, y, también son muchos los puntos de encuentro entre

las dos aproximaciones. “Distrito y cluster no sólo son dos modelos de organización de la producción sino que son también dos enfoques del desarrollo económico que, aun reconociendo un papel fundacional a la localización mantienen diferencias significativas” (Lazzereti, 2006, p.60).

Para establecer las diferencias y similitudes entre los dos conceptos, con respecto al distrito industrial se toma como referencia el trabajo realizado por Becattini. Este autor, asume el distrito industrial “como una entidad socio-territorial caracterizada por la presencia simultánea activa, en un área territorial limitada desde el punto de vista natural e históricamente determinada, de una comunidad de personas y de una población de empresas industriales. En el distrito, a diferencia de lo que ocurre en otros ambientes, la comunidad y las empresas tienden, por así decir, a interrelacionarse mutuamente” (Lazzereti, 2006, p.61).

Los dos conceptos toman como referente las *economías externas* de Marshall, ya que se identifican las externalidades como una característica fundamental de la aglomeración de empresas, sea a nivel de distrito o cluster. Un reflejo de esta característica está en las ventajas que se generan para la innovación.

De igual manera, “en ambos casos se recurre a formas reticulares y a *estrategias de colaboración* reforzadas por los efectos de la *proximidad*” (Albuquerque, 2006, p. 5). No obstante, pareciese que la diferencia se encuentra en el énfasis que asume cada concepto. En el cluster según Albuquerque, se enfatiza el aspecto económico a partir de los beneficios de una combinación entre rivalidad y cooperación, por sus efectos en mantener una vigorosa competencia en el mercado, pero a su vez en permitir mejorar el flujo de información y disminuir costos de transacción, entre otros. En el distrito el énfasis está en la “construcción social del mercado”. En éste la confianza permite un equilibrio entre las reglas de la competencia y la colaboración. Aunque “estas dos formas (cluster y distrito) constituyen una de las más interesantes soluciones organizativas que se configuran para el nuevo milenio precisamente porque desarrollan modelos de producción y de intercambio

basados en el *binomio economía y sociedad*” (Lazzeretti, 2006, p. 61), se le atribuye al cluster, la característica de dar prioridad a lo económico sobre lo social.

Según Becattini, en algunas ocasiones el concepto de cluster coincide con el de distrito dado que “es proyectado sobre las comunidades humanas que hay tras ellos” (Becattini,1994, p. 359), sin embargo, la diferencia radica en “la naturaleza de la fuerza principal que determinan los dos fenómenos...por un lado, según este autor, con el cluster, se tiene el “clásico mecanismo de acumulación capitalista, que desplaza el capital y tras él a las personas”, en cambio, el distrito está en la “búsqueda en la división mundial del trabajo, de un ámbito que permita socialmente a comunidades humanas cohesionadas...reproducirse y extenderse a un buen ritmo, conservando el estilo de vida que han construido” (Becattini,1994, p. 359). Por su parte, Porter considera como un caso especial de cluster, “los distritos industriales a la italiana, en los que empresas de pequeñas y medianas dimensiones dominan una economía local” (Porter, 2003, p. 212).

Es de resaltar que en el concepto de distrito, la comunidad juega un papel crucial, como un “modelo profundamente arraigado en el tejido social que se realiza en una trama inseparable entre la comunidad de personas y de empresas” (Lazzeretti, 2006, p. 63). Está es la principal característica del Distrito y tal vez la principal diferencia que establecen el autor Italiano frente al Cluster.

Ancuta Magdalena de la Universidad de Barcelona, asegura que “Porter utiliza el concepto de espacio (relacionado más como un dato natural), mientras que el distrito tiene que ver con el territorio, un concepto cercano al del paisaje culturizado, en el que se distinguen lugares de concentración de una determinada producción y de una determinada sociedad dotada de sus propios caracteres peculiares” (Magdalena, 2008, p. 3). Al respecto, es importante anotar que el concepto de cluster ha dado relevancia a la ubicación donde se desarrollan las actividades empresariales, por ello surte de especial relevancia los hechos históricos que anteceden y dan origen a un cluster en determinada ubicación geográfica. “La presencia de los cluster significa que buena parte de la ventaja competitiva se



encuentra fuera de la empresa, incluso fuera del sector: en las ubicaciones de sus unidades de explotación” (Porter, 2003, p. 204). Así, “las ventajas competitivas de una ubicación radican en la calidad del entorno”. Lo anterior permite establecer que desde el punto de vista del concepto de cluster, el territorio no es una tabula rasa, por el contrario, la ubicación del cluster, define las características del entorno en el que se desarrolla y que influye en su competitividad.

Teniendo en cuenta la discusión sobre distrito y cluster para efectos de este trabajo la diferencia entre los dos conceptos se fundamenta en que el primero (distrito) es un concepto sociológico ligado a la economía. Entre tanto que el cluster, no enfatiza en la estrecha relación de la actividad económica con la comunidad.

De igual manera, para este estudio de caso se precisa que el concepto de cluster está relacionado con tres elementos básicos:

1. Empresas de una misma actividad,
2. ubicadas geográficamente cerca (concentración),
3. que se relacionan entre sí.

A este grupos de empresas pueden integrarse instituciones y otras empresas de sectores relacionados.

Por otro lado y atendiendo la clasificación de Pavitt, Bell y Malerba (Pietrobelli & Rabellotti, 2005) se considera identificar, en esta investigación, cuáles son los patrones de aprendizaje e innovación de las empresas de chocolate en Santander, teniendo en cuenta las características que presentan los diferentes grupos sectoriales:

**Tabla 2. Patrones de aprendizaje e innovación en diferentes grupos sectoriales**

| Grupos                              | Industrias   | Modalidades de aprendizaje                            | Descripción   |
|-------------------------------------|--|---|---|
| Industria manufacturera tradicional | Textiles y vestimenta, calzados, muebles, baldosas o | Prinópalmente empresas dominadas por bs proveedores y | Mayoría de técnicas nuevas se originan en las industrias de maquinaria y química. Oportunidades de acumulación tecnológica se |

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
|  | cerámicas  | de gran intensidad de mano de obra                            | centran en las mejoras y modificaciones de métodos de producción e insumos asociados, y el diseño de productos.<br>Mayoría de la tecnología se transfiere internacionalmente, incorporada en bienes de capital.<br>Baja apropiación y bajas barreras de entrada.  |
| Industria basada en recursos naturales       | Azúcar, tabaco, vino, fruta, leche, minería                        | Empresas dominadas por los proveedores y basada en la ciencia | Importancia de la investigación básica y aplicada dirigida por los institutos públicos de investigación, por no existir buenas condiciones de apropiación<br>Mayoría de la innovación es generada por los proveedores<br>Importancia creciente de las normas internacionales sanitarias y de calidad, y de patentes |
| Industria de sistemas de productos complejos | Automóviles y partes automotrices, aviones, electrónica de consumo | Empresas con gran intensidad de escala                        | Acumulación tecnológica es generada por el diseño, construcción y operación de sistemas de productos complejos<br>La innovación radical es poca<br>Tecnología de procesos y productos se desarrollan de manera incremental<br>Altas barreras de entrada   |
| Proveedores especializados                   | Software   | Proveedores especializados                                    | A menudo empresas pequeñas. Interacción usuario-productores importante. Aprendizaje de usuarios avanzados.<br>Bajas barreras de entrada y mala apropiación.<br>Muchas I&D, al interior de la empresa para el desarrollo de tecnologías de punta.  |

Fuente: Elaborado sobre la base de Pavitt (1984), Bell y Pavitt (1993) y Malerba (2000), quienes están citados en RABELLOTI, Roberta y PIETROBELLI, Carlo.

## **2. LA INDUSTRIA DE CHOCOLATE EN COLOMBIA Y SANTANDER COMO UBICACIÓN DEL CLUSTER**

En este capítulo se contextualiza el cluster de chocolate en Santander. Para ello, se inicia con una descripción de la industria de chocolates a nivel nacional, de tal manera que sea referente para el análisis de las empresas a nivel regional y, se presentan además, las principales características del departamento de Santander como ubicación geográfica del cluster.

### **2.1 La industria de chocolates a nivel nacional<sup>3</sup>**

A nivel nacional, la industria de chocolate en Colombia se ubica dentro de una de las cadenas agroindustriales de mayor tradición del país. La cadena productiva<sup>4</sup> de cacao-chocolate está conformada por un eslabón primario donde se ubican, las materias primas e insumos de la cadena, como son el cacao y el azúcar, un eslabón de transformación conformado por las empresas que procesan la materia prima e insumos, cuyo principal producto es el chocolate de mesa y un eslabón de comercialización por el que se canaliza el flujo de bienes finales e intermedios de la cadena, principalmente hacia el mercado interno.

El eslabón de la transformación agrupa a las empresas que fabrican chocolates. Al interior de cada una de estas empresas se realiza un proceso industrial que puede variar de planta a planta, lo cual depende del tamaño de la empresa y de la tecnología que se utilice. Sin embargo, existe un proceso estándar que conlleva a la generación de diferentes productos. La calidad de dichos productos, no depende expresamente del proceso que realizan las

---

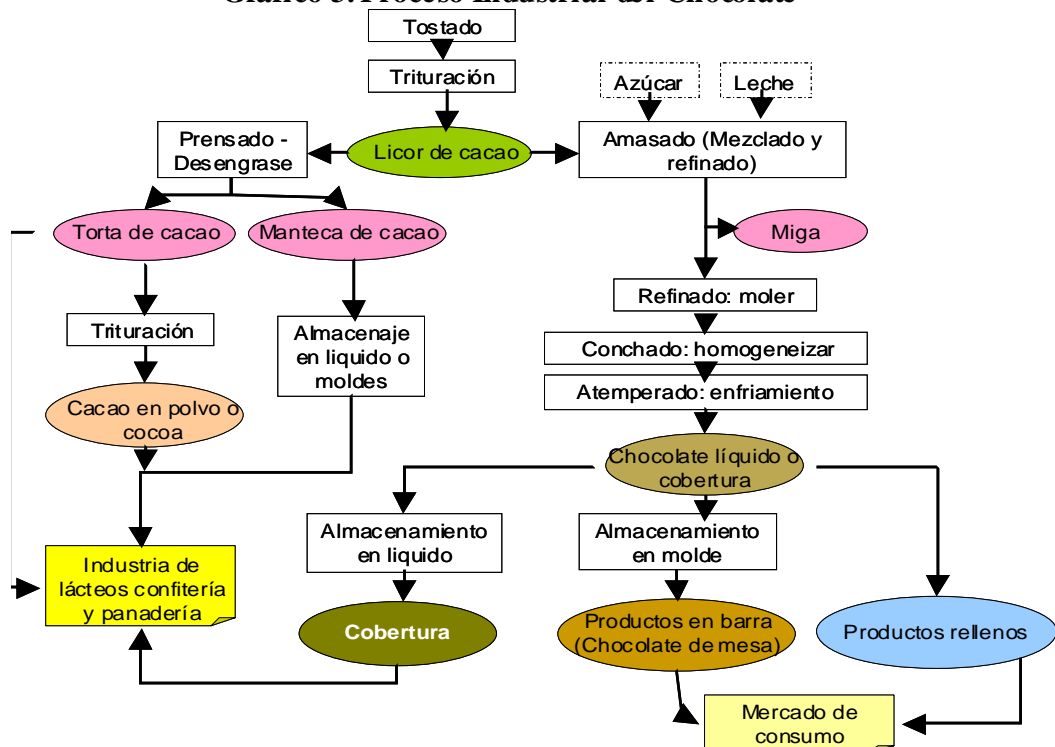
<sup>3</sup> Las cifras y datos reportados en esta sección corresponde a la última actualización de las estadísticas e indicadores del Ministerio de Agricultura al 2004, a través del portal de Agro cadenas. De igual manera se incluye la información disponible (que no hace parte de la reserva estadística) en la Encuesta Anual Manufacturera al 2006 realizada por la Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE.

<sup>4</sup> Entendida como: el conjunto de eslabones que conforma un proceso económico, desde la materia prima a la distribución de los productos terminados. En cada parte del proceso se agrega valor.

empresas, sino además de actividades propias del eslabón agrícola – principalmente con la materia prima- en la etapa de beneficio<sup>5</sup>.

De manera estándar se pueden establecer las siguientes fases del proceso industrial del chocolate<sup>6</sup>:

**Gráfico 3. Proceso Industrial del Chocolate**



Fuente: Ajustado de UNCTAD, en AGROCADENAS

<sup>5</sup> El beneficio costa de: Fermentación, secado, limpieza, empaque y depósito del grano.

<sup>6</sup> Tostado: sus objetivos son lograr un aroma óptimo y reducir la dureza de la almendra de cacao. El prensado es el proceso donde la pasta de cacao es desengrasada utilizando prensas horizontales. El resultado de este proceso es la manteca de cacao y la torta de cacao. La torta de cacao, después de ser enfiada, es triturada obteniendo el cacao en polvo o Cocoa, que se utiliza para la producción de materiales de recubrimiento, relleno, preparaciones prefabricadas de pastelería, polvos para bebidas o como producto final. El amasado es el proceso de mezclado y refinado de pasta de cacao, azúcar molida o granulada y leche en polvo. En la última fase se realizan los procesos de refinamiento, conchado y atemperado. El refinamiento consiste en moler la pasta de cacao para que se componga de partículas más finas, el conchado desarrolla el sabor deseado del chocolate. El atemperado consiste en el enfriamiento de las coberturas. Finalmente, el chocolate atemperado pasa a las salas de moldeado. Los moldes una vez enfiados, se dan vuelta para liberar el producto que pasa a ser envuelto y puesto en su embalaje de presentación Beckett, Stephen T. (1988) Fabricación y Utilización Industrial del Chocolate. En: Azúcar, confitería y chocolatería. DNP, 2004. P. 44.

En Colombia se ofrece desde el cacao en grano hasta productos como la manteca<sup>7</sup>, licor, torta de cacao, confitería de chocolate, coberturas, bebidas achocolatadas y chocolate de mesa.

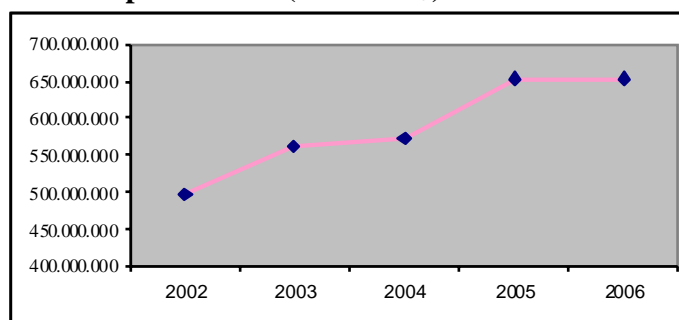
**Tabla 3. Participación la industria de fabricación de chocolates dentro de la industria nacional**

| ACTIVIDAD                     | VARIABLE       | 2003 |
|-------------------------------|----------------|------|
| INDUSTRIA DE ALIMENTOS        | Producción     | 2,9% |
|                               | Valor Agregado | 3,6% |
|                               | Empleo         | 2,4% |
| TOTAL INDUSTRIA MANUFACTURERA | Producción     | 0,7% |
|                               | Valor Agregado | 0,6% |
|                               | Empleo         | 0,5% |

Fuente: Ministerio de Agricultura. 2004

A nivel nacional la elaboración de chocolates participa con el 2.9% de la producción y el 2.4% del empleo generado por la industria de alimentos. De igual manera, corresponde al 0.7% del total de la producción manufacturera del país.

**Gráfico 4. Elaboración de cacao, chocolates y productos de confitería. Valor de la producción (Miles de \$) 2002-2006**



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Anual Manufacturera –EAM- datos al 2006.

<sup>7</sup> La manteca además de en la confitería, se utiliza para perfumería por el procedimiento de enflorado y para la fabricación de cosméticos y en farmacia para la preparación de cremas y jabones.

La producción del grupo industrial de chocolate y productos de confitería durante el periodo del 2002 al 2006, se ha venido incrementando y ha llegado a cerca de 90 mil toneladas con un valor superior a los \$650.000 millones.

**Tabla 4. Participación de los productos de la industria de fabricación de chocolate 2000-2006**

| Productos                                | Part. % 2002 | Part. % 2006 |
|--|--------------|--------------|
| Manteca de cacao                         | 3%           | 3%           |
| Cobertura de chocolate                   | 3%           | 4%           |
| Chocolate de mesa                        | 47%          | 35%          |
| Chocolate en polvo                       | 8%           | 8%           |
| Productos en polvo con sabor a chocolate | 6%           | 9%           |
| Chocolate granulado                      | 0,22%        | 0,17%        |
| Concentrado de chocolate                 | 0,14%        | 0,23%        |
| Confites de chocolate                    | 32%          | 42%          |

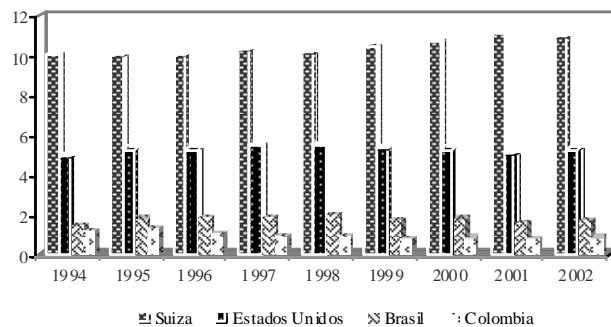
Fuente: Elaboración propia a partir de EAM datos al 2006.

En el 2002, el chocolate de mesa participó con el 47% del total del valor de la producción de los bienes de chocolate y productos de confitería. Se explica su alta participación, por la implementación de estrategias de comercialización y ventas, como lo es la presentación del producto en pastilla individual. No obstante, al año 2006, la participación del chocolate de mesa en el valor de la producción de los bienes de la industria cayó al 35%. Durante este último año, productos que empezaban a registrar un gran dinamismo, incrementaron su participación; es el caso de los productos en polvo con sabor a chocolate, que pasaron de una participación en la producción de un 6% a un 9%. Lo anterior se explica por el “auge de estos productos ante su facilidad de preparación, además de venir adicionados con vitaminas haciendo que este producto sea atractivo al consumidor, estas bebidas están dirigidas a los estratos 3, 4 y 5 quienes son los mayores consumidores de bebidas achocolatadas” (Ministerio de Agricultura, 2005, p. 139). Los confites de chocolate de igual manera vienen incrementado su participación en la producción, pasando de un 32% en el 2002 a un 42% en el 2006.

El chocolate de mesa y los confites de chocolate, continúan siendo sin embargo, los principales productos de la industria. Con el primero se atiende el mercado interno, en el que el consumo de chocolate es una tradición y, el segundo, se caracteriza por su alta

generación de valor agregado. En Colombia existe una gran demanda de chocolate de mesa, sin embargo, el consumo general de productos de chocolate del país es bajo comparado con países como Suiza, Estados Unidos y Brasil.

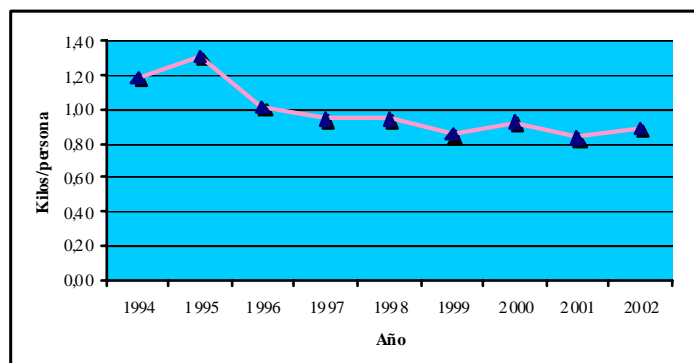
**Gráfico 5. Consumo per cápita de chocolate 1994-2002  
(Kilos por persona)**



Fuente: CAOBISCO. DANE. Cálculos Observatorio Agrocadenas

En el período comprendido entre el año de 1994 al 2002, el consumo de chocolate de mesa ha tenido una tendencia a la baja, aunque con una leve recuperación entre el 2001 y el 2002. En 9 años, la disminución ha sido de 0.29 Kg. /persona (Ministerio de Agricultura, 2005, p. 133).

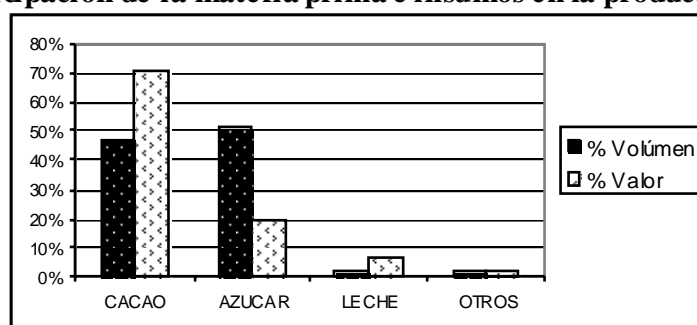
**Gráfico 6. Consumo per cápita de chocolate de mesa en Colombia. 1994-2002  
(Kilos por persona).**



Fuente: Elaboración propia a partir de Estadísticas de la Cadena de Cacao en Colombia – Agrocadenas.

Las principales materias primas e insumos de la industria de chocolate, son el cacao, el azúcar, la leche y materiales de empaque. En general el azúcar tiene una alta participación en el volumen de la producción, sin embargo, el cacao<sup>8</sup>, es el que más peso tiene en el valor de la misma.

**Gráfico 7. Participación de la materia prima e insumos en la producción de chocolates**



Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, en: La industria de chocolates en Colombia. 2004.

De igual manera, en la estructura de costos por productos, se encuentra que en la producción de chocolate de mesa, el cacao representa el 50% de los costos, el azúcar un 30% y los materiales de empaque un 13%. En los demás productos, los materiales de empaque pueden llegar a tener una participación del 52%, mientras que el cacao puede llegar solo al 20%.

**Tabla 5. Participación de las materias primas y materiales de empaque en los costos de productos de chocolates**

| Materia Prima                                | Azúcar (%) | Cacao, licor o manteca (%) | Otras Materias Primas (%) | Materiales de empaque (%) |
|--|------------|----------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Chocolatinas                                 | 25,01      | 30,36                      | 18,83                     | 25,81                     |
| Chocolates rellenos                          | 22,78      | 27,56                      | 17,02                     | 32,65                     |
| Coberturas de chocolates                     | 23,49      | 19,51                      | 5,19                      | 51,81                     |
| Chocolate de mesa, modificadores y granulado | 30,95      | 49,93                      | 5,6                       | 12,84                     |

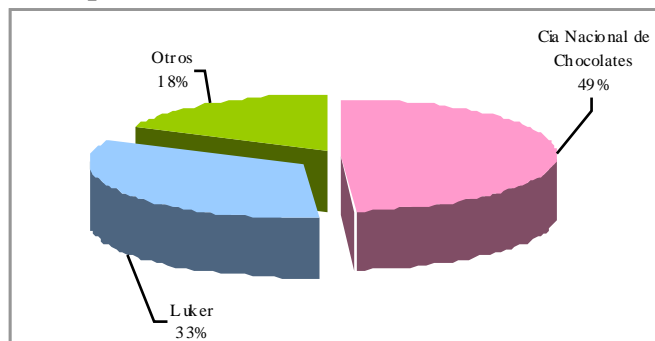
Fuente: DNP En: La industria de chocolates en Colombia. Agrociadenas.

<sup>8</sup> El precio del grano de cacao a nivel nacional se ve influenciado básicamente por ser un producto que desde 1993, es deficitario en el país. Además han existido épocas – como la actual (mayo de 2009) en la que el precio internacional es alto.



La producción de cacao en Colombia durante el 2007, alcanzó las 33.481 toneladas. Sobre la demanda de la materia prima, se destaca la alta participación de las dos grandes empresas nacionales, siendo La Compañía Nacional de Chocolates el principal comprador de grano de cacao de la industria.

**Gráfico 8. Participación en la demanda nacional de cacao en grano 2007.**



Fuente: Elaboración propia a partir de FEDECACAO. 2007.

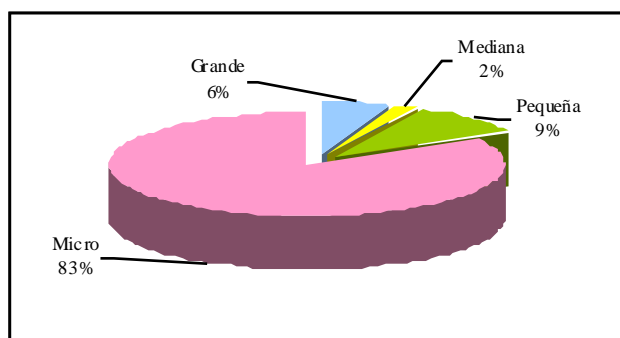
Básicamente la comercialización del grano de cacao, se realiza a través de asociaciones de productores, acopiadores, comisionistas y exportadores. Los agentes comisionistas autorizados por las compañías procesadoras se ubican en las cabeceras de los municipios y reúnen el cacao de las regiones. Los acopiadores tienen por su parte un contacto directo con los productores de grano y son estos quienes en muchos casos les proveen la materia prima, a los comisionistas. Según Fedecacao (Ministerio de Agricultura, 2005, p.145), el 70% de la producción de grano comercializada, es comprada por los agentes comisionistas, el 20% por los acopiadores y solo un 10% por las Asociaciones de productores, las cuales, no son muy fuertes y apenas empiezan a tener participación en el mercado. Lo anterior indica que entre el cultivador de grano y la industria, existen aproximadamente dos niveles de intermediación que marcan la diferencia entre el pago que recibe un agricultor por su grano, y el precio a la industria.

“En Colombia, para el pago del grano se implementa la norma técnica colombiana 1252, estableciendo un precio del 5% adicional del precio normal para las cargas que superen los

requerimientos expresados en la norma, estimulando así al productor en la búsqueda de la calidad y la excelencia, no obstante la industria compra todo el grano”(Ministerio de Agricultura, 2005, p. 146), razón por la cual según representantes de la industria regional y nacional<sup>9</sup>, los cultivadores no velan por mejorar la calidad del grano y no realizan un adecuado beneficio en el proceso de postcosecha.

La industria de chocolates a nivel nacional se compone básicamente de 159 empresas (Agrocadenas, 2004), de las cuales 132 son microempresas<sup>10</sup>. Estas últimas se caracterizan por elaborar la chucula o cacao en bola, realizar una producción casera y ser principalmente empresas familiares.

**Gráfico 9. Participación de la industria por tamaño**



Fuente: Observatorio Agrocadenas con base en CONFECÁMARAS

El 50% de las empresas dedicadas a la elaboración de productos derivados del cacao, se ubican en la Bogotá, el 11% en Santander, el 9% en el Valle y el 8% en Antioquia, departamentos en los que se encuentran entre otros, los principales centros urbanos del país. (Agrocadenas, 2004).

<sup>9</sup> Encuesta a empresarios noviembre-mayo de 2009.

<sup>10</sup> Se clasifica como 1. Mediana empresa: a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV). 2. Pequeña empresa: a) entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) SMMLV. 3. Microempresa: a) no superior a los diez (10) trabajadores o, b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) SMMLV. Ley 905 del 2004.

Teniendo en cuenta, que el principal producto de la industria es el chocolate de mesa, “estas empresas abastecen un mercado casi único en su género en el mundo, pues solo países como Venezuela, Ecuador y México consumen chocolate de mesa similar a la bebida colombiana” (Ministerio de Agricultura, 2005, p. 144).

**Tabla 6. Participación en las ventas de la industria de fabricación de chocolates 2003**

| Reazón                 | Part. % |
|------------------------|---------|
| CASA LUKER S.A.        | 24.51%  |
| COLOMBINA S.A.         | 22.99%  |
| CADBURY ADAMS          | 14.20%  |
| NACIONAL DE CHOCOLATES | 25.42%  |
| OTRAS                  | 12.88%  |

Fuente: Observatorio Agrocadenas con base en CONFECAMARAS.

El mercado de la industria de chocolate, está altamente concentrado, ya que solo 4 empresas concentran el 87% de las ventas (Agrocadenas, 2004). Se puede considerar que existe un oligopolio<sup>11</sup> que permite que estas empresas incidan en los precios del mercado.

Las empresas de chocolate en el país compiten con elementos como las marcas, los empaques y los precios. En el caso de chocolate de mesa, se ofrecen diversos tipos con adiciones y otros ingredientes, sin embargo la mayor diferenciación se da a nivel de la confitería, por la imagen, el empaque y la marca.

Dentro de las principales marcas de chocolate de mesa del país se encuentran, de la Compañía Nacional de Chocolates: Corona, Diana, Cruz y Chocolyne . De Casa Luker: Luker, Sol, Quesada y Chocoexpress. El chocolate de mesa no requiere una tecnología de punta, mientras que la confitería, requiere de inversión constante en innovación y tecnología.

---

<sup>11</sup> El oligopolio es una estructura sectorial o de mercado en el que existe un número reducido de vendedores que aunque no constituyen el total de oferentes del mercado, poseen un alto grado de concentración de las ventas totales del sector. Cada participante del oligopolio tiene el suficiente poder para sus actividades de producción y de precios repercutan sobre las demás empresas. (Ministerio de Agricultura, 2005, p. 150).

Las empresas han optado por innovar en sus empaques siguiendo demandas distintas de mercado. “Colombina, Nacional de Chocolates y Casa Luker, están adaptando el tamaño de presentación de sus productos de acuerdo con el nivel adquisitivo de los consumidores. Por ejemplo, Colombina ofrece al mercado bebidas achocolatadas en sobres individuales, y la Nacional de Chocolates y Casa Luker, barras de chocolate en presentación individual” (Ministerio de Agricultura, 2005, p. 152).

El principal canal de comercialización de las grandes empresas son las tiendas. Estas se encuentran en gran número en el país y son por lo tanto de fácil acceso para la población. La Compañía Nacional de Chocolates hace el 70% de sus ventas en las tiendas y Colombina un 65%. Lo anterior teniendo en cuenta que aún en el país, el promedio de la presencia de los almacenes o supermercados de grandes superficies es baja, en comparación con el nivel internacional<sup>12</sup>.

Casa Luker y la Cía. Nacional de Chocolates poseen los precios de chocolate de mesa, más altos del mercado. Las marcas propias, en las que están incursionando las grandes superficies y las cuales según FENALCO, son adquiridas por un 50% de los clientes de los supermercados colombianos, poseen los precios más bajos.

**Tabla 7. Precios según marcas de chocolate de mesa (libra)-2005**

| MARCA                                 | PRECIO |
|---------------------------------------|--------|
| LEY                                   | 2400   |
| CARREFOUR                             | 2290   |
| COLSUBSIDIO                           | 2190   |
| CARULLA                               | 2960   |
| ÉXITO                                 | 2740   |
| GIRONES                               | 2650   |
| TOLIMAX                               | 2830   |
| ANDINO                                | 2790   |
| J. MARBES                             | 2400   |
| SOL ( de CASA LUKER)                  | 3180   |
| CORONA (De Cía Nacional de Chocolater | 3250   |

Fuente: Observatorio Agrocadenas con base en información de almacenes de cadena.

<sup>12</sup> En los estándares internacionales el promedio de grandes superficies por habitante es de uno por cada 3.800 personas, en Colombia, es de uno por cada 24.000 personas. (Ministerio de Agricultura, 2005, p.152).

Las grandes empresas de chocolate del país, invierten en granjas agrícolas en las que realizan procesos de investigación. De igual manera, ofrecen asistencia técnica, asesoría, apoyo en proyectos productivos con capital de trabajo a los cultivadores –en especial si se está bajo un esquema de asociación- y además se realizan alianzas para la compra de cosechas.

## **2.2 Santander, región de ubicación del cluster**

Como parte del contexto general en el que se desarrolla el cluster objeto de esta investigación, además del panorama de la industria nacional, a continuación se presentan las características del departamento de Santander como región específica de ubicación del cluster.

La ubicación geográfica, es considerada una ventaja del departamento. Por su localización, Santander es el eslabón geográfico entre el centro y sur del país con Venezuela y la Costa Atlántica colombiana.

Santander, es considerada la cuarta economía del país. Su participación en el Producto Interno Bruto –PIB- nacional es del 6%, el PIB per. cápita de este departamento es el tercero después de Casanare y Bogotá. A pesar de lo anterior, el nivel de internacionalización de Santander es bajo, principalmente por su participación en las exportaciones del país – solo con el 1.63% (CEC, 2006, p. 40).

El Escalafón Global de Competitividad de los Departamentos de Colombia, del 2004 y el 2006, de la CEPAL, ubica a Santander en el cuarto puesto del ranking. En el escalafón del 2006, de manera general Santander mejoró su Fortaleza de la economía<sup>13</sup>, pasando de la

---

<sup>13</sup> Se incluye aquí aspectos como PIB per cápita, densidad empresarial; aspectos de internacionalización, presencia de servicios financieros y aspectos sociales como pobreza, desigualdad y concentración urbana.

posición 6 al puesto 5; mejoró además, en cuanto a capital humano<sup>14</sup> y dio un salto relevante en cuanto a finanzas públicas<sup>15</sup>, pasando del puesto 19 a la 3ª posición.

Bucaramanga la capital del departamento, es la ciudad con menor desempleo de Colombia – con el 7.6% octubre a diciembre- del 2008 y la ciudad con menor nivel de pobreza -23%, así mismo, se ha clasificado como la tercera mejor ciudad para hacer negocios (*doing business*) en el país. Se incluye en este análisis: la apertura de una empresa, registro de la propiedad, pago de impuestos, comercio exterior y cumplimiento de contratos.

En el tema de infraestructura Santander no sale bien librado. Aunque en los ranking de competitividad del 2004 y el 2006 de la CEPAL, en esta área, el departamento se ubica en los puestos 8 y 7 respectivamente (es decir ha escalado una posición), es necesario destacar que tiene deficiencias relevantes en este aspecto como: i) infraestructura vial en mal estado. En Santander hay aproximadamente, según estadísticas de la Gobernación, cerca de 10.850 km de carreteras, pero de estos, solo el 12.4% se encuentra pavimentado; ii) aeropuerto con condiciones deficientes. El aeropuerto Palonegro ubicado en el municipio de Lebrija, a 30 minutos de Bucaramanga, no tiene terminal de carga, ni vuelos de carga internacional; tampoco tiene la infraestructura óptima para el transporte de pasajeros de negocios de carácter internacional; iii) bajo acceso a Internet. El departamento mantiene un número bajo de suscriptores a Internet que acceden vía cable. Para el 2005 Bucaramanga participó con el 5.4%, del total nacional (Comisión de Regulación de Telecomunicaciones en CEC, 2006).

En general, según el ranking de competitividad por departamentos del 2006, en Ciencia y tecnología<sup>16</sup>, el departamento mantuvo la posición del año 2004 – 5ª posición. Se destaca a nivel nacional por tener 74 grupos de investigación reconocidos por COLCIENCIAS, con

---

<sup>14</sup> Se incluye colegios de nivel alto, superior y muy superior y, personas afiliadas a regímenes de salud.

<sup>15</sup> En este se incluye: Capacidad de autofinanciamiento del funcionamiento, respaldo a la deuda, dependencia de las transferencias, importancia de los recursos propios, magnitud de la inversión y capacidad de ahorro.

<sup>16</sup> En Ciencia y tecnología se incluyen: docentes con doctorado por habitante, personal en I&D por habitante, Centros de Investigación por habitante y productos de Ciencia y Tecnología por habitante.

un promedio de 3.8 centros por institución de educación superior, promedio igual al nacional.

Es importante destacar el bajo nivel de inversión de las empresas santandereanas en actividades de desarrollo e innovación tecnológica, “Según la segunda Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica realizada por el DANE y el DNP, mientras que las empresas antioqueñas destinaron en promedio más de 420 mil pesos en el año 2004 a actividades de desarrollo e innovación tecnológica, las empresas santandereanas no gastaron más de 150 mil en el mismo año” (CEC, 2006, p. 27).

En educación superior Santander, participa con el 11% de las Universidades del país y posee una cobertura del 33%, superior al promedio nacional (24.6%) (Ministerio de Educación en CEC, 2006). De igual manera, el departamento cuenta un bajo índice de densidad industrial, con un número de establecimientos industriales por kilómetro cuadrado de 0.010, por debajo de otros departamentos como Antioquia (0.025) y Valle (0.048). La principal característica de este tejido industrial es que se encuentra conformado mayoritariamente por micros, pequeñas y medianas empresas.

### 3. METODOLOGÍA DE TRABAJO

Resulta de especial interés para el autor de la investigación adelantar este tema por el campo de su desempeño profesional, y a que hace parte del equipo de trabajo del Centro de Estrategia y Competitividad de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, que ejecuta el Programa de Apoyo a la Competitividad de Cluster<sup>17</sup> en el marco del convenio firmado con el Banco Interamericano de Desarrollo, y en el cual, participan diferentes instituciones a nivel público y privado del país.

Se identifica como estrategia de investigación adecuada para realizar el análisis de las empresas de Chocolate en Santander, el estudio de caso<sup>18</sup>, debido a que se busca comprender las características de estas empresas en un contexto particular como es el del departamento de Santander, para identificar si conforman un cluster, cuáles son sus particularidades y cuáles son los factores que le permitan a estas empresas generar progreso competitivo que conlleve a la articulación de esta actividad económica con el territorio. Lo anterior teniendo en cuenta que se plantea como hipótesis la existencia de un cluster de chocolate en Santander que puede generar progreso competitivo mediante el aprovechamiento de los recursos endógenos de su territorio.

Para identificar las características de las empresas de chocolate en Santander y las instituciones que influyen en su desarrollo, el método de investigación se basa en la realización de entrevistas<sup>19</sup> a los actores para recolectar información primaria. “La entrevista es, en cierto sentido, el cimiento sobre el cual se levantan todos los demás elementos, ya que se trata de la fase en que se reúnen datos” (Goode, 1980, p. 228). Se

---

<sup>17</sup> Para efectos de esta investigación esta posición ayuda a acceder con facilidad a información de algunos de los actores del cluster como son los beneficiarios del Programa y a realizar las entrevistas que se mencionan en el capítulo de la metodología. Es importante aclarar, que este trabajo de grado, se constituye en una labor académica que no hace parte de las funciones ni de las responsabilidades laborales de la estudiante en el Programa Cluster.

<sup>18</sup> Eisenhardt (1989) concibe un estudio de caso contemporáneo como “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares. (Citado en Martínez 2006, p. 174)

<sup>19</sup> La entrevista es un contacto interpersonal que tiene por objeto el acopio de testimonios orales. (En: MERCADO, 1972).



utiliza entonces, un instrumento de entrevista semiestructurada en el que se establece un cuestionario guía con preguntas cerradas y abiertas, lo cual permite comparar las respuestas entre los entrevistados así como profundizar en temas de interés para el entrevistador.

Para definir las categorías de análisis así como las preguntas de la encuesta se hizo necesario identificar en una primera etapa, las actividades y actores que integran el cluster. El profesor Porter al hacer los análisis de cluster sugiere que “para identificar los elementos que integran un cluster es necesario comenzar por una gran empresa o concentración de empresas similares y observar los niveles superiores e inferiores de la cadena vertical de empresas e instituciones. La siguiente etapa consiste en observar en horizontal para identificar sectores que pasan por canales similares o que producen bienes y servicios similares. Las cadenas horizontales adicionales de sectores pueden identificarse en función del empleo de tecnologías o materiales especializados similares o en función de otros nexos de relación correspondientes a la oferta. La siguiente etapa después de la identificación de los sectores y empresas que forman parte del cluster consiste en ver qué instituciones le proporcionan conocimiento, tecnologías, información, capital o infraestructuras especializadas, y en qué organismos colectivos están integrados sus miembros. La última etapa consiste en identificar los órganos de la administración y otros cuerpos normativos que influyen significativamente en los componentes de un cluster” (Porter, 2003, p. 205).

De acuerdo con lo expuesto, al observar las empresas, se identifica la conformación de su cadena productiva<sup>20</sup> y de allí se establecen las diferentes actividades y los diferentes actores que hacen presencia o que influyen en la actividad empresarial. Según lo anterior, se definen las categorías analíticas sobre las cuales se enfoca la recolección de información primaria a través de la entrevista a las empresas de chocolate. La guía de la entrevista presenta preguntas a lo largo de la cadena productiva, buscando caracterizar cada actividad y ahondando en el conocimiento de sus actores.

---

<sup>20</sup> Entendida como: el conjunto de eslabones que conforma un proceso económico, desde la materia prima a la distribución de los productos terminados. En cada parte del proceso se agrega valor.

Se establece entonces, como categorías de análisis: el origen y calidad de la materia prima e insumos de las empresas, la tecnología e innovación de las mismas, la mano de obra utilizada en el proceso de transformación de la materia prima e insumos y los canales de comercialización y mercado utilizados. Se introducen además categorías que permiten analizar las relaciones que se establecen entre las empresas y demás actores.

Una vez establecida la guía de la entrevista, se aplicó un piloto a cuatro empresas fabricantes de chocolate, durante el mes de noviembre de 2008. Estas cuatro empresas están ubicadas en Bucaramanga y hace parte de la Asociación de Industriales de Chocolate y Café –Asichoc-. Con la aplicación de este piloto se realizaron ajustes al instrumento en torno a la organización de las preguntas y se agregaron opciones de respuesta en algunas.

Una vez definido el instrumento final –Ver Anexo 1. Encuesta a Empresas de Fabricación de Chocolate en Santander- , se completó el trabajo de levantamiento de información primaria mediante la realización de ocho entrevistas adicionales. De esta manera se completa un número total de doce entrevistas, a igual número de empresas, las cuales se llevaron a cabo durante el mes de marzo de 2009. Es importante mencionar que Asichoc está conformada por ocho empresas, las cuales fueron encuestadas en su totalidad. En forma adicional, se incluyeron como mecanismo de control o comparación, cuatro empresas no asociadas, a fin de enriquecer el análisis del cluster. A continuación se presenta el listado de las empresas entrevistadas:

**Tabla 8. Información de entrevistas a empresas de Santander**

| <b>Nombre de la Empresa</b>                      | <b>Persona entrevistada / Cargo</b>           | <b>Pertenece a ASICHOC</b> |
|--|---|----------------------------|
| 1. Industria de Alimentos La Fragancia           | Luz Helena Mantilla / Sub-Gerente             | Sí                         |
| 2. Girones                                       | Freddy Bravo /                                | Sí                         |
| 3. Ficas – Chocolate Guanentá                    | Luz Stella Rincón / Representante Legal       | Sí                         |
| 4. Jordavila                                     | Oscar Hernández / Representante Legal         | Sí                         |
| 5. Chocolate Sinaí                               | Adriana Florez                                | No                         |
| 6. Chocolate Flor                                | Administrador                                 | Sí                         |
| 7. Colosal                                       | Jorge Delgado / Representante Legal           | Sí                         |
| 8. Chocolate Selecto                             | Carlos Alberto Carvajal / Representante Legal | No                         |
| 9. Pubiano y Compañía - Chucureño                | Matha Pubiano / Gerente                       | Sí                         |
| 10. Industrias Fuller Pinto - Chocolate Diamante | Jesús Marín Pinto / Representante Legal       | Sí                         |
| 11. Industrial de Chocolates                     | Matha Silva / Representante Legal             | No                         |
| 12. Chocolate La Libertad                        | Viviana Díaz                                  | No                         |

Además de estas entrevistas a las empresas de fabricación de chocolate, se realizaron entrevistas a los actores institucionales identificados, que intervienen en la dinámica empresarial, así como, a una de las grandes empresas nacionales. En dichas entrevistas, se realizaron preguntas abiertas en relación con los actores que conforman el cluster, antecedentes y hechos históricos relevantes, actividades realizadas por las instituciones de manera individual y conjunta con otras entidades para la colaboración a las empresas e impactos de dichas actividades. Dentro de las instituciones participantes están:

**Tabla 9. Información de entrevistas a instituciones y empresa nacional**

| <b>Institución/Empresa</b>                        | <b>Persona entrevistada / Cargo</b>                        |
|---|--|
| 1. Federación de Cacaoteros – Fedecacao Santander | Octavio Ardila / Director<br>Fabio Aranzazu / Investigador |
| 2. Asichoc  | Eduardo Suárez / Coordinador General                       |
| 3. Cámara de Comercio de Bucaramanga              | Iván Ardila / Director de Desarrollo Empresarial           |

|  |   |
|--|---|
| 4. Comisión Regional de Competitividad   | Martha Pinto de Hart / Directora Ejecutiva  |
| 5. Secretaría Técnica de Cadena de Cacao – Chocolate Región Nororiental (Santander, Norte de Santander y Arauca) | Camilo Cabezas / Secretario Técnico Regional  |
| 6. Secretaría de Agricultura de Santander  | Víctor Hugo Morales / Ex secretario de agricultura y experto en cacao               |
| 7. SENA  | Leonardo Hernández Silva / Subdirector Regional, Guatiguará, Piedecuesta, Santander |
| 8. UIS – Grupo de Investigación y tecnología en Alimentos  | Aidé Perea / Directora  |
| 9. Compañía Nacional de Chocolates   | Directivo de planta de Manizales  |

Además de la información primaria recogida con los instrumentos aplicados a los actores mencionados, se consultan fuentes secundarias<sup>21</sup> como la línea de base<sup>22</sup> del proyecto “Fortalecimiento del conglomerado productivo de chocolate en Santander” que se ejecuta como parte del Programa de Apoyo a la Competitividad de Cluster, así como otros estudios del sector, principalmente realizados por el Ministerio de Agricultura a través de su programa de Agrocadenas. Al utilizar entonces múltiples fuentes de datos se realizó un proceso de triangulación de la información<sup>23</sup> con el fin de obtener resultados confiables.

La información primaria recolectada, fue sistematizada y organizada de tal manera que se pueda confrontar con las demás fuentes de consulta. De esta manera se caracteriza la dinámica de las empresas de chocolate en Santander frente al concepto de cluster y se analiza su desarrollo, desde la ubicación geográfica en la que se concentra.

<sup>21</sup> La disponibilidad de información actualizada es limitada, las diferentes fuentes consultadas como el Ministerio de Agricultura posee datos al 2004 y para algunos indicadores la EAM al 2006.

<sup>22</sup> Como parte de las actividades del Programa de Apoyo a la Competitividad de Cluster, se realizó un levantamiento de línea de base, de los indicadores contemplados en el marco lógico del Proyecto de Chocolate en Santander.

<sup>23</sup> Yin (1989:29) recomienda la utilización de múltiples fuentes de datos y el cumplimiento del principio de triangulación para garantizar la validez interna de la investigación. Esto permitirá verificar si los datos obtenidos a través de diferentes fuentes de información guardan relación entre sí (principio de triangulación), es decir, si desde diferentes perspectivas convergen los efectos explorados en el fenómeno objeto de estudio. (En: Martínez, 2006, p. 185).

#### 4. CARACTERIZACIÓN DEL CLUSTER DE CHOCOLATE EN SANTANDER

En Santander se encuentran cultivadas el 40% de las hectáreas de cacao de Colombia y se produce además, el 50% del grano del país. De igual manera, en este departamento se ubican el 11% de las empresas procesadoras de cacao, las cuales participan con el 8% de la producción nacional de chocolate de mesa.

Tabla 10. Datos de producción y empresas del cluster de chocolate en Santander

| Indicador                                | Santander | Colombia | Part. % | Año       |
|--|-----------|----------|---------|-----------|
| Producción de Grano (Tn/año)             | 16.723    | 33.481   | 49,9%   | 2007      |
| Área sembrada (hectáreas/año)            | 40.947    | 104.000  | 39,4%   | 2009-2007 |
| Producción de chocolate de mesa (Tn/año) | 3.526     | 42.683   | 8,3 %   | 2006      |
| No. De empresas                          | 17        | 158      | 10,8%   | 2004      |

Fuete: Elaboración propia a partir de Fedecacao 2007-2009, EAN 2006, Agrocadenas 2004.

##### 4.1 El cluster de chocolate en Santander.

Antes de principios del siglo XX, ya se establecían en Santander cultivos de grano de cacao, sin embargo, este cultivo aflora en el departamento como sistema productivo hacia los años 40, con la proliferación de cacaos comunes y nativos, que los campesinos sembraban en San Vicente de Chucurí y el Carmen. Lo anterior motivado por las posibilidades de transporte fluvial por el Magdalena, por medio del cual se sacaba el grano desde Barrancabermeja hacia Medellín y Bogotá. En los años 50 y 60 empieza un boom en la región y el país, con el surgimiento de la semilla híbrida. Durante el 2000, apareció una nueva etapa, la de la semilla clonal, otro nuevo material que es la base para reemplazar las plantaciones viejas<sup>24</sup>.

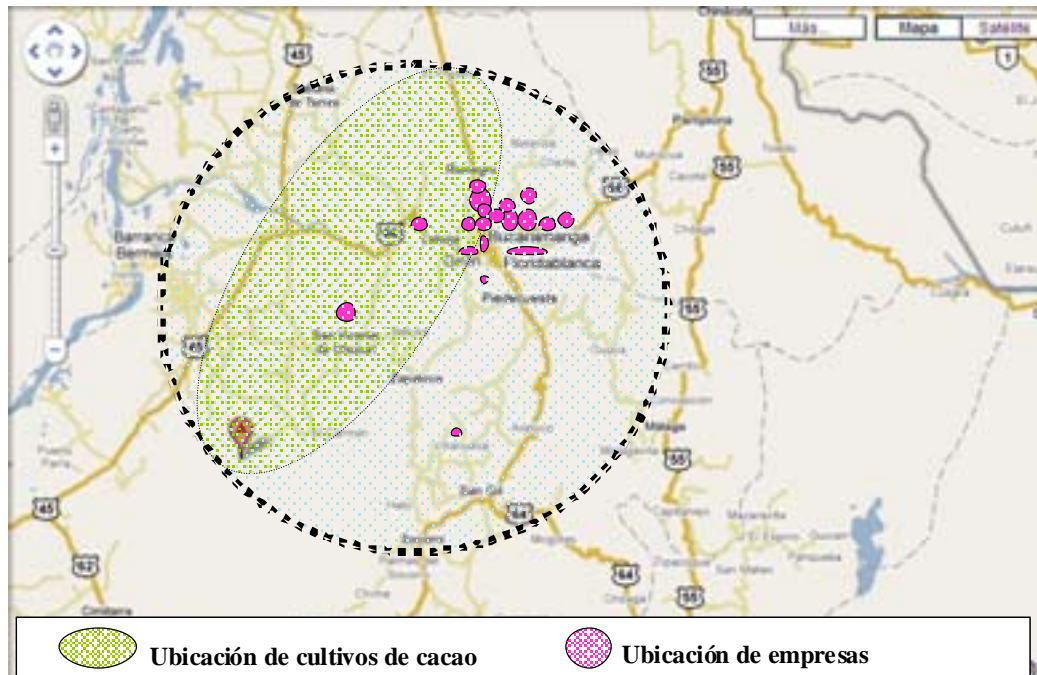
En Santander más de 10.000 familias dependen del cultivo de cacao. La producción del departamento para el 2007 era de 16.723 toneladas (Fedecacao, 2007). El 53% de las fincas cacaoteras tienen menos de 10 hectáreas, estableciéndose básicamente en un sistema

---

<sup>24</sup> A partir de entrevista a Fedecacao Santander. Marzo de 2009.

de economía campesina<sup>25</sup>. Los principales municipios productores de grano en Santander son: San Vicente, El Carmen, Landázuri, Rionegro y Lebrija.

**Gráfico 10. Mapa de ubicación de cultivos de cacao y empresas de chocolate en Santander.**

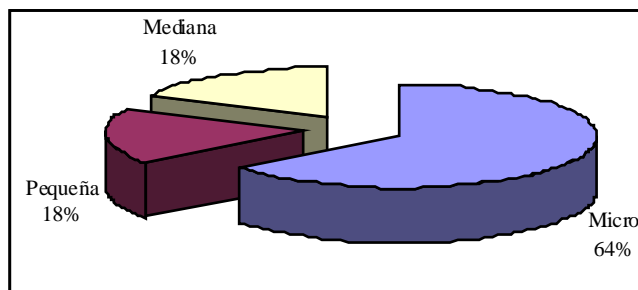


Fuente: Elaboración propia. 2009

En cuanto a las empresas transformadoras del grano y productoras de chocolate, de acuerdo a lo registrado por Confecámaras (Agrocadenas, 2004), existen en Santander 17 empresas que fabrican como producto principal el chocolate de mesa (en algunos casos junto con la producción de café).

<sup>25</sup> Las principales características de la economía campesina son: carácter familiar de la unidad productiva, fuerza de trabajo familiar, autoconsumo, sostenibilidad de la familia. (GTZ, 2000).

**Gráfico 11. Tamaño de las empresas de chocolate en Santander. Total de empresas: 17. 2009.**



Fuente: Elaboración propia a partir de registro Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Las empresas difieren en sus edades, siendo la más antigua fundada en 1926. En promedio tienen una edad superior a lo 27 años de creación y se concentran en el Área Metropolitana de Bucaramanga (Ver gráfico 10). Gran parte de estas empresas (ocho de las doce empresas entrevistadas), son empresas familiares; sus orígenes están vinculados con la comercialización del grano de cacao, las cuales se establecieron ante la facilidad de acceder a la materia prima, por su proximidad con los cultivos. Varios de los primeros dueños de las fábricas, comenzaron en el negocio de la comercialización de grano de cacao y café, y vieron la oportunidad de realizar la transformación de dichos productos.

**Tabla 11. Participación de la producción de chocolate de mesa en Santander en la producción nacional. 2002-2006**

| Localización / Años | 2.002  | 2.003  | 2.004  | 2.005  | 2.006  |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Santander           | 3.898  | 3.672  | 3.377  | 3.521  | 3.526  |
| Colombia            | 46.918 | 43.605 | 43.332 | 41.331 | 42.683 |
| %                   | 8,3%   | 8,4%   | 7,8%   | 8,5%   | 8,3%   |

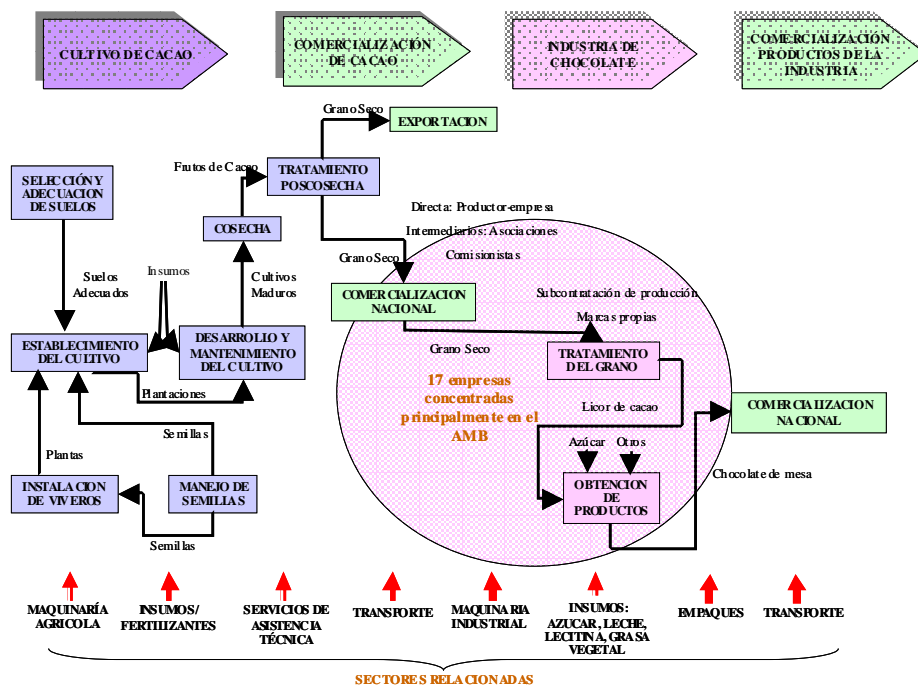
Fuente: Elaboración propia a partir de EAM.

Durante el periodo comprendido entre el 2002 y el 2006, las empresas que elaboran chocolate de mesa de la región, han mantenido una participación promedio del 8.3% en la producción nacional de este producto tradicional.

Algunas de las empresas de Santander se han organizado en la Asociación de Industriales de Chocolate y Café –Asichoc. Esta Asociación fue creada hace más de 5 años y se fundó con trece empresas, de las cuales quedan ocho. Para la asociación, ha sido un proceso lento incrementar la confianza entre sus asociados, pero se considera que se ha avanzado en este aspecto. Las empresas han iniciado procesos de comercialización y compras conjuntas, lo que contribuye a mejorar la capacidad de negociación y se convierte en un incentivo para que los empresarios se unan.

Siguiendo la metodología planteada por el profesor Porter para identificar los elementos de un cluster a partir de la concentración de las empresas de chocolate, ubicadas principalmente en el Área Metropolitana de Bucaramanga –AMB; se observaron los niveles superiores e inferiores de la cadena vertical de las empresas, así como el horizontal y se identificaron los sectores relacionados.

**Gráfico 12. Cadena productiva de cacao-chocolate y sectores relacionados**



Fuente: Acuerdo de competitividad de la cadena de cacao-chocolate de la región Nororiental. 2002. Ajustada por el autor.

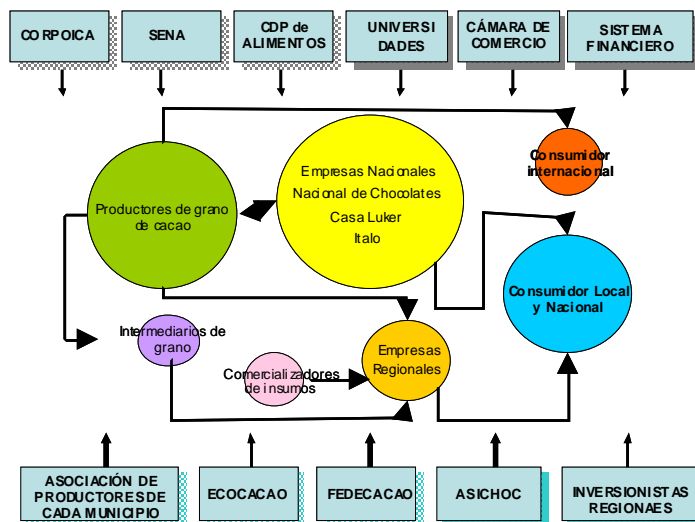


Como se muestra en el gráfico anterior, las 17 empresas procesadoras de cacao hacen parte del eslabón de la transformación de la cadena productiva de cacao-chocolate de Santander. Esta cadena está conformada por: el eslabón agrícola de producción de cacao, el eslabón de la comercialización y el de la transformación. Algunas de las empresas transformadoras se integran hacia atrás y hacen parte además del eslabón de la comercialización de grano, pues poseen puestos de compra de cacao en los municipios productores como Rionegro o en Bucaramanga. Dentro de los sectores relacionados se encuentran el transporte, la maquinaria agrícola e industrial, la cadena del azúcar, los empaques, entre otros. Después de realizar la identificación anterior, se procedió a ver cuáles son las instituciones que apoyan al cluster y de esta manera identificar sus actores.

#### 4.2 Actores del cluster

Los principales actores del cluster de chocolate en Santander son los productores de grano de cacao y las empresas de chocolate de mesa. Se incluye igualmente en este mapa, a la industria nacional por su relevancia en la compra de la materia prima de la región y por su alta participación en la producción de chocolates a nivel nacional.

**Gráfico 13. Mapa de los actores del cluster**



Fuente: Elaboración propia

Además de los intermediarios y comercializadores del grano, existe en la región una fuerte presencia institucional de apoyo al cluster:

#### *Instituciones para la colaboración – IPC*

La Cámara de Comercio de Bucaramanga, actualmente apoya a las empresas de chocolate en Santander en proyectos de desarrollo empresarial y busca además, apoyar proyectos para el eslabón primario en los que se trabaje el tema de certificación de origen.

Fedecacao es el gremio cacaotero, desarrolla programas de asistencia técnica con el agricultor y realiza en conjunto con algunas Universidades (como la UIS y la UNAB) proyectos de investigación. De igual manera, hace más de dos años la Federación ha constituido una Comercializadora Internacional (CI CACAO) para el grano, la Federación compra el cacao a sus propios cacaoteros y lo comercializa, para ello existen puestos de compra en los municipios, se agrupa y se transporta. Actualmente tiene clientes como Colombina y una proporción muy baja se exporta.

Asociaciones de productores de grano y empresarios. Existe en cada uno de los municipios productores de grano, asociaciones como Aprocafrum en San Vicente de Chucurí, Aprocar en el Carmen, Asoprolan en Landazurí, Asomucari en Rionegro y Asomucal en Lebrija. De igual manera, está la Asociación de Industriales de Chocolate y Café –Asichoc-, como la organización de los empresarios de chocolate de Santander.

#### *Comunidad Científica*

Universidad Industrial de Santander. A través del Grupo de Investigación y tecnología en Alimentos y del Centro de Desarrollo Productivo de Alimentos, se ha trabajado en investigación en el beneficio del cacao con proyectos de Colciencias y Corpoica, y en programas de implementación de Buenas Prácticas de Manufactura y HACCP. Otras Universidades ofrecen programa de ingeniería de alimentos y además, motivan la

realización de prácticas empresariales de estudiantes de últimos semestres en las empresas de chocolate.

Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. Actualmente lidera un proyecto que nace de la mesa sectorial de cacao, el cual inicialmente estaba enfocado a la creación de una planta de transformación del grano de cacao para chocolatería. La Gobernación de Santander, la UIS y el SENA son los promotores de la iniciativa; después de tener la asesoría con un experto internacional en chocolatería y de gestionar los recursos correspondientes, se estableció la pertinencia de crear una planta piloto que permitiera brindar capacitación, realizar investigación y desarrollar nuevos productos. En general se busca prestar servicios tecnológicos en el procesamiento del cacao.

Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria -CORPOICA. Esta institución tiene como objetivo realizar investigaciones agropecuarias, transferir los resultados y ofrecer asesoría para el desarrollo tecnológico agropecuario.

### *Gobierno*

Desde el nivel nacional, el Ministerio de Agricultura con su Programa de Alianzas y Cadenas Productivas, es un actor con especial ingerencia. El cacao se ha convertido en un cultivo que sustituye los cultivos ilícitos y por ello, a nivel nacional se ha incentivado su producción. La cadena de cacao-chocolate de la región nororiental, cuenta con una secretaría técnica en la región financiada por el Ministerio, esta secretaría tiene la función de coordinar las actividades de la cadena y promover el cumplimiento del acuerdo regional de competitividad. En lo nacional, existe también una secretaría técnica que coordina las acciones de la cadena y que asiste al Consejo Nacional de Competitividad. En este Consejo tienen asiento los empresarios nacionales y regionales, las asociaciones de productores, Fedecacao y representantes de las diferentes instituciones como Corpoica, el ICA, la Andi, entre otras. Con el Programa de Alianzas, el Minagricultura ha propiciado acercamientos y mayores vínculos entre los productores de grano y la gran empresa.

A nivel regional, la Gobernación de Santander, adelanta desde la secretaría de agricultura un fuerte apoyo al cultivo de cacao, en especial con proyectos productivos. Además financia el proyecto de la planta piloto de chocolate en Guatiguará (en asociación con el SENA y la UIS).

*Instituciones Financieras:* A nivel agrícola el Banco Agrario y Finagro<sup>26</sup> son los principales entes financieros que generan créditos para el sector. A nivel de las empresas, el banco con mayor reconocimiento entre ellas es Bancolombia.

Una vez identificados los actores y reconocida la oferta institucional, a partir de la sistematización y el análisis de la información primaria (entrevistas) y su confrontación con la información secundaria utilizada para este estudio de caso, se describe por cada una de las categorías analíticas establecidas, la situación actual de las empresas de chocolate y sus relaciones con los demás actores.

#### **4.3 Situación actual de las empresas de Chocolate en Santander**

Las doce empresas encuestadas se ubican principalmente en la ciudad de Bucaramanga, son mayoritariamente microempresas, sus activos superan la cifra de los \$10.000 millones y sus ventas duplican esta cifra.

---

<sup>26</sup> Órgano ejecutor de la política de crédito agropecuario, administra e impulsa la ampliación de la cobertura de crédito por intermedio del Fondo Agropecuario de Garantías, FAG, administra, igualmente, el Incentivo a la Capitalización Rural, ICR, y el Incentivo Forestal, CIF.

**Tabla 12. Características de las empresas de chocolate en Santander. 2008**

| Empresa                  | Produc<br>(ton)/mes | Edad | Empleados | Activos        | ventas         | Tamaño  |
|--------------------------|---------------------|------|-----------|----------------|----------------|---------|
| LA FRAGANCIA             | 45,5                | 83   | 30        | 1.338.750.230  | 4.588.733.045  | Pequeña |
| GIRONES                  | 190,9               | 50   | 150       | 5.246.242.150  | 9.531.911.800  | Mediana |
| RUBIANO Y CIA            | 11,4                | 40   | 15        | 554.690.000    | 982.420.000    | Pequeña |
| FLOR                     | 87,5                | 30   | 25        | 70.000.000     | 1.359.035.179  | Micro   |
| INDUSTRIAL DE CHOCOLATES | 0,5                 | 20   | 4         | 27.129.462     | NR/NS          | Micro   |
| JORDAVILA                | 140,0               | 13   | 28        | 2.545.057.000  | 2.946.945.000  | Mediana |
| GUANENTA                 | 22,0                | 11   | 17        | 553.579.508    | 557.297.896    | Pequeña |
| SELECTO                  | 0,0                 | 11   | 2         | 91.548.252     | 197.187.250    | Micro   |
| COLOSAL                  | 30,0                | 5    | 38        | 31.105.000     | 498.360.000    | Micro   |
| SINAI                    | 0,0                 | 2    | 5         | 2.000.000      | NR/NS          | Micro   |
| DIAMANTE                 | 11,36               | 40   | 84        | NR/NS          | 25.520.253     | Mediana |
| LIBERTAD                 | 18,18               | 23   | 6         | NR/NS          | NR/NS          | Micro   |
| TOTAL                    | 557                 | 27   | 404       | 10.460.101.602 | 20.687.410.423 |         |

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas a empresarios y registros de Cámara de Comercio de Bucaramanga 2007-2008.

Las empresas encuestadas que corresponden al 70% del número total de empresas de chocolate de Santander, participan con el 0.76% del total de activos de las empresas de este sector en el país y, con el 1.35% en las ventas de la industria nacional.

**Tabla 13. Participación en los activos y ventas del nivel nacional de las empresas regionales (\$)**

| Indicador | Santander      | Colombia          | Part. % |
|-----------|----------------|-------------------|---------|
| Activos   | 10.460.101.602 | 1.374.469.000.000 | 0,8%    |
| Ventas    | 20.687.410.423 | 1.532.648.000.000 | 1,3%    |

Fuente: Elaboración propia a partir de Agrocadenas 2003 y registros Cámara de Comercio de Bucaramanga 2007.

Esta información resulta relevante si se tiene en cuenta que a nivel nacional la gran empresa concentra el 98.6% de los activos de la industria del país, las mipymes tienen el restante 1.3%, de lo anterior, se puede deducir que en Santander se concentra la mitad de estos activos. De igual manera, a nivel de las ventas, la gran empresa participa con el 97% del total de la industria y las mipymes solo con el 2.86%, lo que representa que las empresas encuestadas en Santander, concentran gran parte de las ventas de las mipymes del país.

### *Materia prima*<sup>27</sup>

El principal municipio del que se origina el grano que consumen las empresas de chocolate en Santander, es el de San Vicente de Chucurí, primer municipio productor de grano de cacao del departamento.

La compra de grano la realizan las empresas a través de intermediarios, comerciantes de cacao o a depósitos de la ciudad de Bucaramanga. Algunas lo adquieren de manera directa con el agricultor, bien sea porque tienen puestos de compra o porque se ubican en los municipios productores. Mensualmente las empresas adquieren alrededor de 136 toneladas de grano, sin embargo el nivel de compra de cada empresa va desde media tonelada a noventa toneladas al mes.

**Tabla 14. Cantidad de grano que consumen las empresas mensualmente. 2009**

| EMPRESA  | E1    | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | E10 | E11 | E12 |
|----------|-------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|
| TN       | 12    | 90 | 1  | 12 | NC | 5  | 3  | 0  | 2  | 6   | 0,5 | 4   |
| TOTAL    | 135,5 |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| PROMEDIO | 15,1  |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas

Teniendo en cuenta que la producción nacional de grano para el 2007 es de 16.723 toneladas, las empresas regionales demandan el 9.7% del cacao del país, lo cual se explica en parte por la capacidad de producción utilizada de las empresas ante el mercado reducido de sus productos (como se verá más adelante) y a su vez por la gran capacidad de las empresas nacionales de comprar el grano regional (el 82%). Ante una mayor demanda de las empresas de Santander y/o ante la escasez del grano, el acceso a la materia prima, se convertirá en una desventaja de las empresas locales.

Más del 50% de las empresas, tienen proveedores de materia prima de hace más de 15 años, sin embargo, no todas las empresas tienen proveedores fijos todo el tiempo, ya que estos

---

<sup>27</sup> Se considera como el producto no elaborado que se incorpora en la primera fase del proceso de producción para su posterior transformación. Elemento no sustituible en la elaboración de un producto.

pueden variar y se seleccionan según la calidad y el precio del grano que ofrecen. Solo una de las empresas mantiene acuerdo de compra con los comerciantes intermediarios, las demás, mantienen una relación informal con los productores o cooperativas de productores para la compra del grano. Esto contrasta, con la situación de las empresas nacionales, las cuales realizan acuerdos con los comisionistas autorizados en las cabeceras municipales para realizar la adquisición del cacao.

Para las empresas el grano de la región es de buena calidad, pero la disminución en esta, se ha convertido en una de las principales preocupaciones de los transformadores, en especial, por el poco interés del productor por realizar un proceso de postcosecha adecuado. Por su parte, los intermediarios mezclan el grano que compran al productor (el de mejor calidad), con grano más barato y así, lo incrementan (lo hacen rendir), y se lo venden a las empresas que se ubican en Bucaramanga.

Esta situación se presenta ante la escasez de grano que hay en el país, oportunidad que aprovechan los intermediarios (principalmente los comisionistas), por su capacidad de compra en volumen y la liquidez para pagar de contado. Los cultivadores venden entonces su grano a quien se lo pague mejor, aún así, estos no tienen gran capacidad de negociación ya que en su mayoría ofrecen bajos volúmenes. Aunque se han organizado, en asociaciones que acopian el grano de sus asociados, no pueden competir con el poder de compra de los comisionistas, que son en gran parte auspiciados por las empresas nacionales. De esta forma se acentúa el problema de acceso al grano de las empresas locales, dada su baja capacidad de compra y liquidez.

Se puede establecer, que las empresas de chocolate en Santander, tienen poco poder de negociación principalmente frente a los intermediarios. Lo anterior, influye en el volumen de compra y en la calidad de materia prima a la que tiene acceso y es además, el reflejo de las pocas relaciones y alianzas que logran empresarios y productores de cacao del departamento.

## *Insumos*

Los principales insumos utilizados en el proceso de producción del chocolate son el azúcar, el cual en volumen puede representar un 70% del chocolate de mesa, la lecitina, grasa vegetal, cocoa<sup>28</sup>, esencias y los empaques.

El azúcar es comprado directamente a los ingenios del país como Manuelita o Riopaila; la lecitina es importada y se consigue con un proveedor nacional, al igual que la cocoa y los empaques que se adquieren a empresas nacionales (solo una empresa compra empaques a nivel local, en Bucaramanga). Las empresas argumentan que los empaques regionales no tienen la calidad requerida por ellos, en otros casos se manifiesta que el precio de la industria local de empaques no les favorece. La calidad en general de los insumos es buena y se resalta la calidad del azúcar nacional.

La inestabilidad del precio del azúcar y el valor de la lecitina son los principales problemas que tienen las empresas con los insumos; algunas de ellas (dos de las doce entrevistadas) manifestaron que no tenían mayores problemas con los insumos ya que se consiguen fácilmente en la región (por la presencia de distribuidores y comercializadores nacionales o de vendedores directos de las firmas proveedoras de azúcar o demás insumos). Se menciona que precisamente esto contribuye, a que las barreras de entrada al negocio de chocolate de mesa sean muy bajas. En general, la industria de chocolate en Santander, depende de proveedores nacionales básicamente porque no se ha desarrollado una red de proveedores locales que atienda sus requerimientos.

---

<sup>28</sup> Es un subproducto del cacao, que se produce una vez se realiza el prensado, proceso en donde la pasta de cacao es desengrasada. Como producto de este proceso se obtiene la manteca de cacao y la torta de cacao. La torta de cacao es enfiada y triturada de allí se obtiene el cacao en polvo o cocoa, está puede tener entre un 10% de manteca de cacao. El chocolate, debe poseer un 48% de manteca de cacao para que pueda tener esta denominación.



### *Tecnología y maquinaria*

El promedio de edad de la maquinaria utilizada en las empresas supera los 20 años. No obstante todas las empresas han realizado cambios o nuevas adquisiciones durante los últimos dos años, una de las plantas ha sido totalmente reestructurada.

De la maquinaria que se ha adquirido recientemente y que ha sido elaborada principalmente a nivel nacional, las empresas reciben capacitación y asistencia técnica, se tienen manuales y se han recibido instrucciones sobre su manejo y funcionamiento, pero, en algunos casos, estas “explicaciones” solo han sido de una hora. En general, los operarios aprenden de los trabajadores antiguos o de los dueños y se perfeccionan en el día a día con la operación de la máquina. Es así que el conocimiento se ha transmitido de generación en generación, como conocimiento tácito, por ello, los trabajadores, sobretodo del área de producción, son de especial relevancia para las empresas, lo que se refleja en el bajo nivel de rotación de los mismos, principalmente en las empresas regionales de mayor tamaño.

Las empresas coinciden en que no existen a nivel nacional ni local proveedores especializados en maquinaria para la fabricación de chocolate; a pesar de esto, se destaca la facilidad de contar con ingenieros o personal empírico en Bucaramanga que elaboran o reparan la maquinaria requerida por las empresas en el proceso de fabricación de chocolate. Este personal profesional o técnico, es referenciado entre las empresas, las cuales comparten información sobre los mejores proveedores en esta área.

El proceso de elaboración de chocolate de la región sigue las líneas establecidas en el proceso estándar a nivel nacional, sin embargo, los empresarios no realizan la actividad de prensado dado que no poseen la maquinaria requerida para el mismo. Lo anterior conduce a que no se realiza el desengrasado de la pasta de cacao y por ello no se extrae la manteca de cacao, principal ingrediente de la confitería de chocolate. De esta manera, se identifica el origen de la poca diversidad del portafolio de productos regional, el cual se concentra en el chocolate de mesa.

Cuatro empresas, adelantan actualmente procesos de capacitación de sus empleados, fundamentalmente como parte de procesos de certificación en BPM o ISO. Solo una de las empresas, cuenta con las certificaciones mencionada; otras dos están en proceso de certificarse. Por el contrario, dos de las más grandes empresas del país manifiestan estar certificados en normas y requerimientos nacionales e internacionales.

Los costos de la tecnología empleada en las fábricas de chocolate son variables y depende de la procedencia de la maquinaria. Una máquina importada puede costar alrededor de 300 millones de pesos, una nacional o regional 20 millones. La automatización total del proceso y modernización de una planta con capacidad promedio de producción de 300 TN mensuales, utilizando maquinaria 90% nacional y regional (fabricada en el municipio de Bucaramanga), puede ascender a los 1.200 millones de pesos. La adquisición de nueva maquinaria y modernización de las plantas se lleva a cabo mediante leasing o créditos bancarios y/o la inversión de recursos propios.

Se concluye entonces, que el nivel tecnológico de las empresas es apenas el suficiente para la producción de chocolate de mesa, lo que restringe las posibilidades de avanzar en la generación de mayor valor agregado en su producción. Incluso, para ofrecer el portafolio actual de productos, son bajos los estándares de cumplimiento de calidad a nivel nacional y mucho más a nivel internacional.

#### *Mano de obra*

A nivel regional, las empresas de chocolate de mesa aportan alrededor del 12% del total del empleo generado por la industria de chocolate a nivel nacional (3.127 empleos en el 2002). Las doce empresas entrevistadas generan más de 400 empleos y, en una de ellas se genera el 37% de este empleo. El 54% del personal se concentra en el área comercial, el 30% en el área de producción y un 16% en el área administrativa. El 53% del personal son trabajadores de planta, principalmente ubicados en el área administrativa. Los trabajadores

de planta son contratados según lo establecido por la ley; en algunas empresas se establece la contratación por medio de cooperativas y se utiliza además el contrato de prestación de servicios para algunos operarios. El pago se realiza de manera quincenal, mensual o a diario. Esta última forma de pago se utiliza principalmente en las empresas en que no se trabaja todos los días, sino que producen solo durante algunos días a la semana.

**Tabla 15. Resumen caracterización de la mano de obra empleada en las empresas productoras de chocolate de mesa**

| Área             | No. De Empleados | Porcentaje por área | No. De Empleados de Planta | Porcentaje por área de empleados de planta | Porcentaje de No. De empleados de planta por área / No. De Empleados |
|------------------|------------------|---------------------|----------------------------|--|--|
| Admon            | 67               | 16.6%               | 63                         | 26.9%                                      | 94.0%  |
| producción       | 121              | 30.0%               | 82                         | 35.0%                                      | 67.8%  |
| comercialización | 216              | 53.5%               | 89                         | 38.0%                                      | 41.2%  |
| Totales          | 404              | 100%                | 234                        | 100%                                       | 57.9%  |

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas 2008.

El personal flotante se concentra en el área de comercialización, principalmente vendedores, mercaderistas e impulsores. En esta área generalmente se utiliza el pago de comisión por ventas, la mayoría de los empleados llevan varios años en las fábricas con un promedio de 8 años de antigüedad; solo unos pocos han sido recientemente contratados.

Los empresarios no llevan registro del nivel educativo del personal vinculado o no es claro identificar este nivel, la mayoría asegura que el personal profesional se ubica en las áreas administrativas y el personal con educación primaria y secundaria se encuentran como operarios empíricos, que han ido aprendiendo en la empresa sobre la labor que realizan. Algunos de estos operarios saben realizar cualquiera de las tareas del proceso productivo del chocolate y se rotan en la realización de las mismas. En general los empresarios manifiestan que no existe personal capacitado en la producción de chocolate, según las entrevistas realizadas, las empresas generan más de 351 empleos indirectos<sup>29</sup>; la mayoría de estos se ubican en las cadenas relacionadas con el cluster como son las de servicios de

<sup>29</sup> Personal de tiempo parcial o que realizan tareas específicas de apoyo a la empresa pero que no están vinculados con un contrato con la empresa.

transporte y mantenimiento de la maquinaria o en el eslabón de la comercialización de la cadena de cacao-chocolate (como son agentes, vendedores no vinculados a las empresas).

Aunque la mano de obra utilizada es poco especializada, por estar las empresas en una escala mínima de generación de valor agregado por el tipo de producto que ofrecen, las empresas de chocolate son una fuente potencial de generación de empleo a nivel regional. Actualmente una sola empresa genera 150 empleos para utilizar el 50% de su capacidad instalada.

### *Innovación*

El 75% de las empresas ha realizado algún tipo de mejoramiento en productos o procesos en los últimos dos años, estos mejoramientos están encaminados a la producción de chocolate de mesa. Los mayores cambios que se registran están dirigidos hacia la producción del chocolate en polvo<sup>30</sup>, los demás van dirigidos a las diferentes presentaciones del chocolate (clavos y canela, vainilla, etc.) y al mejoramiento del empaque.

Las empresas han realizado en general cambios en software, cambios y mejora de maquinaria, fundamentalmente por los trabajos que se adelantan en Buenas Prácticas de Manufactura<sup>31</sup> y algunas en ISO, reestructuración del proceso productivo de la planta por líneas de proceso para optimizar espacio, cambios en la imagen corporativa y se ha hecho investigación para nuevos productos (chocolate en polvo). Las principales fuentes de información para realizar dichos cambios son el INVIMA, ingenieros y microbiólogos contratados directamente por las empresas, el mercado y los competidores así como, los proyectos en los que participan algunas empresas.

Solo tres de las empresas entrevistadas trabajan en los procesos de cambios y mejoramiento, con universidades de la región como la Universidad de Santander –UDES–,

---

<sup>30</sup> Básicamente pulverizando el chocolate de mesa.

<sup>31</sup> Certificación requerida en procesos de manufactura.

la Universidad Industrial de Santander –UIS- y la Universidad Autónoma de Bucaramanga –UNAB- y otras dos empresas, cuentan con estudiantes en práctica, principalmente en alimentos del SENA o en ingeniería industrial de la UIS.

En términos generales, los niveles de inversión de las empresas en procesos de innovación son bajos, y los recursos invertidos están destinados a mejorar la producción actual de chocolate de mesa. Los resultados a nivel de nuevos productos que les permitan diversificar su oferta son prácticamente nulos.

Los cambios hacia la generación de nuevos productos no parece ser la prioridad a nivel individual en las empresas, aún así a nivel de la Asociación de Industriales de Chocolate y Café, se han propuesto avanzar de forma conjunta en este aspecto. Lo anterior se hace relevante, ante la brecha con respecto a la gran empresa nacional, que no solo maneja tecnología de punta para la producción de chocolate de mesa, tiene un portafolio en el que se incluye confitería con alto valor agregado, sino que además, invierte fuertes recursos en diseño y presentación de sus empaques.

### *Producción*

La industria regional produce cerca del 8.3% de la producción de chocolate de mesa del país que para 2006, era de alrededor de 42.683 toneladas (en las que se incluye solo chocolate en pasta dulce y amargo). Se estima de igual manera, que la producción de las empresas santandereanas representa cerca del 14% de la producción de las dos grandes empresas del país, la cual en el 2007 pudo ascender a más de 49.000 toneladas<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> Cálculos propios, teniendo en cuenta que: “por los volúmenes de producción que manejan las dos grandes empresas, se calcula que la capacidad instalada duplica el volumen realmente procesado” y que estas dos empresas en el 2007, procesaron 14.632 toneladas de grano (Cía. Nacional de Chocolates) y 9.879 toneladas (Casa Luker). Según Fedecacao, 2007.

**Tabla 16. Capacidad instalada y utilizada de las empresas de chocolate de mesa de Santander. 2009**

| Empresa                      | E1    | E2    | E3    | E4    | E5     | E6    | E7    | E8   | E9    | E10   | E11  | E12   | Total   | Promedio |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|------|-------|-------|------|-------|---------|----------|
| Capacidad Instalada (Tn/mes) | 72,7  | 409,1 | 76,5  | 280,0 | 0,045  | 250,0 | 90,0  | 0,68 | 22,7  | 68,2  | 28,4 | 34,1  | 1.332,5 | 111,0    |
| Capacidad Utilizada (Tn/mes) | 45,5  | 190,9 | 22,0  | 140,0 | 0,045  | 87,5  | 30,0  | 0,0  | 11,4  | 11,4  | 0,5  | 18,2  | 557,3   | 46,4     |
| Capacidad Utilizada (%)      | 62,5% | 46,7% | 28,8% | 50,0% | 100,0% | 35,0% | 33,3% | 0,0% | 50,0% | 16,7% | 1,7% | 53,3% | 41,8%   | 3,5%     |

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas

La capacidad instalada de las empresas encuestadas asciende a 1.332 toneladas de chocolate de mesa al mes, sin embargo, en promedio actualmente las empresas están utilizando solo un 42% de su capacidad, produciendo alrededor de 557 toneladas de chocolate al mes. Todas las empresas producen chocolate de mesa con azúcar y de ellas, cuatro, tienen también chocolate de mesa sin azúcar. Algunas de las empresas utilizan la cocoa (es decir reemplazan parte de la manteca de cacao por este subproducto que tiene una baja concentración de manteca). Ocho de las empresas entrevistadas además, producen a su vez café y una de ellas maneja también la producción de harinas.

Dentro de las marcas de la industria de chocolate de mesa ubicada en el Área Metropolitana de Bucaramanga y otros municipios de Santander están: San José (con licor de cacao), Tres Estrellas (con cocoa) y Don Beto (con licor, de venta en Surtimax), Marca 1 (con cocoa, para venta en Carrefour), Girones, el Español (con cocoa), Guanentá, Regional, Triangulo Rojo, Chocolate Flor (marca con chocolate puro), Monserrate y Llano Grande (económicas), Colosal, Selecto, Chucureño y San Vicente, Diamante, San Antero, Libertad, más otras marcas para Carrefour, Olímpica y para algunas empresas pequeñas de Bogotá.

La baja participación y reconocimiento de la producción regional en la producción nacional de productos de chocolate, es en parte producto de las debilidades en la articulación con la producción local de grano de cacao y del rezago tecnológico de las empresas.

### Comercialización y mercadeo

Las empresas venden principalmente a las grandes superficies y supermercados como almacenes Éxito, Vivero, Olímpica y Carrefour, a supermercados locales como Mercadefam (Bucaramanga) y Surtimax (Bogotá), a las tiendas de barrio y a los micromercados. Algunas empresas manifestaron vender sus productos, también a través de distribuidores que llegan a clientes institucionales. Las empresas más pequeñas de producción de chocolate de bola de Girón, venden directamente a sus clientes en su punto de venta o en sitios de turismo local. Los principales mercados además de Santander están ubicados en Norte de Santander, Boyacá, Bogotá, Barranquilla, Antioquia, Popayán, Cali y Villavicencio.

**Tabla 17. Principales clientes de las empresas de chocolate en Santander**

| Empresa         | a. Supermercados y grandes superficies | b. Micromercados | c. Tiendas   | d. Distribuidores | e. Otros     |
|-----------------|--|------------------|--------------|-------------------|--------------|
| <b>Total 12</b> | <b>10</b>                              | <b>5</b>         | <b>6</b>     | <b>4</b>          | <b>4</b>     |
| <b>%</b>        | <b>83,3%</b>                           | <b>41,7%</b>     | <b>50,0%</b> | <b>33,3%</b>      | <b>33,3%</b> |

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas

Todas las empresas llegan al mercado nacional bien sea con sus marcas propias o a través de la producción que venden a las grandes superficies. Estas cadenas comerciales, han optado por ofrecer en sus góndolas marcas propias, para las cuales subcontratan la producción del chocolate de mesa con empresas, en gran parte de Santander. Teniendo en cuenta que las tiendas son el medio masivo de mayor impacto en la distribución del chocolate de mesa dado que es un producto de la canasta familiar, es de destacarse que no es el principal canal por el que comercializan las empresas santandereanas sus productos.

Por el contrario, los empresarios regionales se concentran en las grandes superficies, las cuales son además las que ofrecen los precios más bajos del mercado. En ocasiones algunas de las empresas, venden la mayor parte de su producción a dos o tres de las grandes superficies teniendo un gran nivel de dependencia de dicho cliente y a su vez descuidando la marca propia, lo que implica un bajo reconocimiento en el mercado.

La empresa más grande a nivel regional, no mantiene la tendencia de las demás empresas locales. El 60% de sus ventas las realiza tienda a tienda y es a su vez la empresa cuya marca es más reconocida a nivel regional; aún así, dentro de las principales marcas del país no se identifica ninguna de las marcas santandereanas. Se destaca que ninguna de las empresas entrevistadas, tiene una estrategia comercial definida o un plan de mercadeo diseñado.

Teniendo en cuenta la poca diferenciación de productos, la competencia entre las empresas se da básicamente por el precio, no hay estrategias de publicidad agresiva que busque atraer por medios masivos a los clientes. A pesar del número de empleados en el área comercial, de las empresas locales no se logra contrarrestar el poder de distribución de las grandes compañías. Este último es considerado una barrera de entrada a la industria, ya que “las grandes empresas presentes en el mercado, además de tener marcas consolidadas y reconocidas, cuentan con una amplia red de distribución difícil de emular por parte de las demás empresas” (Ministerio de Agricultura, 2005, p. 156). En general, la comercialización de los productos de las empresas regionales, no obedece a una estrategia clara de ampliación y penetración de mercados, además de buscar mantenerse en nichos de población de bajos ingresos, son altamente dependientes de uno o dos clientes.

### *Costos y precio*

Al igual que en la industria nacional, en la industria regional la materia prima –cacao- y el azúcar representan el mayor peso en los costos de producción del chocolate de mesa (el promedio de los dos es de 50%), el peso que tienen los empaques, es por el contrario, levemente menor (menos del 8%). Vale recordar que las grandes empresas del país, están invirtiendo constantemente en la innovación de sus empaques y etiquetas, así como en promoción y publicidad. Los anteriores rubros no son mencionados en las empresas locales. De igual manera, la mano de obra no representa ni el 20% de los costos de producción de chocolate.



El precio de venta de las marcas locales es en promedio de \$2.400 la libra, mientras que el precio promedio de las marcas de la industria nacional (grandes y mipymes) es de \$2.700, es decir, \$300 por debajo de los precios de las demás empresas del país. A nivel nacional, las grandes superficies ofrecen el precio más bajo de \$2.190, mientras en Santander, se puede conseguir una libra de chocolate a \$1.800. La distribución de valor según la discriminación del precio es la siguiente:

**Tabla 18. Distribución del precio de venta de una libra de chocolate**

| Item                  | %    | Valor (\$) |
|-----------------------|------|------------|
| Ganancia              | 30%  | 540        |
| Costo del grano       | 25%  | 450        |
| Costo del azúcar      | 25%  | 450        |
| Otros insumos         | 5%   | 90         |
| Mano de obra          | 10%  | 180        |
| Otros indirectos      | 5%   | 90         |
| Total Precio de venta | 100% | 1.800      |

Fuente: Elaboración propia con base en entrevista

Aproximadamente el 30% del valor del producto final sale de Santander, y es apropiado por otros actores de sectores relacionados al cluster (ya que el azúcar y otros insumos como la lecitina y la grasa vegetal no se producen en la región, igual sucede con los empaques). Del restante 70% que se queda a nivel local, el cluster apropia el margen de beneficio y el valor agregado pagado en salarios, esto es cerca de un 40%. Los productores de grano de la región se apropian de un 25% y sectores relacionados como el transporte y servicios de mantenimiento recogen un 5%.

### *Estrategia empresarial*

Cerca del 60% de las empresas productoras de chocolate de mesa tienen como característica fundamental ser empresas familiares, algunas de las cuales sufren actualmente un relevo generacional con la llegada a los cargos directivos de los hijos de los dueños que tienen un nivel de formación profesional. Cuatro de las doce empresas entrevistadas, pertenecen a familias o grupos económicos de la región que realizan otras actividades (alimentos, aseo y productos para el hogar, entre otros). En la mayoría de estos

casos, la empresa de chocolate, es la unidad productiva que menor relevancia adquiere, en términos de la rentabilidad que genera.

Los empresarios manifiestan que existe un alto nivel de competencia entre las empresas fabricantes de chocolate, y ésta se da básicamente por precio. “Existen muchas empresas de potón”<sup>33</sup>, que trabajan de manera ilegal y por ello no aparecen registradas en Cámara de Comercio y que con un bajo nivel de inversión en maquinaria, empiezan a producir chocolate de mesa. Estas empresas acuden a prácticas como el uso intensivo de cocoa reemplazando en mayor proporción el grano lo que reducen sus costos, además se especula que utilizan otro tipo de materiales para hacer “rendir” el producto y con ello afectan la imagen de la calidad del chocolate producido en la región.

Es claro que por el promedio de los precios de las marcas locales, la producción de chocolate de mesa de Santander, en general busca atender población de bajos ingresos. A pesar de lo anterior, las empresas destacan como un factor diferenciador de las marcas nacionales y con el cual podrían competir, el hecho que en la mayoría de ellas se utilizan aún solo licor de cacao, que es considerado el verdadero chocolate tradicional. Sin embargo, no es tan evidente que el consumidor de chocolate de taza conozca y aprecie de las propiedades del chocolate regional, y por el contrario, con la introducción de las cocos, y la utilización de saborizantes, el cliente no realiza una diferenciación entre los productos cuya base es el licor de cacao (que incluye la manteca de cacao) o los que se elaboran a partir de cocoa.

El chocolate de mesa es considerado un producto de la canasta familiar de gran tradición en Colombia, por ello los empresarios considera que es un mercado seguro, difícil de acabar y que perdurará en el tiempo. Las empresas han permanecido en el mercado y se han sostenido en el mismo, siempre con el chocolate de mesa, solo haciendo algunos cambios, fundamentalmente de presentación. Este consumo regular que se da a nivel nacional de

---

<sup>33</sup> Encuesta empresa productora de chocolate de mesa, Bucaramanga, abril del 2009.

chocolate de taza, principalmente en los estratos medio y bajo, les ha dado una relativa estabilidad en la que el consumidor no juega un papel preponderante y proactivo.

Lo anterior es refutable ante los datos a nivel nacional de la disminución del consumo de chocolate de mesa. Aunque la reducción es gradual, lo cierto es que las nuevas bebidas achocolatadas e incluso nuevos alimentos han sustituido el consumo de chocolate de mesa. “Entre los más importantes sustitutos de esta bebida se encuentran los jugos naturales y el café, en los segmentos de ingresos altos en los que constituye parte del desayuno; los cereales en el segmento de los jóvenes y para los estratos bajos la panela. Las grandes empresas han desarrollado marcas de chocolates en polvo las cuales han tenido importante crecimiento en los últimos años” (Ministerio de Agricultura, 2005, p. 142). Es así, que aunque no es lo generalizado, algunos empresarios de Santander sí manifiestan su preocupación ante los cambios en los hábitos de consumo: “las empresas empezarán a reducir sus ventas porque las nuevas generaciones ya van a consumir cada vez menos chocolate de mesa”<sup>34</sup>.

Ante esta situación, los empresarios manifiestan tener limitaciones para diversificar su portafolio de productos, principalmente por los costos de la tecnología requerida, no solo en términos de maquinaria y equipos sino de conocimientos en el tema, el cual es escaso. Esto coincide con una de las barreras de entrada identificadas para la industria y que refuerzan las condiciones oligopólicas del mercado. “El desarrollo de productos novedosos que puedan competir en el mercado con las marcas posicionadas, requiere un alto nivel tecnológico para su desarrollo. Principalmente en confitería se requiere de maquinaria moderna para su producción. Así por ejemplo, para la elaboración de bebidas achocolatadas se requiere contar con tecnologías de prensado del cacao, la cual en el momento muy pocas empresas poseen” (Ministerio de Agricultura, 2005, p. 156).

Algunos empresarios ven la oportunidad de “salir del mercado tradicional” por medio de la Asociación, con la cual esperan adelantar procesos de innovación y de manera conjunta

---

<sup>34</sup> Encuesta empresa productora de chocolate de mesa, Bucaramanga, abril del 2009.

producir y comercializar nuevos productos. Otros empresarios por su parte, consideran que la estrategia es invertir en ampliar la infraestructura actual y seguir produciendo chocolate de mesa para el mercado nacional y algún mercado internacional, cuyas características de consumo sea similar. Esto ante la percepción de que “siempre habrá consumo de chocolate de mesa, y este no se va a agotar.”<sup>35</sup>

Es relevante mencionar además, que las grandes superficies juegan un papel preponderante en las empresas regionales, ya que supermercados como Carrefour, subcontratan la producción de chocolate con varias de las empresas santandereanas y la vende con su marca propia (Carrefour). A pesar de lo anterior, los empresarios no han aprovechado este vínculo comercial de manera importante.

#### **4.4 Relaciones entre los actores del cluster**

##### *Relaciones entre las empresas del cluster*

Los empresarios que integran la Asociación de Industriales de Chocolate y Café – ASICHOC- empezaron a conocerse en este espacio y destacan las actividades que han logrado a nivel de la canalización de recursos, mediante los proyectos presentados a fuentes de cofinanciación como el Fondo Colombiano para la Modernización de las Micro y Pequeñas Empresas FOMIPYME, y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Producto de dichas intervenciones, los empresarios han iniciado la realización de acciones conjuntas como la compra de insumos, han participado en ferias en grupo y realizan ejercicios de comercialización y de innovación conjunta; este último ha resultado de especial interés para las empresas.

No obstante estos procesos, las empresas coinciden en que el nivel de confianza entre los empresarios sigue siendo bajo y manifiestan que aún no se logra hacer común y recurrente el intercambio de información, ni producir de manera más espontánea y continua,

---

<sup>35</sup> Encuesta empresa productora de chocolate de mesa, Bucaramanga, febrero - marzo del 2009.

actividades conjuntas que implican gran compromiso de las partes. “La asociación ha tenido un gran impacto por los proyectos que ha conseguido, para compartir y conocer las empresas, sin embargo, no se comparte información relevante y ni nos dejan visitar todas las empresas, no hay confianza entre los empresarios para realizar visitas”<sup>36</sup>. A pesar de lo mencionado, existe un grupo de empresas con la iniciativa de realizar una integración o fusión que les permita mejorar su participación en el mercado.

Vale la pena anotar que Asichoc, inició con doce empresas asociadas, de las cuales se han retirado cuatro por diferentes motivos. La principal razón, la falta de recursos para cancelar la cuota de afiliación mensual, esto junto con la falta de resultados tempranos y la no percepción de beneficios al pertenecer a la asociación, desmotivaron la participación de las empresas que se desvincularon de la organización. Las empresas que no han hecho parte de la asociación, aseguran que no les interesa participar y que no han sido tampoco contactadas por la Asociación ni manifestado interés en que hagan parte de ella. Estas empresas, no ven beneficios en trabajar con otras empresas, no las conocen y por ende no comparten información ni realizan negocios ni acciones conjuntas.

Con los productores de grano, las relaciones son mínimas, a excepción de las cuatro empresas que compran directamente a los cultivadores de cacao, las demás empresas acuden a intermediarios o a depósitos. De esta manera la relación con el cultivador se limita a la transacción comercial. Aunque los productores de grano se han organizado y en los municipios se han conformado asociaciones y cooperativas, las empresas manifiestan que no han tenido vínculos con los agricultores que le signifiquen acuerdos de compra y venta, no se intercambia información ni se realizan negocios a nivel de las organizaciones representantes de los empresarios o de los productores. Los empresarios negocian de manera individual con los productores de cacao, la mayoría deben pagar de contado el grano, aunque en ocasiones las relaciones de amistad permiten que se de crédito a 15 o 30 días.

---

<sup>36</sup> *Ibíd.*

En conclusión, las relaciones entre las empresas del cluster aunque existen, son incipientes, se han dado los primeros pasos entre los industriales pero su conexión con los productores de grano aún requiere de un mayor esfuerzo.

#### *Relaciones entre las empresas e instituciones y la comunidad científica*

Como se mencionó anteriormente, existe en la región una gran oferta institucional, que apoya la realización de proyectos de investigación, capacitación y mejoramiento tecnológico de las empresas. Un ejemplo de la articulación de estas instituciones en aras del desarrollo del cluster, es el trabajo conjunto para la creación de la planta piloto de chocolate ubicada en el SENA. No obstante lo mencionado, la mayoría de los empresarios manifiestan tener poco contacto con las instituciones que se ubican en la región y en general no conocen los servicios que ofrecen las universidades ni los centros de investigación y que eventualmente podrían apoyar los procesos de innovación en el cluster. Aunque los empresarios participaron en la gestación del proyecto de la planta piloto, actualmente todo ha quedado en manos de las instituciones. Además de procesos aislados, de investigaciones puntuales y prácticas empresariales, las Universidades no tienen un fuerte vínculo con los industriales de chocolate.

Con la Federación de Cacaoteros, las relaciones son distantes; la percepción de la mayoría de los empresarios es que es un ente burocrático que no los beneficia en nada y se sienten inconformes con el manejo que da la organización al parafiscal<sup>37</sup> que tiene el grano. Esta visión es compartida por la mayoría de los actores del cluster (productores de grano, empresarios e instituciones) a nivel regional, e incluso por instancias nacionales. Sin embargo, otros actores manifiestan que la Federación no ha logrado ejercer su función con un mayor impacto, dado que no posee los recursos y por tanto la capacidad técnica y financiera para hacerlo. Se comenta que en Santander no se paga el parafiscal de acuerdo a la producción regional de grano.

---

<sup>37</sup> Cuota de Fomento Cacaotero. A partir de la vigencia de Ley 67 de 1983, la Cuota de Fomento Cacaotero establecida por la Ley 31 de 1965, es del tres por ciento (3%) sobre el precio de venta de cada kilogramo de cacao de producción nacional.

Con la Gobernación de Santander, algunos de los empresarios manifestaron que desafortunadamente con los cambios de gobierno no se da continuidad a los procesos y aunque en gobiernos anteriores, se dio una dinámica relevante entorno al tema de cacao, actualmente las prioridades han cambiado. Se debe mencionar que la secretaría de agricultura del departamento ha enfocado esfuerzos en la producción de cacao, aún así a nivel de los empresarios, el accionar del gobierno local solo se ha empezado a notar recientemente con las gestiones adelantadas por Asichoc ante la gobernación.

Al igual que las relaciones entre las empresas, las relaciones entre empresas e instituciones, son débiles, hay iniciativas puntuales de parte de los empresarios y proyectos regionales que deberían ser replicados de manera más contundente.

#### 4.5 Círculo vicioso de subsistencia

Lo descrito anteriormente, se puede identificar con un círculo vicioso de un cluster que subsiste en el tiempo.

**Gráfico 14. Círculo vicioso de subsistencia del cluster**



Fuente: Elaboración propia

Este círculo vicioso se alimenta de la lucha constante por el grano de cacao que es escaso en el país; lo cual no incentiva el mejoramiento de la calidad de la materia prima y en conjunto con el bajo poder de negociación de las empresas, conduce a la utilización de cacao de menor calidad en la industria, especialmente local. La tecnología obsoleta, el bajo nivel de inversión en investigación y la baja interrelación entre las instituciones de apoyo como las Universidades y Centros de Investigación, han generado un portafolio de productos de las empresas de Santander, estático en el tiempo, centrado básicamente en el chocolate de mesa. Para dicha producción no se requiere mano de obra especializada ocasionando una baja participación de la industria local en el mercado nacional, dependiendo básicamente de pocos clientes y compitiendo en el mercado con la disminución constante de precios.

De esta manera, las empresas de chocolate en Santander generan un bajo impacto en el desarrollo local: el poco aprovechamiento de externalidades, inciden en la no localización de proveedores especializados y de mano de obra calificada, no se genera entonces un mayor nivel de empleo y las empresas aunque permanecen en el tiempo, no crecen, y solo subsisten. Esta dinámica se ha retroalimentado a lo largo de la existencia del cluster.



## **5. EL CLUSTER DE CHOCOLATE EN SANTANDER- PRINCIPALES CONCLUSIONES**

A continuación se presenta el análisis de las empresas de chocolate frente al concepto de cluster y al potencial que ofrece Santander para su desarrollo.

Se puede afirmar que la agrupación de empresas de chocolate en Santander, está relacionada directamente con las ventajas que ofrecían las condiciones físicas del departamento para el cultivo de cacao y el transporte fluvial por el Magdalena que permitía la salida del grano. De hecho en la economía santandereana, el aporte de esta industria de chocolate, lo realiza principalmente el cultivo de cacao; por ello, las empresas de fabricación de chocolate de mesa, pasan a un segundo plano frente a la relevancia que ha tenido en el departamento el cacao, como primer productor nacional.

Lo anterior, denota la poca visión empresarial, que al igual que en muchos productos agrícolas se quedan en la extracción de las materias primas sin darle un valor agregado que sea apropiado en las regiones. Aún así, han subsistido un grupo pequeño de empresas que elaboran chocolate de mesa, algunas de ellas llevan varios años, en los cuales familias completas se han beneficiado de vender sus productos en un mercado local y regional.

### **5.1 Las empresas de chocolate en Santander frente al concepto de cluster**

Aunque existe una tradición del cultivo, en especial en el municipio de San Vicente de Chucurí, en donde muchos de sus habitantes viven de él y hace parte de su historia y cultura, en los demás municipios incluyendo los del Área Metropolitana de Bucaramanga, no sucede lo mismo. Igual pasa con la industria de chocolate, la cual no ha logrado enraizarse en la comunidad local; Santander no se reconoce como un productor de chocolate de mesa. En las ciudades donde se ubican las fábricas, solo algunas de ellas son referencia de los habitantes y a nivel nacional, no se reconoce, que este sea un producto santandereano. Esto, sin duda tiene que ver con el bajo número de empresas dedicadas a

está actividad y su tamaño (17 empresas de las cuales 11 son microempresas), el bajo aporte al empleo<sup>38</sup> en la región (AMB), entre otros indicadores. Caso contrario, a lo que sucede con otras aglomeraciones industriales que se ubican en Santander, como el calzado y las confecciones<sup>39</sup>.

La poca interacción con la comunidad y su baja influencia en el paisaje social y cultural de Santander, hace que la aglomeración de empresas de chocolate no se acerque a la definición de distrito que se ha planteado en el marco conceptual de esta investigación. Sin embargo, las características que poseen las empresas, por su ubicación geográfica cercana y su actividad común, permiten asimilar su forma de existencia a un cluster. En este caso, un cluster en un estado temprano de desarrollo<sup>40</sup>, en donde el nivel de interrelaciones entre las empresas y las entidades es bajo, no se generan procesos de innovación y aún no se han desarrollado capacidades competitivas importantes.

No obstante, durante los últimos dos años (2007-2008) las empresas se han visto motivadas para avanzar en un proceso de articulación (en especial por la fuerte exposición a la competencia) que aunque incipiente, se convierte en una alternativa para mejorar la posición de las empresas en el mercado. Es así que se han dado pasos relevantes, como la realización de procesos de compra de insumos de manera conjunta (azúcar) y de innovación para la generación de nuevos productos que se comercialicen bajo una marca común. Además, se han establecido proyectos regionales en los que las instituciones empiezan a aliarse con las empresas. Con lo anterior, se inicia el reconocimiento de los beneficios de la articulación de las empresas y las instituciones del territorio.

La principal característica de un cluster, es la existencia de unas externalidades que pueden ser aprovechadas (las positivas) por las empresas de la aglomeración. En este caso, no es

---

<sup>38</sup> Teniendo en cuenta que las empresas de chocolate generan alrededor de 400 empleos y que en el Área Metropolitana de Bucaramanga al 2006, se tenía 413.000 personas ocupadas, según registro del DANE en la Encuesta Continua de Hogares.

<sup>39</sup> En el AMB, se ubican cerca de 871 empresas de confecciones, según datos del Centro de Desarrollo Productivo (CDP) de la Confección de Bucaramanga (2005)

<sup>40</sup> Para ampliar ver Solvell, 2008, p. 16-44.

tan evidente este aprovechamiento; si bien las empresas están cerca, esta proximidad no es tan densa ni tan estrecha, como para permitir que a su alrededor se instalen proveedores especializados, se genere un mercado común de trabajo o se difunda y comparta el conocimiento en instituciones especializadas o a la hora del almuerzo o en una cafetería.

Si comparamos la aglomeración de empresas de chocolate con la de calzado en Bucaramanga, esta última se concentra en un barrio específico de la ciudad, que se ha alimentado de manera circular: una vez localizadas algunas empresas, llegaron otras y otras hasta que con el tiempo, no solo estaban las empresas sino además, cajeros y restaurantes, para prestar servicios a todos los clientes que son atraídos por el calzado de San Francisco.

Aunque las empresas de chocolate se concentran en el Área Metropolitana de Bucaramanga –AMB–, éstas se ubican en diferentes puntos de Bucaramanga e incluso en otros municipios de Área Metropolitana. Es decir hay una aglomeración baja (por el número de empresas (17) en un espacio bastante amplio. Con lo anterior se quiere indicar, que el tema de la cercanía puede ser relativo, y tiene que ver además con el espacio y la distancia, y con el número o densidad de empresas presentes.

A pesar de lo anterior se debe destacar que producto, no solo de la existencia de empresas de chocolate en el AMB, sino de otras empresas del sector de alimentos, es fácil conseguir en la zona, los proveedores que este cluster requiere. Lo que no significa que hayan logrado, que se instalen allí o que se creen en la ciudad para cubrir sus necesidades específicamente. Es el caso, del fácil acceso que tienen las fabricas de chocolate al azúcar, producto de la presencia en la ciudad de vendedores directos de los ingenios o de comercializadores e intermediarios; igual sucede con los empaques. Por otro lado, aunque no existe un mercado común y especializado de trabajo, es claro que para los empresarios este no es el principal problema para su producción actual, dado el bajo grado de especialización que se requiere en la elaboración de chocolate de mesa.

Otra de las características de este cluster incipiente, es su bajo nivel de innovación. Algunos estudios han demostrado que el solo hecho de que exista una aglomeración de empresas, no indica que se de la innovación. La cercanía geográfica puede permitir que se comparta el conocimiento tácito y codificado entre las empresas, sin embargo la agrupación en sí misma no es sinónimo de innovación. Lo verdaderamente importante es que los compañeros de esta aglomeración innoven, en otras palabras, es necesario que en estas concentraciones de empresas, existan empresas innovadoras y que hayan acumulado un gran stock de conocimiento (Beaudry & Breschi, 2003).

Por la edad de las empresas existentes en el cluster de chocolate en Santander, se puede afirmar que son empresas en su mayoría maduras y que han acumulado un gran conocimiento; sin embargo, lo cierto es que ninguna de ellas innova, entonces no se da el efecto de un virus, por el que las empresas se contagian por innovar. Se espera que los procesos de innovación que lidera la asociación de los empresarios, sea un catalizador para la generación de dichos procesos en las empresas.

## **5.2 Tipología del cluster**

Las características de esta aglomeración de empresas, permite clasificar este cluster de chocolate en Santander, dentro de la tipología establecida para América Latina, como un cluster de subsistencia: es una agrupación básicamente de micro, pequeñas y medianas empresas, que no poseen una o varias empresas de gran tamaño, que funcionen como jalonadoras. No son empresas especializadas y por el contrario, la diferenciación de productos es casi nula. Además, su nivel de interrelación es bajo, no comparten información, la confianza está en un nivel incipiente y la estrategia de competencia se basa en la rebaja de precios. Esta clasificación esta directamente relacionada con la fase inicial (incipiente) de un cluster, en el que se tienen los elementos básicos que lo determinan (como es la ubicación cercana de empresas de una misma actividad que se relacionan entre sí) pero en un nivel de poca profundidad.

Dentro de este tipo de cluster, se incluye como la fortaleza básica, la oportunidad de ingresos para personas sin mejores posibilidades de empleo, esto coincide con la explicación que se da a la proliferación de la microempresa en la industria: “la instauración de la microempresa surge como respuesta al creciente desempleo, lo que hace que las familias o pequeños grupos de personas inicien sus propios negocios” (Ministerio de Agricultura, 2005, p. 163). Dado el poco nivel de inversión y de mano de obra calificada requerida para la elaboración de chocolate de mesa, esta industria se convierte en una alternativa que además, incrementa la práctica de la ilegalidad, ya que como se mencionó anteriormente proliferan fabricas no registradas en Cámara de Comercio que se ubican en los garajes de algunas viviendas. Esto resulta contradictorio, ante la buena posición de Bucaramanga, en el *Doing Business*. La explicación puede sin embargo, reflejar los pocos beneficios que perciben los empresarios de estar dentro de la legalidad.

Este tipo de cluster, persiste en un ciclo vicioso de la rebaja de precios, que conlleva a que muchas empresas salgan del mercado. En Santander, las empresas han llegado a producir por debajo del punto de equilibrio en esa guerra intensa de precios; por esta razón, así como por el ingreso de empresas de “portón o de garaje”, empresas de varios años, que incurren en costos fijos y salarios, han salido del mercado. ¿Será un proceso de selección natural en el que sobrevive el más fuerte, o una competencia predatoria sin innovación en el que la pobreza es la ganadora? La evidencia demuestra que la peor estrategia es la que se basa en los precios, por ello, es que las empresas que tienen mayor participación en el mercado, no solo nacional sino regional, son aquellas que han avanzado en procesos de calidad, diferenciación de productos y posicionamiento de marca.

### **5.3 Factores de competitividad del cluster en Santander**

Habiendo definido que las empresas de chocolate corresponden a un cluster incipiente y que tiene las características de un cluster de subsistencia, la pregunta ahora es, ¿cuáles serán los factores que le permitirán competir a las empresas de esta aglomeración, en un contexto como el que brinda el departamento de Santander?

Para responder a esta pregunta, se debe analizar las posibilidades del cluster de lograr un progreso competitivo<sup>41</sup>. Esto se concretiza en tres aspectos relevantes: la eficiencia colectiva<sup>42</sup>, los patrones de gobierno y los rasgos particulares que caracterizan los patrones de aprendizaje e innovación, al interior de la aglomeración.

En cuanto a la eficiencia colectiva, se deben revisar los factores de las economías externas de las que se aprovechan las empresas así como, de las acciones conjuntas intencionales que se realizan. Como se ha mencionado, en general no hay una fuerte generación de externalidades, de las cuales las empresas se puedan aprovechar. Sin embargo, estas podrían potencializarse con una mayor concentración de las empresas. Actualmente, alrededor de 5 empresas<sup>43</sup>, deben ser reubicadas de acuerdo al plan de ordenamiento territorial, es así que se da el momento propicio para que en la reubicación de estas plantas, se consideren las ventajas de estar más cerca. Lo anterior puede generar un proceso en cadena, que permita que se establezca un área intensamente poblada de empresas de chocolate en la que sea más fácil el aprovechamiento de la cercanía

Las externalidades sin embargo, no solo requieren de la concentración, sino además de tiempo para que se desarrollen. Como se ha dicho, las empresas de chocolate tienen un promedio de 27 años, pero desarrollar un mercado especializado de trabajo, por ejemplo, requiere no solo que las empresas estén más cerca, sino además, es un proceso en el que se necesita de tiempo, entrenamiento y acceso al conocimiento tácito y su interacción con el codificado. Lo anterior, nutrido de las necesidades empresariales de personal con mayores conocimientos, lo cual solo se da en la medida en que se avance en la generación de

---

<sup>41</sup> Se define como un proceso ascendente en la escala de valor, alejándose de las actividades en donde la competitividad se aumenta por medio de las reducciones en los costos de producción y las barreras de entrada son bajas. (En: Rabelloti & Pietrobelli, 2005, p. 7).

<sup>42</sup> Definiéndola como la ventaja competitiva proveniente de las economías externas y acciones conjuntas locales.

<sup>43</sup> Podrían ser más, si se tiene en cuenta que varias de las empresas que fabrican chocolate de mesa, se ubican en el centro de la ciudad o en zonas residenciales.

productos con mayor valor agregado. Personal especializado y mayor concentración, generan mayores innovaciones y en general, un círculo virtuoso de externalidades.

La eficiencia colectiva requiere además, del desarrollo intencional de acciones conjuntas. Dichas acciones según Schmitz (citado en: Rabelloti & Pietrobelli, 2005, p. 4), incluyen el fortalecimiento de los lazos hacia atrás con proveedores y subcontratistas y lazos hacia delante con comerciantes y compradores. Como se ha descrito anteriormente, las relaciones entre los actores del cluster son débiles, por ello, es pertinente iniciar acciones conjuntas tendientes a realizar un trabajo de desarrollo de proveedores que permita a las empresas, no solo acceder a materia prima e insumos de excelente calidad, sino además a fortalecer lazos comerciales que les garanticen una proveeduría constante, en especial de materia prima.

Las empresas de chocolate, no han aprovechado la ventaja comparativa de contar con un grano tan cercano y de excelente calidad, para generar ventajas competitivas en el territorio. Acciones como procesos de investigación conjunta, por medio de alianzas no solo entre los productores y empresas locales, sino además entre Universidades y Centros de Investigación que se ubican en Bucaramanga, podrían llevar a adelantar proyectos conjuntos, en los que se establezca como diferencial, el origen del cacao y sus características. De esta manera, ganan los productores porque se les paga mejor su grano y además ganan las empresas porque pueden ofrecer productos diferenciados. Sobre lo anterior, vale la pena anotar, que algunas de las grandes empresas del país han utilizado la tecnología a la cual tienen acceso (como laboratorios especializados), para identificar áreas estratégicas de Santander y de Colombia en las que se ubican cacaos de calidades apreciables en el mundo. Una vez identificadas estas áreas, establecen relaciones con los productores para garantizar la proveeduría de grano, el cual es utilizado en productos en el que se genera un mayor valor agregado.

Dado que acceder a la tecnología y al conocimiento que permitiría identificar materia prima de excelente calidad y condiciones específicas no es fácil, por los costos en los que se debe

incurrir, las alianzas entre productores, empresas e instituciones, resultan ser una herramienta estratégica para adelantar dichas actividades.

En el desarrollo de nuevos productos, es clave también involucrar a los proveedores de materia prima. Incluir a los productores de cacao, como socios en la generación de innovaciones, contribuiría a garantizar a las empresas el grano, en condiciones incluso de mejor calidad. La planta piloto para la elaboración de confitería, que se instaló recientemente en Santander, es un primer espacio, para la realización entre empresarios y cultivadores de proyectos conjuntos.

Es claro además, que las relaciones entre las empresas y los consumidores están rotas completamente; un ejemplo de ello, es la desinformación de los consumidores sobre las características que debe tener el chocolate para que realmente tenga esta denominación (48% de manteca de cacao). Aunque los hábitos de consumo vienen cambiando, las empresas que están y van a continuar en el negocio de chocolate de mesa, tienen como alternativa realizar de manera conjunta, una campaña de divulgación de las propiedades del chocolate regional, antes que, pensar en disminuir las proporciones de manteca de cacao en el producto, para que este salga más económico.

Dentro del trabajo con proveedores, resulta de especial interés para el desarrollo de la región incentivar el desarrollo de capacidades. Lo anterior se logra con una mayor vinculación entre las empresas de chocolate de mesa y las demás industrias regionales, es el caso de promover una relación más estrecha entre la industria de artes gráficas en Santander y las empresas del cluster. Actualmente como se ha descrito, las empresas de chocolate compran sus empaques (junto con las etiquetas), fuera del departamento. Sin embargo, en Bucaramanga se desarrolla una industria de artes gráficas que probablemente no se ha interesado en cubrir las demandas de las empresas de chocolate, porque los volúmenes que manejan por empresas no resultan interesantes. Si las empresas en conjunto buscan establecer negociaciones con la industria regional, probablemente a estas les interese atender sus demandas.



Lo anterior nos introduce, con el siguiente tipo de acciones conjuntas que recomienda Schmitz. Estas corresponden a las acciones dentro de las vinculaciones horizontales o entre empresas; sin desconocer que en una economía de mercado, las empresas son competencia y además sin intentar que esta desaparezca, ya que la competencia es el motor del crecimiento de las empresas y el generador de procesos como la innovación, es necesario que además de competir, las empresas cooperen entre sí. Según lo plantea Pietrobelli y Rabeloti, las acciones conjuntas exigen inversiones específicas y las empresas se interesan en la cooperación sólo cuando tienen que afrontar algún desafío externo, como por ejemplo, nuevos competidores, una innovación que deben adoptar o un mercado desconocido al que tiene que entrar.

Para las empresas de chocolate de Santander, este desafío ha llegado. Aunque no sea evidente para el total de las empresas, lo cierto es que el consumo de chocolate de mesa va en descenso. Si se tiene en cuenta que en 9 años, el consumo de chocolate de mesa, bajó en 0.29 kilos por persona<sup>44</sup>, lo que representó que un colombiano en promedio en el 2002, consumía menos de un kilo de chocolate (0.90 kl), conlleva a que para el 2020, es decir en once años, este consumo habrá disminuido a 0.32 kilos por persona al año, lo que significa que las empresas habrán dejado de vender por lo menos la mitad de la producción actual. Esto implica, la necesidad apremiante de diversificar el portafolio de los productos de las empresas de chocolate de Santander.

El progreso competitivo de estas empresas tiene mucho que ver con la innovación<sup>45</sup>, que les permita aumentar el valor agregado. “Para lograrlo, las empresas pueden recurrir a varios métodos, como por ejemplo, penetrar nichos de mercado con un mayor valor unitario, entrar a nuevos sectores, o emprender nuevas funciones productivas o de servicios” (Rabeloti & Pietrobelli, 2005, p. 7).

---

<sup>44</sup> Cálculos propios a partir de estadísticas de Agrocadenas.

<sup>45</sup> La innovación no se define únicamente como el descubrimiento de un producto o proceso que es nuevo en el mundo, se trata más bien de acciones de mejorar evolutivas y marginales de productos y procesos que son nuevos para las empresas y que le permiten mantenerse al día con las normas internacionales cambiantes.

Los empresarios de chocolate, pueden avanzar hacia un progreso competitivo de procesos, en el que se define una transformación más eficiente de insumos en productos, reorganizando el sistema de producción o introduciendo tecnología superior. Para ello, los empresarios tienen dentro de sus alternativas, realizar de manera individual fuertes inversiones en maquinaria y equipos (como adquirir la prensa que permite realizar el proceso de separación de la manteca de cacao, para la elaboración de confitería) o realizar alianzas entre empresas para juntar esfuerzos y afrontar un salto tecnológico que apremia en el sector.

Un avance hacia el progreso competitivo funcional<sup>46</sup>, también podría ser una alternativa para estas empresas. Las compras y ventas conjuntas ayudarían además a este grupo de empresas a mejorar su poder de negociación. Ante la disminución del consumo en Colombia de chocolate de mesa, vale la pena estudiar mercados externos, que tienen hábitos de consumo similares, como Venezuela, México y en países como España y Estados Unidos, a la colonia colombiana o latina.

A pesar de ser Santander una región cercana, comercial y geográficamente con Venezuela, ninguna de las empresas de chocolate del AMB, manifestó estar exportando allí (ni a ningún otro país); lo cual ocurre no solo por la baja capacidad de producción de una sola empresa para cubrir una posible exportación, sino además, ante la reglamentación en calidad que se requiere para estos procesos.

Las empresas pueden aprovechar de mejor manera la ubicación geográfica del departamento, tratar de salir al mercado venezolano y de manera conjunta, iniciar procesos de búsqueda de nuevos negocios en el exterior que les permita reducir costos y unir capacidades para diversificar su mercado de chocolate de mesa e incluso llegar con este producto a mercados que no lo consumen pero que con una amplia divulgación de sus

---

<sup>46</sup> Se refieren a adquirir nuevas funciones superiores en la cadena, tales como, diseñar, comercializar; o bien, abandonar funciones existentes de bajo valor agregado para concentrarse en actividades de mayor valor agregado. (En: Rabelotti & Pietrobelli, 2005, p. 7).

propiedades, excelente calidad, y un posicionado esquema de distribución, puede conquistar nuevos paladares. Para lo anterior, resulta relevante aprovechar los vínculos con las grandes superficies como lo es Carrefour.

Para los nuevos productos, las empresas podrían diseñar una estrategia de producción y comercialización conjunta, inicialmente para el mercado nacional y en la medida en que se consolide la confianza y se avance en procesos de calidad y tecnología, se proyecten a mercados internacionales. Esto contribuiría a mejorar su posición frente a la fortaleza de distribución que tienen las grandes empresas nacionales.

Para realizar los procesos mencionados anteriormente, se debe tener en cuenta la forma de organización y el tipo de coordinación o de gobierno<sup>47</sup> de las empresas. “Se distinguen tres tipos posibles de gobierno: Redes, cooperación entre empresas de más o menos el mismo poder y que comparten su competencia dentro de la cadena. Cuasijerárquica, relaciones entre empresas jurídicamente independientes donde una está subordinada a la otra, y donde un líder en la cadena determina las reglas que el resto de los actores debe cumplir. Jerárquica, cuando una empresa es propiedad de otra empresa externa” (Rabelloti & Pietrobelli, 2005, p. 5).

Las redes según Humphrey y Schmitz (citados en: Rabelloti & Pietrobelli, 2005, p. 6), son las que presentan condiciones ideales para el progreso competitivo. Aunque una red no es igual a una asociación, esta última puede ser el resultado de la formalización de una red. Trabajar de manera conjunta le ha significado a las empresas de chocolate en Santander, un enorme desafío. Hace más de cinco años se ha creado una asociación en la que el número de socios se ha reducido y las empresas que no están en ella no consideran la posibilidad de ingresar a la misma porque no perciben beneficios. Los socios actuales mantienen un nivel de desconfianza bajo lo que representa un serio obstáculo en la tarea de Asichoc de liderar el proceso de desarrollo de las empresas y fomentar las acciones conjuntas en el cluster, de

---

<sup>47</sup> Entendido como liderazgo.

tal manera que se convierta en un jalonador del mismo. Es relevante actuar entonces en la creación de un fuerte capital social<sup>48</sup>.

Por otra parte, según su proceso de aprendizaje, innovación, progreso competitivo y organización industrial, este cluster en Santander, comparte características de dos categorías: manufactura tradicional<sup>49</sup> e industria basada en recursos<sup>50</sup>. De la industria manufacturera tradicional, se identifica que el cluster de chocolate en Santander tiene oportunidades de acumulación tecnológica en las mejoras y modificaciones de métodos de producción e insumos (ya que podrían lograrse a través de ellos diferenciarse en productos). Además, gran parte de la tecnología relacionada con el cluster se transfiere internacionalmente incorporada en bienes de capital. La gran industria nacional así lo ha hecho y ha sido mediante adquisición de maquinaria importada y de tecnología de punta que ha logrado su liderazgo.

Adicional, la característica en patrones de aprendizaje e innovación de la industria manufacturera tradicional que más se acoge a la realidad del cluster regional, es la baja apropiación de tecnología y las bajas barreras de entrada. De la industria basada en recursos naturales, también el cluster de chocolate de mesa en su proceso de aprendizaje e innovación tiene características marcadas: es así que en esta aglomeración de empresas, es relevante la investigación básica y aplicada dirigida por institutos públicos de investigación, ya que no existen buenas condiciones para la apropiación de la tecnología. La investigación a nivel de la materia prima y del aprovechamiento de la misma para mejorar los productos actuales y nuevos productos, es clave en el camino del cluster hacia el progreso competitivo.

---

<sup>48</sup> Entendido como: “el agregado de los recursos reales o potenciales que se vinculan con la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento o reconocimiento mutuo” (Bourdieu, 1985 p. 248; citado en Portes, 1999).

<sup>49</sup> Se refiere a industrias de tecnología de gran intensidad de mano de obra y “tradicionales” tales como, textiles, calzados, baldosas y muebles. (Pietrobelli y Rabelloti, 2005, p.8)

<sup>50</sup> Supone la explotación directa de recursos naturales, tales como, cobre, mármol, fruta, etc. (Pietrobelli y Rabelloti, 2005, p.8)

Otra característica relevante asociada de este tipo de industria al cluster en mención, es la importancia creciente de las normas internacionales sanitarias y de calidad, y de las patentes. En la industria de chocolate a nivel internacional, se manejan procesos estrictos de calidad, que la industria nacional ha logrado empezar a cumplir, mientras que las empresas regionales apenas dan sus primeros pasos en certificaciones básicas como las Buenas Prácticas de Manufactura. De igual manera, la dinámica de la innovación de la industria internacional en chocolatería y confitería implica un incremento en la relevancia de las patentes. A nivel nacional se trata de emular dicho proceso<sup>51</sup>. En Santander, la solicitud de patentes de la industria en general, es muy baja incluso en comparación con el nivel nacional<sup>52</sup>.

De acuerdo a lo descrito, se definen que entre los factores que determinan la competitividad del cluster se encuentran: el desarrollo en tecnología e investigación que permita la diversificación del portafolio actual de las empresas, lo que debe estar acompañado de capital humano altamente calificado; la ampliación de los mercados y el acceso a clientes sofisticados, mayor concentración geográfica, legalidad de las empresas y el fortalecimiento de las acciones conjuntas entre los actores del cluster.

Para lograrlo, Santander ofrece un potencial endógeno, que podrían aprovechar de mejor manera las empresas regionales. El territorio que incluye el paisaje, la cultura y los recursos naturales le ofrecen una materia prima de buena calidad, que es escasa a nivel nacional e internacional. Para el desarrollo en tecnología e investigación y capital humano altamente calificado del cluster, el departamento tiene a disposición instituciones de educación superior de calidad, docentes con doctorado, grupos de investigación reconocidos por Colciencias, productos en ciencia y tecnología, amplia cobertura en pregrado y colegios de

---

<sup>51</sup> En Colombia, para el año 2004, 165 empresas (de diferentes sectores) habían solicitado patentes. Segunda Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica- EDIT II- DANE.

<sup>52</sup> En el departamento, solo 8 empresas en el 2004, había solicitado patentes. Segunda Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica- EDIT II- DANE.

alto nivel. Todos estos recursos, podrían colocarse a disposición de las empresas, si realizan una mayor articulación con estas instituciones de apoyo.

Uno de los principales obstáculos para potencializar el factor tecnológico en el cluster, no es una condición del departamento, sino de la cultura empresarial de la región, ya que las empresas no están acostumbradas ni ven la importancia de invertir en desarrollo e innovación tecnológica. En cuanto a la ampliación de los mercados, aunque la ubicación geográfica del departamento es estratégica a nivel nacional, la infraestructura del mismo no aporta satisfactoriamente a las intenciones de expandir los mercados a nivel nacional e internacional. El bajo acceso a Internet, es otra limitante en los requerimientos de expansión e internacionalización de los mercados del cluster; siguiendo la tendencia regional, las empresas de chocolate en Santander, no utilizan las tecnologías de la información para promocionar y vender sus productos. Aspecto preocupante, ante la creciente importancia de estos canales a nivel internacional para la comercialización de productos y servicios. Productos cuya característica sea la denominación de origen (y en los que se resalte la producción limpia y el componente social), pueden llegar a través de estos canales, a nichos de mercado específicos que dan prioridad a estos temas.

Aunque Bucaramanga está por debajo en el nivel de consumo de ciudades como Bogotá y Medellín<sup>53</sup>, lo cierto es que Santander ha disminuido su nivel de desempleo y pobreza, presenta el tercer PIB per cápita y en general es la cuarta economía del país, situación que podría ser aprovechada por las empresas para aumentar y acceder a un nivel de consumo de mayor sofisticación.

Es de considerar que en la medida en que se potencialicen los aspectos mencionados, estos se irán incrementando a su vez hasta alcanzar niveles de mayor progreso competitivo. Es decir, se puede crear un círculo virtuoso, en el que a mayor concentración de empresas, mayor generación y aprovechamiento de externalidades, mayor generación de empleo,

---

<sup>53</sup> Básicamente por tener una población menor.

mayor eficiencia colectiva, mayor atención y relevancia ante las entidades regionales y, mayor impacto en el desarrollo económico local.

Lo expuesto anteriormente, permite concluir además que el uso del término cluster en países como Colombia, debe ser contextualizado teniendo en cuenta las características regionales y empresariales. Es claro que el cluster de chocolate en Santander, representa un cluster en un estado incipiente típico del desarrollo empresarial colombiano, que subsiste en el tiempo alimentado por estrategias empresariales de poca generación de valor agregado, de microempresas familiares, con poca articulación con la institucionalidad de una localidad y que además, no es fuertemente visible en la mayor parte de la comunidad. En ocasiones, no se depara entonces, en esta pequeña industria que como se vio anteriormente, puede tener un gran potencial en la generación de empleo, valor agregado, capital social y por ende en el desarrollo económico local.

Una estrategia de clusterización que profundice las características actuales que poseen las empresas de chocolate como cluster, y en la que se aprovechen las oportunidades que ofrece el territorio, para lograr la unidad economía y territorio, fortalecerá el desarrollo económico local de Santander, mediante un cluster dinámico, diferenciado y en expansión, de las empresas de chocolate.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aghon, F, Albuquerque y P. Cortes. (2001). “Principales enseñanzas y recomendaciones de política” en G. “Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina”. CEPAL/GTZ. Santiago de Chile
- Albuquerque, F. Cluster. (2006). Territorio y desarrollo empresarial: diferentes modelos de organización productiva. Cuarto Taller de la Red de Proyectos de Integración Productiva (MIF/FOMIN). Banco Interamericano de Desarrollo. San José, Costa Rica.
- Becatini. G. (1994). “El distrito marshaliano: una noción socioeconómica” en: Las regiones que ganan: distritos y redes, los nuevos paradigmas de la geografía económica. G. Benko and A Lipietz. Ediciones Alfons El Magnanim Valencia. España.
- Becattini. G. (2004). Vicisitudes y potencialidades de un concepto: El distrito industrial, en Economía Industrial, No. 359.
- Beaudry, C. y Breschi S. (2003). Are firms in clusters really more innovative? Economics of innovation and New Technology.
- Canzanelli, G. (2004) “Valoración del potencial endógeno, competitividad territorial y lucha contra la pobreza”. CIRCLE. Napoli. Italia
- Centro de Estrategia y Competitividad para Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2006). Santander Entorno de Negocios Competitivo Frente al Mundo. Bucaramanga. Colombia.
- Departamento Nacional de Planeación. Azúcar, confitería y chocolatería. 2004.
- Goode. W. (1980). Métodos de investigación social. Editorial Trilla. México.
- GTZ. (200). Proyecto Conar . Economía Campesina.
- Krugman, P. (1992). Geografía y comercio. Antoni Bosch. Barcelona.
- Lazzeretti, L. (2006). Distritos Industriales, Cluster y otros: Un análisis trespassing entre la economía industrial y la gestión estratégica, en Economía Industrial, No. 359.
- Magdalena, A. (2008). Cluster y Distritos Industriales. Proyecto de tesina. Master en Comercio Exterior y Finanzas Internacionales. Universidad de Barcelona.
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: Estrategia Metodológica de la investigación científica. Pensamiento y Gestión. Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia.
- Marshall, A. (1957). Principios de Economía (3ª Ed). Aguilar. Madrid, España.
- Marshall, A. (1920). Industria y comercio. Macmillan. Londres.
- Mercado. A. (1972). Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales. El Colegio de Mexico. D,F.
- Meyer, J, Ulrich, L. (2005). Como promover clusters. Mesoparther.
- Ministerio de Agricultura. (2005). La Industria de Chocolates en Colombia. A grocadenas.



Ministerio de Agricultura. (2005). La Cadena de Cacao en Colombia.

Orjan, S. Clusters Balancing evolutionary and constructive forces. Ivory Tower Publishing, Stockholm, Sweden. 2008.

Pietrobelli, C, Rabellotti, R. (2005). Mejora de la competitividad en clusters y cadenas productivas en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington.

Porter, M. (2003). Ser Competitivo. Ediciones Deusto. Barcelona.

Porter, M. (2002). La ventaja competitiva de la filantropía corporativa. MA: Harvard Business Review. Boston.

Porter, M. (200). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Compañía Editorial Continental. México.

Vázquez Barquero, A. (1999), “Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno”, Pirámide, Madrid.

Zorro Sánchez, C. (2007), “Entorno humano y desarrollo económico local” en Zorro Sánchez (2007), Universidad de los Andes, CIDER, Embajada de los Países Bajos, Proceditor, Bogotá.

#### **Fuentes de Internet**

<http://www.agrocadenas.gov.co/home.htm>

<http://www.fedecacao.com.co/pages/estd/Nacionales.html>

**ANEXO 1  
CLUSTER INDUSTRIAL DE CHOCOLATE  
ENCUESTA**

**EMPRESA**

**REPRESENTANTE**

**FECHA**

---



---



---

**MATERIA PRIMA**

1. ¿CUÁL ES EL PRINCIPAL MUNICIPIO PROVEEDOR DE GRANO DE LA EMPRESA?

- a. San Vicente  c. Landazurí  e. El Playón   
 b. El Carmén  d. Rionegro  f. Otro  \_\_\_\_\_

2. ¿EN PROMEDIO QUÉ CANTIDAD DE GRANO COMPRA LA EMPRESA MENSUALMENTE? (Kl-Tn)

---

3. ¿ A quién le compra?

- a. Al productor directamente   
 b. Comerciantes intermediarios   
 c. Cooperativas de productores   
 Otras? Cuáles?


4. ¿Hace cuánto le compra a este proveedor de materia prima?

- Hace 1 año o menos  De 5,5 años a 15 años   
 De 1,5 años a 5 años  Más de 15 años

5. ¿Tiene acuerdos de compra, cuotas, alianza, etc, con este proveedor de materia prima?

---

6. ¿Cómo le paga a este proveedor?

---

7. DE ACUERDO A LA HUMEDAD, LA CANTIDAD DE PASILLA, A LA CALIDAD EN LA FERMENTACIÓN (COLOR, AROMA Y TAMAÑO); LA CALIDAD DEL GRANO QUE COMPRA LA EMPRESA ES:

- a. Excelente  c. Regular   
 b. Buena  d. Mala

Observaciones (Enumere y Mencione los principales problemas que tiene la empresa con la materia prima):

---

**INSUMOS**

8. Sobre los insumos que utiliza en su proceso de producción describa:

| CUALES SON LOS INSUMOS? | A QUIÉN LE COMPRA?       | DIRECTAMENTE             | INTERMEDIARIO            | HACE CUÁNTO?             | ACUERDO O CONVENIO CON PROVEEDOR | CALIDAD (Excelente/Buena/Regular/Mala) |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------------|--|
| a. Azúcar               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/>               |
| b. lecitina             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/>               |
| c. grasa vegetal        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/>               |
| d. escencias            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/>               |
| e. cocoa                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/>               |
| f. otros. Cuáles?       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/>               |

PRINCIPALES PROBLEMA CON LOS INSUMOS

---

**TECNOLOGÍA**

9. Sobre la maquinaria que utiliza en su proceso de producción, describa:

| MAQUINARIA UTILIZADA     | OTRA? |  | PROCEDENCIA (I/N/R) | EDAD | COSTO |
|--------------------------|-------|--|---------------------|------|-------|
| Clasificadora/limpiadora |       |  |                     |      |       |
| Tostadora                |       |  |                     |      |       |
| Descascarilladora        |       |  |                     |      |       |
| Molienda                 |       |  |                     |      |       |
| Tanques de maduración    |       |  |                     |      |       |
| Mexcladora               |       |  |                     |      |       |
| Tanque de homogenización |       |  |                     |      |       |
| Dosificador              |       |  |                     |      |       |
| Vibratoria               |       |  |                     |      |       |
| Cuartos de enfriamiento  |       |  |                     |      |       |
| Desmolde                 |       |  |                     |      |       |
| Empaquetadora            |       |  |                     |      |       |

10. ¿Cómo conoció sobre esta maquinaria?

11. Sobre el proveedor de maquinaria: ¿Hace cuánto le compra? ¿tiene algún tipo de relación o acuerdo formal o informal con dicho proveedor? ¿Cómo le paga?

12. Cuando compró dicha maquinaria, ¿obtuvo algún tipo de capacitación o asistencia técnica de parte del proveedor?

13. ¿Cada cuánto le hace mantenimiento a su maquinaria?

14. ¿Recibe (o sus empleados) asistencia técnica continua? ¿Cada cuánto?

15. ¿Cómo financió la compra?

Observaciones (formas de crédito, financiación, facilidades, vulnerables al crédito)

**MANO DE OBRA**

16. Sobre el personal de su empresa describa:

| Área | Cargo | No. de empleados | No. De Planta / tipo de contrato | Otro tipo de contratación | Forma de pago | Años en la empresa | Cualificación: C/NoC |
|------|-------|------------------|----------------------------------|---------------------------|---------------|--------------------|----------------------|
|      |       |                  |                                  |                           |               |                    |                      |
|      |       |                  |                                  |                           |               |                    |                      |
|      |       |                  |                                  |                           |               |                    |                      |

17. ¿En qué áreas el personal de su empresa necesita capacitarse?

---

18. ¿Qué número de empleos indirectos genera su empresa? ¿En qué áreas? \_\_\_\_\_

---

19. Comente la relación laboral con sus empleados

Existen incentivos/premios

Se pagan comisiones

Otros:

**INNOVACIÓN :**

20. ¿Ha realizado actividades de mejoramiento de productos, procesos o cambios radicales en su empresa a nivel productivo o administrativo?

a. Si

b. No

Observaciones:

---

---

21. Cuál ha sido el resultado de dicho proceso?

a. Nuevos productos

b. Nuevos procesos

c. Nueva forma de organización administrativa

d. De gestión

e. Otros

Cuáles? \_\_\_\_\_

22. ¿Cuánto le costo ?

---

23. ¿Cómo lo financió?

---

24. ¿Hay facilidades de acceso al crédito? ¿Utiliza frecuentemente este servicio-cada cuánto? Montos/Fuente/Cumplimiento/vulnerabilidad ante el crédito

---

---

Principales problemas financieros:

---

---

25. ¿Cuáles son sus fuentes de información para realizar los cambios y mejoras mencionados?

---

---

---

---

26. ¿Con qué instituciones trabaja para adelantar los procesos de investigación y desarrollo de su empresa o en general los cambios o ajustes que realiza en ella?

a. Universidades  Cuáles?  Qué proceso?

b. Centros de investigación  Cuáles?  Qué proceso?

c. SENA  Qué proceso?

d. Empresas de consultoría  Cuáles?  Qué proceso?

f. Otras  Cuáles?  Qué proceso?

---

### PRODUCCIÓN

27. ¿CUÁL ES LA CAPACIDAD INSTALADA DE SU EMPRESA? (EN TN/MES)

---

28. ¿CUÁL ES LA CAPACIDAD UTILIZADA?

a. 20-40%  c. 60-80%

b. 40-60%  d. más de 80%

Observaciones

---

29. ¿CUÁL ES NIVEL DE PRODUCCIÓN EN TN DE SU EMPRESA EN CHOCOLATE DE MESA?

---

30. ¿QUÉ LINEAS DE PRODUCCIÓN MANEJA LA EMPRESA?

a. Chocolate de mesa

Con licor  Con azúcar

Sin licor  Sin azúcar

Observaciones

---

31. ¿Qué pesa más en su producción: el chocolate o el café? En porcentaje

---

32. ¿QUÉ MARCAS MANEJA LA EMPRESA?

---

---

---

33. ¿Qué impacto ambiental cree que causa su empresa?

---

---

### RELACIONES CON OTROS ACTORES

34. ¿Con qué organizaciones se relaciona? Otras empresas, a nivel financiero, Universidades, firmas consultoras, gremios, asociaciones, etc

---

Asociación, etc?

---

---

### COMERCIALIZACIÓN Y MERCADEO

36. ¿Quiénes son sus clientes? Por producto

a. Supermercados  c. Tiendas  e. Otros  Cuáles?

b. Micromercados  d. Distribuidores

---

37. La producción de su empresa es distribuida PRINCIPALMENTE en

- a. Bucaramanga  c. Santander   
 b. Areá Metropolitana  d. Nacional

Observaciones \_\_\_\_\_

38. ¿Cuáles son las estrategias de mercadeo utilizadas por su empresa?

39. ¿Cuál es su percepción sobre nuevos mercados y sobre la posibilidad de nuevos negocios ?

40: ¿Cuál es el precio de venta de una libra de chocolate de mesa?

**HISTORIA DE LA EMPRESA**

41. Hace cuándo fue fundada?

42. Por quiénes?

43. Cuál fue el motivación para crear la empresa?

Hechos historicos a resaltar

**44. COSTOS DE PRODUCCIÓN, llene el siguiente cuadro teniendo en cuenta el porcentaje de participación de cada rubro. Anexe los costos que considere necesarios.**

| ESTRUCTUA DE COSTOS            | PARTICIPACIÓN % | TOTAL % |
|--------------------------------|-----------------|---------|
| <b>COSTOS DIRECTOS</b>         |                 |         |
| Grano                          |                 |         |
| Azúcar                         |                 |         |
| Leche                          |                 |         |
| Otros                          |                 |         |
| Empaques                       |                 |         |
| 3, Mano de obra                |                 |         |
| <b>TOTAL COSTOS DIRECTOS</b>   |                 |         |
| <b>COSTOS INDIRECTOS</b>       |                 |         |
| Servicios                      |                 |         |
| Mantenimiento de equipos       |                 |         |
| Transporte                     |                 |         |
| <b>TOTAL COSTOS INDIRECTOS</b> |                 |         |
| <b>TOTAL COSTOS</b>            |                 |         |

| PRECIO               |   |
|----------------------|---|
| Itém                 | % |
| GRANO                |   |
| AZÚCAR               |   |
| LECHE                |   |
|                      |   |
| <b>MANO DE OBRA</b>  |   |
|                      |   |
|                      |   |
| <b>SEVICIOS</b>      |   |
| <b>MANTENIMIENTO</b> |   |
| <b>TRANSPORTE</b>    |   |
|                      |   |
|                      |   |
|                      |   |