

**POTENCIALIDADES DEL CLÚSTER DEL CACAO DE SANTANDER COMO  
OPCIÓN ESTRATÉGICA PROMOTORA DE COMPETITIVIDAD E  
INTERNACIONALIZACION EN EMPRESAS CACAOTERAS DEL  
DEPARTAMENTO DE SANTANDER.**

CARLOS FERNANDO VERA PEREIRA

000295142

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA- SECCIONAL BUCARAMANGA

ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BUCARAMANGA

2019

**POTENCIALIDADES DEL CLÚSTER DEL CACAO DE SANTANDER COMO  
OPCIÓN ESTRATÉGICA PROMOTORA DE COMPETITIVIDAD E  
INTERNACIONALIZACION EN EMPRESAS CACAOTERAS DEL  
DEPARTAMENTO DE SANTANDER.**

CARLOS FERNANDO VERA PEREIRA

000295142

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OBTENER EL  
TÍTULO DE:

ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

DIRECTOR DEL PROYECTO

JULIO RAMÍREZ MONTAÑEZ

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA- SECCIONAL BUCARAMANGA  
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BUCARAMANGA

2019

Copyright © 2018 por Carlos Fernando Vera Pereira, Todos los derechos reservados.

Nota De Aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

---

Jurado

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios principalmente por guiarme en cada uno de mis pasos.

A mi madre por su amor, dedicación y apoyo incondicional.

A mi profesor y tutor Julio Ramírez, por su entrega, acompañamiento y dedicación a lo largo de la carrera.

A mi jefe Laura Carolina Saavedra, por su acompañamiento constante y transmitirme lo mejor de sí misma para formarme en mis prácticas profesionales.

## Contenido

<b>1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1. Misión .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2. Visión .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3. Objetivo de la Cámara de Comercio.....</b>	<b>10</b>
<b>1.4. Objetivo General de la Práctica .....</b>	<b>10</b>
<b>1.5. Objetivos Específicos de la Práctica.....</b>	<b>11</b>
<b>1.6. Organigrama.....</b>	<b>12</b>
<b>1.7. Diagnóstico de la Empresa.....</b>	<b>13</b>
<b>1.8. Justificación de la practica.....</b>	<b>13</b>
<b>1.9. Funciones Para Desarrollar en la Práctica.....</b>	<b>14</b>
<b>1.10. Cronograma de Actividades .....</b>	<b>15</b>
<b>2. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO .....</b>	<b>17</b>
<b>GENERALIDADES DEL PROYECTO .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1. Título del Proyecto .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2. Objetivo General .....</b>	<b>17</b>
<b>2.3. Objetivos específicos.....</b>	<b>17</b>
<b>2.4. Descripción del Proyecto.....</b>	<b>17</b>
<b>2.5. Justificación del Proyecto .....</b>	<b>18</b>
<b>2.6. Marco Teórico.....</b>	<b>18</b>
<b>2.7. Metodología.....</b>	<b>22</b>
<b>2.8. Estado Actual del Clúster del Cacao de Santander .....</b>	<b>22</b>
<b>2.9. Fortalezas y debilidades de los eslabones de la cadena productiva del sector cacaotero del Departamento de Santander .....</b>	<b>27</b>
<b>2.10. Estrategias como opción de mejoramiento competitivo y de internacionalización del sector cacaotero del Departamento de Santander .....</b>	<b>30</b>
<b>3. RESULTADOS.....</b>	<b>39</b>
<b>4. CONCLUSIONES.....</b>	<b>41</b>
<b>5. REFERENCIAS .....</b>	<b>42</b>

## TABLA DE FIGURAS

<i>Figura 1 Organigrama Cámara de Comercio .....</i>	12
<i>Figura 2 Producción Nacional de cacao por Departamentos 2017 .....</i>	19
<i>Figura 3 Áreas Sembradas de cacao en los años 2015-2017 .....</i>	20
<i>Figura 4 Objetivos del Clúster del Cacao de Santander.....</i>	24
<i>Figura 5 Líneas de acción del cacao en grano .....</i>	25
<i>Figura 6 Líneas de acción del cacao transformado.....</i>	26
<i>Figura 7. Cadena de Productiva del Sector Agroindustrial- Cacao.....</i>	27
<i>Figura 8 Modelo de Desarrollo Productivo Propuesto .....</i>	31
<i>Figura 9 Certificaciones internacionales para la oferta del cacao Santandereano .....</i>	33
<i>Figura 10 Guía Práctica de Estrategias de Potencialización del Sector Cacao de Santander .....</i>	40

**RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TITULO:** POTENCIALIDADES DEL CLÚSTER DEL CACAO DE SANTANDER COMO OPCIÓN ESTRATÉGICA PROMOTORA DE COMPETITIVIDAD E INTERNACIONALIZACION EN EMPRESAS CACAOTERAS DEL DEPARTAMENTO DE SANTANDER.

**AUTOR(ES):** CARLOS FERNANDO VERA PEREIRA

**PROGRAMA:** Facultad de Administración de Negocios Internacionales

**DIRECTOR(A):** JULIO CESAR RAMIREZ MONTAÑEZ

**RESUMEN**

El siguiente trabajo de grado da constancia del trabajo y experiencia obtenidos en las practicas realizadas en el Centro de Información de Procolombia, en la cual se pudo evidenciar las necesidades de algunos sectores de la economía mediante las asesorías que se brindan a los empresarios. Es por esto que aquí se encontrara desarrollada una caracterización específicamente del Clúster del cacao de Santander, con el fin de identificar las potencialidades que este tiene, y como a través de las herramientas que brinda y el apoyo de Cámara de Comercio de Bucaramanga y el Centro de Información de Procolombia se puede mejorar las falencias de la cadena productiva del cacao con el fin de plantear estrategias de competitividad e internacionalización del cacao Santandereano y que este contribuya en los niveles y porcentajes de exportación de la región.

**PALABRAS CLAVE:**

Cámara de Comercio, Procolombia, cacao, clúster, cadena, producción, competitividad, internacionalización.

**V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

**GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE**

**TITLE:** POTENTIALITIES OF THE CACAO CLUSTER OF SANTANDER AS A STRATEGIC OPTION PROMOTING COMPETITIVENESS AND INTERNATIONALIZATION IN COMPANIES OF THE CACAOTERAS OF THE DEPARTMENT OF SANTANDER.

**AUTHOR(S):** CARLOS FERNANDO VERA PEREIRA

**FACULTY:** Facultad de Administración de Negocios Internacionales

**DIRECTOR:** JULIO CESAR RAMIREZ MONTAÑEZ

**ABSTRACT**

The following degree work gives proof of the work and experience obtained in the practices carried out in the Information Center of Procolombia, where the needs of some sectors of the economy could be evidenced through the consultancies that are offered to the entrepreneurs. This is why a specific characterization of the Cocoa Cluster of Santander was developed here, in order to identify the potentialities that this has, and as through the tools it provides and the support Chamber of Commerce of Bucaramanga and the Center of Information of Procolombia can improve the shortcomings of the cocoa production chain in order to raise strategies for competitiveness and internationalization of Santandereano cocoa and that this contributes to the levels and percentages of export of the region.

**KEYWORDS:**

Chamber of Commerce, Procolombia, cocoa, cluster, chain, production, competitiveness, internationalization.

**V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK**



## **1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA INTRODUCCIÓN**

La entidad encargada de promover las exportaciones no minero energéticas, la inversión, el turismo, y la marca país es Procolombia. Entidad en la cual realizare mi práctica profesional, la cual es una experiencia que ayuda a fortalecer los conocimientos adquiridos durante la carrera de Administración de Negocios Internacionales mediante las asesorías brindadas a los empresarios acerca del proceso de exportación.

Esta labor es ofrecida por parte de Procolombia a través de sus oficinas que se expanden a lo largo del territorio nacional y en diferentes países del mundo, mediante las cuales brinda apoyo y asesoría a empresas con el fin de diseñar y facilitar su proceso exportador y generar estrategias de internacionalización para cada una de ellas.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que en el Centro de Información de Procolombia de Bucaramanga (CIP) funciona en convenio con la Cámara de Comercio de Bucaramanga (CCB) y la Universidad Santo Tomas, donde promueve e impulsa el comercio exterior de la región. Por esta razón el lugar de la práctica se llevó acabo en la CCB en el segundo piso en el CIP.

### **1.1. Misión**

La Cámara de Comercio de Bucaramanga es una entidad de derecho privado, de carácter corporativo, gremial, sin ánimo de lucro que gestiona, apoya y desarrolla programas y proyectos para la Conectividad, Competitividad y Productividad empresarial y regional. Presta eficientemente servicios delegados por el Estado, con la tecnología adecuada y un equipo humano que apropia en su actividad los valores corporativos.

## **1.2. Visión**

En la Cámara de Comercio de Bucaramanga nos emociona la idea de contribuir de manera elocuente y potente al desarrollo y generación de riqueza para Santander, alrededor de tres temas fundamentales:

- Conectividad
- Competitividad
- Productividad.

## **1.3. Objetivo de la Cámara de Comercio**

La Cámara de Comercio de Bucaramanga trabaja por el desarrollo socioeconómico de la región mediante el fortalecimiento de la competitividad empresarial, regional y la prestación eficiente de los servicios delegados por el estado.

## **1.4. Objetivo General de la Práctica**

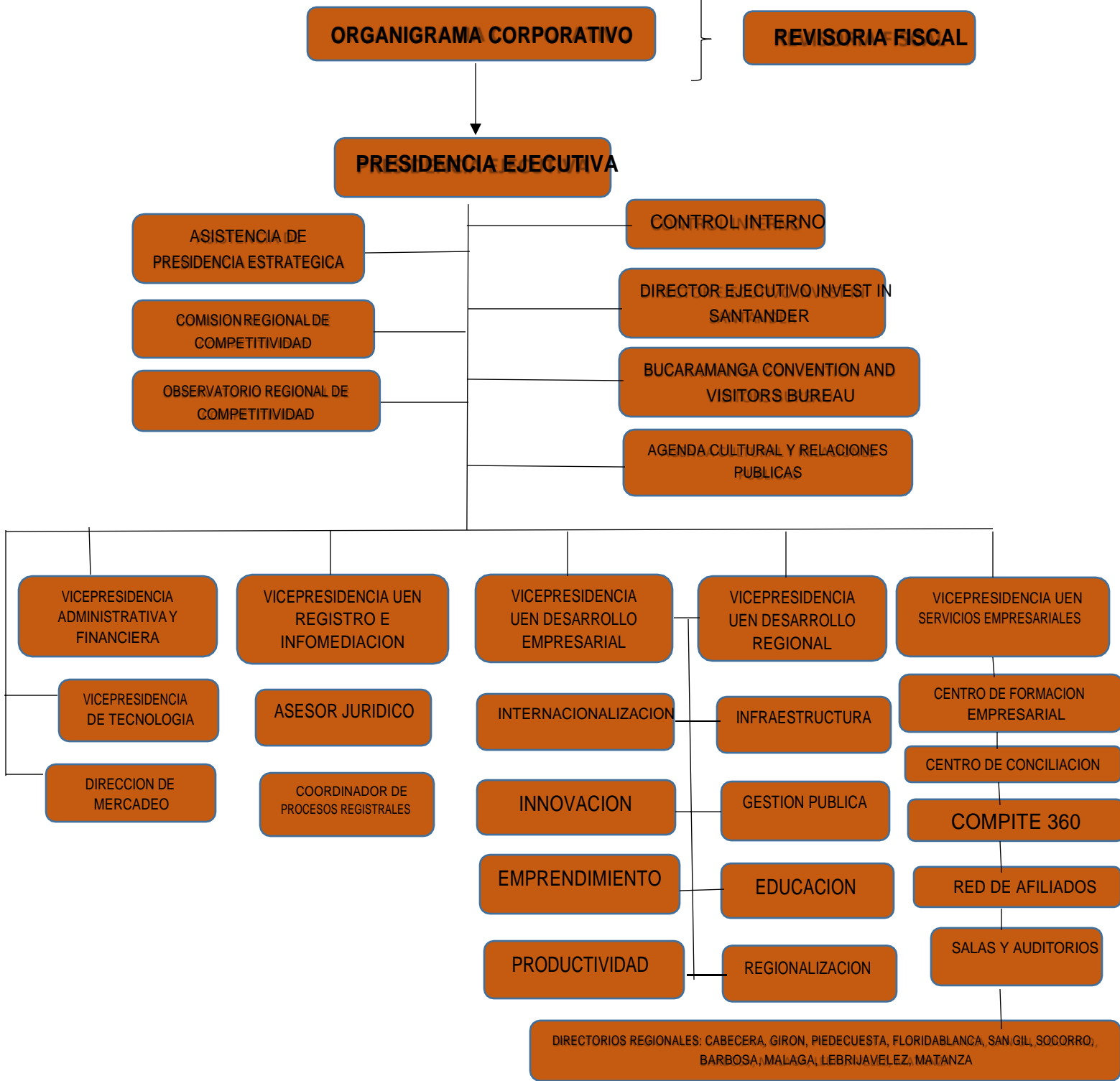
Tener una experiencia práctica en el campo laboral directamente con el CIP en convenio con CCB y Universidad Santo Tomas, en donde se implementen los conocimientos adquiridos en la carrera, con el fin de determinar las potencialidades que tiene el clúster del cacao de Santander y como generar estrategias competitivas para los empresarios del sector cacaotero con el fin de impulsar las exportaciones de este sector en el departamento de Santander.

### **1.5. Objetivos Específicos de la Práctica**

- Registrar las visitas realizadas por los empresarios al Centro de Información de Procolombia a través de las plataformas de Cámara de Comercio (Salesforce) y Procolombia (Neo).
- Realizar asesorías básicas y especializadas a empresarios en temas del proceso de exportación.
- Manejar bases de datos y plataformas como herramienta de investigación a las consultas realizadas por los empresarios que se acercan al Centro de Información de Procolombia.
- Coordinar la logística de programas de formación exportadora ofrecidos por Procolombia.
- Tabular encuestas de satisfacción realizadas a los empresarios que toman programas de formación exportadora.

## 1.6. Organigrama

Figura 1 Organigrama Cámara de Comercio



Fuente: Elaboración propia en base a la Página oficial Cámara de Comercio.

### **1.7. Diagnóstico de la Empresa**

Actualmente la Cámara de Comercio de Bucaramanga y Procolombia se encuentran realizando diversas actividades como la creación de campañas, concursos, convocatorias, programas de formación exportadora, que ayuden a impulsar las exportaciones de las empresas Santandereanas a mercados globales. Teniendo en cuenta que el departamento de Santander representa menos del 1% de las exportaciones del país de acuerdo con estadísticas del Observatorio de la CCB.

Por esta razón el Centro de Información de Procolombia está profundamente comprometido en brindar asesorías y acompañamiento a las empresas en Santander que deseen emprender el camino de la internacionalización, con el fin de que en el departamento cada vez se sumen más empresas exportadoras. Para tal fin Procolombia constantemente está realizando programas de formación exportadora para capacitar y dar a conocer al empresario, particularidades del proceso de exportación con el propósito de que ellos conozcan más a fondo este proceso y se animen a realizar contacto con el mundo de los negocios internacionales.

### **1.8. Justificación de la practica**

La etapa de la práctica es la más importante de cualquier programa académico, pues es la oportunidad de poner a prueba todos los conocimientos obtenidos en la vida universitaria. Además, es el primer acercamiento al ámbito laboral y todas sus responsabilidades.

Por otro lado, la etapa práctica es el espacio en el cual el estudiante puede identificar hacia qué áreas de la carrera puede estar enfocado su futuro profesional, además que si se

realiza una excelente práctica empresarial se amplían las oportunidades de quedar vinculado a la empresa y continuar laborando.

Realizar las prácticas profesionales en Procolombia me ayudará a potencializar mis conocimientos y habilidades en comercio exterior mediante el estudio de mercados y estadísticas de exportaciones que se le brindan a los empresarios de diversos sectores atendidos en el día a día de la práctica lo cual me ayuda a tener una visión más amplia de lo que es el comercio exterior, además me permite conocer los esfuerzos que se hacen desde Procolombia y CCB para fortalecer e impulsar el comercio exterior del departamento de Santander.

Así mismo con la realización de un proyecto de grado ayuda al estudiante ampliar sus conocimientos a través de la investigación e identificación de problemas, lo cual dicho resultado puede ayudar a la empresa a mejorar en su funcionamiento.

### **1.9. Funciones Para Desarrollar en la Práctica**

- Registro en plataforma de visitas al Centro de Información de Procolombia (Neo), con el fin de llevar un registro del número de empresarios que se acercan por algún tipo de asesoría al Centro de Información
- Registro de visitas de empresarios en plataforma de Cámara de Comercio (Sales force), este registro le sirve a la Cámara para tener actualizada la información de los empresarios con el fin de poder ofrecer diversos servicios.
- Atención a los empresarios, brindándoles información acerca del proceso de exportación, mediante el manejo de bases de datos.

- Manejo de plataformas para la investigación de mercados ofrecidos a los empresarios que deseen buscar oportunidades de negocio en el exterior, adicionalmente brindarles información de estadísticas de exportación acerca del producto que manejen.
- Envío de TRM diaria.
- Coordinación y logística de programas de formación exportadora realizados por Procolombia.
- Tabulación de encuestas de satisfacción, lo cual me va a servir para realizar un análisis de las posibles falencias que tienen los empresarios lo cual les impide realizar o continuar con el proceso de exportación.
- Socialización de las Convocatorias.

#### 1.10. Cronograma de Actividades

<b>MES/SEMANA</b>	<b>PRIMERA SEMANA</b>	<b>SEGUNDA SEMANA</b>	<b>TERCERA SEMANA</b>	<b>CUARTA SEMANA</b>
<b>NOVIEMBRE</b>		Reconocer el área de trabajo asignado y funciones a realizar dentro del Centro de Información de Procolombia.	Identificación de la información ofrecida desde el cargo a ocupar.	
<b>DICIEMBRE</b>	Análisis de posible tema a trabajar en el proyecto	Construcción del anteproyecto y revisión por parte del jefe y coordinador de práctica.	Aprobación del tema a tratar y anteproyecto	Recopilación de información inicial para desarrollo del proyecto.
<b>ENERO</b>	Inicio de elaboración del proyecto.	Elaboración del proyecto	Elaboración del proyecto	Entrega Avance 1 del proyecto

<b>FEBRERO</b>	Correcciones del primer avance.	Elaboración del proyecto	Elaboración del proyecto	Elaboración del proyecto
<b>MARZO</b>	Elaboración del proyecto	Elaboración del proyecto	Entrega Avance 2 del proyecto	Correcciones del segundo avance
<b>ABRIL</b>	Elaboración del proyecto	Elaboración del proyecto	Entrega Avance 3	Correcciones del tercer avance
<b>MAYO</b>	Visita del coordinador de practicas	Entrega Final del proyecto, y Fin de la practica		



# 1. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

## GENERALIDADES DEL PROYECTO

### 2.1. Título del Proyecto

Potencialidades del Clúster del Cacao de Santander como Opción Estratégica Promotora de Competitividad e Internacionalización en Empresas Cacaoteras del Departamento de Santander.

### 2.2. Objetivo General

Analizar las potencialidades del clúster del cacao para construir ventajas de competitividad y de internacionalización en las empresas cacaoteras del departamento de Santander.

### 2.3. Objetivos específicos.

- Caracterizar el estado actual del clúster del cacao de Santander
- Determinar las principales fortalezas y debilidades de los eslabones de la cadena productiva del sector cacao del departamento de Santander.
- Diseñar estrategias en las cuales el cacao santandereano se potencialice mediante la consolidación del clúster del cacao

### 2.4. Descripción del Proyecto

Teniendo en cuenta el gran potencial y posicionamiento del Departamento de Santander en la producción de cacao en el país, es importante generar un diagnóstico en el cual se pueda generar ventajas competitivas que se pueda generar mediante la consolidación del clúster del

cacao y una mejora en los eslabones de productivos, con el fin de que la producción del cacao del departamento de Santander se potencialice y sea de alta calidad y de gran aceptación a nivel internacional y así mismo contribuir en las exportaciones del departamento.

## **2.5. Justificación del Proyecto**

Plantear y desarrollar este proyecto busca principalmente identificar las potencialidades del clúster del cacao de Santander con el fin de generar estrategias de competitividad e internacionalización del cacao Santandereano, mediante la distinción de fortalezas y debilidades que tiene cada eslabón de la cadena productiva. Así mismo identificar posibles estrategias de mejoramiento para la producción de un cacao de alta calidad exportable. Este proyecto surgió teniendo en cuenta los antecedentes de producción del cacao en el país según las cifras de la Federación Nacional de Cacaoteros, donde la mayor concentración de producción está en el departamento de Santander además de la intención por parte de la CCB de incrementar las exportaciones de Santander, por esta razón teniendo en cuenta las excelentes condiciones geoestratégicas del cultivo de cacao y la producción acelerada de este producto en el departamento, se pretende generar una guía donde se expondrán los factores anteriormente mencionados como un modelo estratégico de mejoramiento del sector.

## **2.6. Marco Teórico**

El sector cacaotero en Colombia cada vez está teniendo más reconocimiento y se ha priorizado como uno de los productos del sector agrícola de mayor potencial en el país. Teniendo en cuenta lo anterior, este proyecto estará enfocado principalmente en el cacao del departamento de Santander ya que, según estadísticas tomadas de la Federación Nacional de

Cacaoteros, en el departamento de Santander se encuentra la mayor producción a nivel nacional.

*Figura 2 Producción Nacional de cacao por Departamentos 2017*

DEPARTAMENTO	PRODUCCION	% DE PARTICIPACION
SANTANDER	23.042	38,06%
ANTIOQUIA	5.407	8,93%
ARAUCA	5.037	8,32%
HUILA	4.822	7,97%
TOLIMA	4.590	7,58%
NARIÑO	2.871	4,74%
CUNDINAMARCA	2.115	3,49%
META	2.071	3,42%
NORTE DE SANTANDER	1.786	2,95%
CESAR	1.734	2,86%
PUTUMAYO	1.188	1,96%
CALDAS	1.016	1,68%
BOYACA	974	1,61%
CHOCO	605	1%
CAUCA	595	0,98%
VALLE	505	0,83%
CORDOBA	457	0,75%
MAGDALENA	420	0,69%
BOLIVA	409	0,68%
GUAVIARE	287	0,47%
CASANARE	264	0,44%
CAQUETA	177	0,29%
RISARALDA	78	0,13%
QUINDIO	74	0,12%
VICHADA	6	0,010%
SUCRE	3	0,005%
GUAJIRA	1	0,002%
<b>TOTAL</b>	<b>60.535</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia en base a datos de Federación Nacional de Cacaoteros. 2017*

Tal y como se ve en la tabla anterior Santander se posiciona en el primer lugar en la producción de cacao en el año 2017, produciendo 23.042 toneladas en este año, lo cual represento el 38,06% de la producción de cacao en Colombia, siendo San Vicente de Chucuri, El Carmen del Chucuri, Landázuri entre otros, los principales contribuyentes. Además, se calcula que su participación en el 2018 estuvo en el 45% de la producción a nivel nacional, según cifras del Clúster del cacao de Santander.

Además de ser el primer productor también se ha visto que año tras año, que Santander incrementa el número de hectáreas sembradas de cacao, con el fin de seguirse posicionando como el primer productor:

*Figura 3 Áreas Sembradas de cacao en los años 2015-2017*

DEPARTAMENTO	AREA SEMBRADA 2015	AREA SEMBRADA 2016	AREA SEMBRADA 2017
ANTIOQUIA	13.450	14.600	14.721
AMAZONAS	0	0	35
ARAUCA	11.200	13.000	13.126
BOLIVAR	3.450	3.480	3.492
BOYACA	2.300	2.470	2.475
CALDAS	3.150	3.250	3.293
CAQUETA	1.250	1.350	1.396
CASANARE	350	390	390
CAUCA	1.588	1.618	1.866
CESAR	4.500	4.700	4.859
CHOCO	1.990	2.140	2.161
CORDOBA	2.115	2.125	2.139
CUNDINAMARCA	4.300	4.500	4.554
LA GUAJIRA	390	410	438
GUAINIA	95	165	165
GUAVIARE	220	240	282
HUILA	13.100	13.200	13.250
MAGDALENA	1.000	1.050	1.085
META	6.100	6.400	6.562
NARIÑO	14.400	14.900	14.918
NORTE DE SANTANDER	13.300	13.500	13.622
PUTUMAYO	815	1.215	1.251
QUINDIO	90	120	129

RISARALDA	2.250	2.350	2.370
SANTANDER	51.500	53.200	53.523
SUCRE	13	18	62
TOLIMA	10.700	11.100	11.139
VALLE	1.330	1.380	1.549
VAUPES	60	65	65
VICHADA	0	80	80
<b>TOTAL</b>	<b>165.006</b>	<b>173.016</b>	<b>175.000</b>

*Fuente: Federación Nacional de Cacaoteros. 2017*

Sin embargo, a pesar de que Santander produce la mayor cantidad de cacao en Colombia, no cuenta con una infraestructura y tecnología adecuada para mejorar los procesos de producción que asegure o mejore la calidad del fruto, por lo tanto, es indispensable generar alternativas de mejoramiento competitivo en el sector cacao de Santander, con el fin de que la oferta exportable de este producto aumente y contribuya con el nivel de exportaciones del departamento.

Es por esto que desde la CCB se ha venido trabajando en la contribución del mejoramiento en todo lo relacionado con el sector cacaotero en Santander, proyecto que se ha trabajado en alianza con diferentes entidades y organizaciones como la Federación Nacional de Cacaoteros, Gobernación de Santander, el programa de transformación productiva (PTP), Departamento Nacional de Planeación (DANE), y la CCB, con el fin de beneficiar alrededor de 500 productores de cacao de los municipios cacaoteros en Santander.

Esta iniciativa tiene como objetivo principal la implementación de estrategias claras que contribuyan al mejoramiento de la cadena de producción del cacao Santandereano basadas en la productividad, agronegocio, articulación institucional y competitividad, generando el Clúster del cacao en Santander.

## **2.7. Metodología**

El siguiente trabajo de grado es un proyecto de carácter cualitativo, descriptivo y un componente exploratorio, en el cual se utilizarán fuentes secundarias, principalmente reportes de Fede-cacao, fuentes de la CCB respecto lo alcanzado con la iniciativa del Clúster del Cacao en Santander y diferentes artículos de investigación relacionados con el cacao, con el propósito de realizar los objetivos inicialmente propuestos en el proyecto.

Además, pretende realizar un pequeño análisis tanto del sector cacaotero como del clúster del cacao en Santander y los eslabones de la cadena productiva con el fin de caracterizarlo y determinar las posibles falencias o en su proceso y poder generar estrategias como opción de competitividad e internacionalización de las empresas cacaoteras de Santander.

Se tendrá en cuenta un componente exploratorio ya que se analizará la cadena productiva mediante la metodología proporcionada por la Agencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI), denominada ‘Minicadenas Productivas’ con el fin de ir un poco más a fondo del desarrollo agroindustrial y la importancia de la implementación de un uso articulado de herramientas para el mejoramiento de la cadena a través de la tecnología.

Finalmente se pretende generar una guía donde se expondrán estrategias que el empresario cacaotero de Santander debería implementar para mejorar su proceso productivo y la calidad del producto, apoyándose en los potenciales beneficios que ofrece la dinámica del Clúster.

## **2.8. Estado Actual del Clúster del Cacao de Santander**

Teniendo en cuenta el potencial del sector cacaotero y su nivel de producción en Santander, se ve necesario la conformación del Clúster del Cacao con el fin de aprovechar su

amplio potencial ya que como se mencionaba anteriormente, Santander es pionero en la producción de cacao en el territorio nacional con una participación del 45% de la producción en el 2018 (Fedecacao, 2017).

Por esta razón la CCB considera que este es un sector muy interesante para realizar una intervención a través de esfuerzos de competitividad por parte de instituciones aliadas al Clúster.

Actualmente, el Clúster del Cacao de Santander está conformado por un comité estratégico compuesto por Chocolates Girones, Mariana Cocoa Export, y por entidades de Apoyo como la Universidad Santo Tomas, Universidad de Santander, SENA, Finagro, Federación Nacional de Cacaoteros, Comité Universidad, Empresa, Estado, de Santander (CUEES), Cámara de Comercio de Barrancabermeja y Cámara de Comercio de Bucaramanga

En el sector cacaotero se distinguen dos tipos o segmentos de negocio los cuales se diferencian entre sí en su modelo de negocio y formas de competir los cuales son ***el cacao en grano y el cacao transformado.***

Teniendo en cuenta el segmento de cacao en grano se ha podido determinar tres tipos de mercado en los cuales tiene posibilidad de competir, tales como cacao en grano en grandes volúmenes, cacaos certificados y cacao bean to bar.

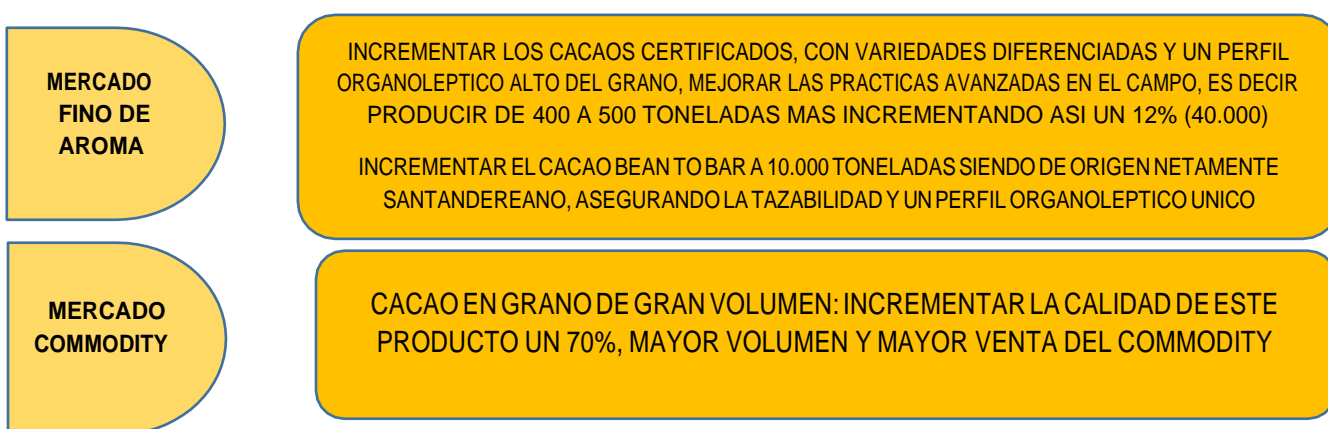
Este tipo de cacao en grano es el que ocupa el mayor volumen de producción, por lo cual es uno de los que más está enfatizado el Clúster del Cacao, con el fin de mejorar las prácticas de producción para poco a poco ir mejorando la calidad del cacao. A diferencia de los cacaos certificados que ya tiene un potencial medio-alto en su aroma lo cual permite que obtengan

diferentes sellos internacionales lo cual hace que sea más atractivo en el mercado internacional.

En el segundo caso el cacao transformado se es decir aquel que llega directamente a un consumidor final para ser consumido.

Actualmente el Clúster del cacao de Santander les apuesta a los siguientes factores claves para competir en volumen de producción y en calidad del producto:

*Figura 4 Objetivos del Clúster del Cacao de Santander*



*Fuente: CCB, Clúster del Cacao de Santander.*

Teniendo en cuenta el gráfico anterior, el clúster del cacao de Santander busca fortalecer la producción del cacao en grano y cacaos certificados, con el fin de obtener mayor variedad de cacaos diferenciados en su perfil organoléptico, mejorar las prácticas de producción en el campo donde se cultivan, generar mejores habilidades comerciales en los productores del grano. Todo esto, debido a que es necesario aumentar el volumen de producción cada vez más, pero a su vez incrementar la competitividad y productividad. Así mismo, se busca que los productores adopten medidas de producción que le permitan obtener



certificaciones de calidad a nivel internacional y que así sea más atractivo para el mercado global.

Cada uno de los tipos de cacao que se presentaron con anterioridad cuentan con su respectiva línea de acción, es decir aquellos puntos fundamentales que se han venido trabajando a través del Clúster del cacao, tal y como muestra las siguientes graficas:

*Figura 5 Líneas de acción del cacao en grano*



*Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, Clúster del Cacao de Santander*

*Figura 6 Líneas de acción del cacao transformado*



*Fuente: Propia elaboración en base a información de la CCB, Clúster del Cacao de Santander*

Estas líneas de acción van encaminadas de acuerdo con la necesidad de cada tipo de producto y las cualidades que estos poseen.

Por último, se debe tener en cuenta los potenciales beneficios y servicios que se prestan desde el Clúster del cacao Santandereano, tales como:

- **Articulación:** Hace referencia a la gestión de espacios colectivos en donde pueden participar las diversas partes de la cadena, instituciones académicas, estado y empresas, los cuales buscan identificar las actividades y funciones de cada quien al interior del clúster.
- **Generar proyectos en conjunto:** Se trata de la definición de proyectos estratégicos que vayan acorde con los objetivos del clúster, con el fin de avanzar en la competitividad de este.

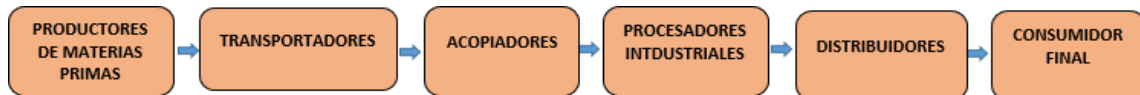
- **Fortalecimiento de la parte Empresarial:** Esto se fomenta a partir de un plan de acción para incentivar el desarrollo, innovación y competitividad empresarial.

## 2.9. Fortalezas y debilidades de los eslabones de la cadena productiva del sector cacaotero del Departamento de Santander.

La cadena de producción del sector agroindustrial, en el cual podemos incluir el cacao santandereano, tiene una estructura bastante completa en la cual debemos analizar para poder descubrir sus principales falencias y posteriormente proponer estrategias de mejoramiento de cada uno de los eslabones.

Para esto es importante tener en cuenta la cadena de producción del sector agroindustrial proporcionada por la ONUDI la cual define que una cadena productiva debe estar perfectamente enlazada, ya que cualquier factor puede afectar positiva o negativamente la eficiencia y productividad del resultado final de la producción.

*Figura 7. Cadena de Productiva del Sector Agroindustrial- Cacao*



*Fuente: Elaboración Propia*

Teniendo en cuenta la gráfica anterior es vital hacer un análisis de lo bueno y lo malo de la cadena productiva o de valor del sector cacao de Santander específicamente, con el fin de entrar un poco más afondo en la implementación de la matriz de ‘Minicadenas Productivas’.

En primer lugar, los productores de las materias primas, es decir el cacao en grano, es producido a gran escala y de alta calidad en Santander, debido a sus condiciones

geoestratégicas las cuales hacen que el fruto tenga un aroma y sabor atractivo para el consumidor, sin embargo es evidente una mano de obra intensiva de baja calidad y explotación laboral de la economía campesina en donde muchos de los acopiadores o clientes de los campesinos se aprovechan de su falta de conocimiento para exigirles grandes cantidades a un precio injusto.

Los transportadores por su parte se encargan de recoger cargas de diferentes productores con el fin de llevarlos a un cliente final o un consolidador o acopiador de cacao.

El eslabón de acopiadores es uno de los más importantes, ya que, como la gran mayoría de los productores de la materia prima, no cuentan con los recursos e infraestructura necesaria para realizar algún proceso o modificación a su producto, lo venden a estos acopiadores quienes son los que captan el cacao de diferentes fincas para posteriormente realizar algún tipo de proceso industrial del producto, lo cual es el hecho más común que ocurre en esta cadena productiva.

Los procesadores industriales, son aquellos que toman el cacao en grano como materia prima y le hacen un proceso de transformación productiva con el fin de generar bienes como el chocolate de mesa, en polvo e incluso cosméticos y químicos de aseo a base de cacao.

El papel de los distribuidores es fundamental ya que ellos son los que captan todo el producto transformado y lo dirige hacia un consumidor final o un mayorista donde el cliente puede dirigirse y comprarlo.

Por último, está el consumidor final, quien es el que adquiere el cacao o cualquier producto derivado de esta materia prima, este consumidor puede ser a nivel local, regional, nacional o en mercados internacionales.

Sin embargo, esta cadena productiva posee algunas debilidades en sus eslabones, las cuales afectan directamente a todo el proceso, por ejemplo, el eslabón de productores de materias primas, es decir los campesinos que cultivan el cacao, debido a que ellos no poseen una infraestructura o tecnología que les permita realizar un proceso o un manejo de buenas prácticas de cultivo y extracción del fruto lo cual afecta la calidad del producto además al no contar con dicha tecnología no pueden realizar ellos mismos una transformación productiva del fruto, lo que los obliga a vender el producto a un precio muy bajo lo cual afecta su economía.

El eslabón de transportadores se ve afectado principalmente por la dificultad en el acceso a las fincas donde se encuentran, ya que la mayoría de las veredas en los municipios de Santander donde se produce este cultivo no está en óptimas condiciones lo cual perjudica la movilidad y el tránsito de los vehículos transportistas lo cual se ve afectado directamente en los retrasos de llegada a la mercancía.

El eslabón de los acopiadores tiene una dificultad directamente relacionada con los transportadores pues suelen tener retrasos en la llegada de la mercancía a sus centros de acopio lo cual retrasa el proceso de transformación y su posterior venta.

El proceso industrial se ve afectado por la calidad del cacao, debido a que desde que comienza la cadena productiva no cuenta con buenas prácticas de recolección del cultivo es decir la carencia de tecnología para extraer un cacao en grano de calidad para transformarlos en productos atractivos para el comercio internacional pues terminan realizando mezclas de cacao lo cual da como resultado un producto que no es 100% calidad Premium.

Por último, los distribuidores y los consumidores a nivel internacional optan por comprar cacao o sus derivados de otros países donde poseen una tecnología adecuada para realizar todo el proceso de transformación productiva.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado se ve la necesidad de analizar todos estos problemas para generar estrategias para mejorar la competitividad del cacao Santandereano y empezar a pensar en incrementar su cadena de valor para mercados internacionales.

#### **2.10. Estrategias como opción de mejoramiento competitivo y de internacionalización del sector cacaotero del Departamento de Santander.**

Partiendo de lo anterior, vemos como se deriva la necesidad inmediata de plantear estrategias que ayuden al mejoramiento competitivo y de internacionalización de los productos del sector cacaotero de Santander y que a su vez resuelvan progresivamente la carencia de factores, no solo para que los productores más pequeños puedan mejorar su productividad, eficiencia y competitividad si no también se debe solucionar la reducción de costos en todo el proceso productivo sin descuidar los estándares de calidad e inocuidad de los mercados globales, desarrollar procesos productivos más flexibles y adaptables a los diversos cambios y competencia a nivel nacional e internacional

Para esto, se ha planteado un modelo de desarrollo productivo para la cadena de producción y de valor del cacao de Santander, la cual servirá como modelo estratégico de mejora de este sector con el fin de mejorar su competitividad y generar mejores alternativas de comercio internacional de este importante sector en nuestro departamento.

*Figura 8 Modelo de Desarrollo Productivo Propuesto*



*Fuente: Elaboración Propia teniendo en cuenta el contenido de la Revista Equidad y Desarrollo 2017*

Teniendo en cuenta el modelo anteriormente propuesto se deben analizar cada una de sus variables, ajustándose a la cadena de producción y de valor del sector cacaotero de Santander, explicando cada uno de ellos.

**Innovación tecnológica:** este es uno de los factores más importantes y necesarios, ya que teniendo en cuenta que este es un tipo de estrategia que va enfocado a la eficiencia y calidad del proceso de producción, se considera vital generar concientización de la importancia de la innovación tecnológica en los procesos del sector agro específicamente en

el del cacao para poder ser más rápidos y eficientes en los procesos, propiciando así la calidad y productividad del sector.

**Asociatividad:** Por otra parte, para impulsar un sector que año tras año mejora sus índices de producción, es necesario generar vínculos de colaboración competitiva para promover el desarrollo rural y mejorar las condiciones de trabajo de las personas dedicadas en este sector.

Teniendo en cuenta esto, el clúster del cacao implementado en Santander por parte de la CCB es uno de los más claros ejemplos de asociatividad en pro de mejorar y ayudar al sector cacao, ya que se trabaja desde diferentes aspectos que favorece los eslabones de la cadena productiva e incentivar a los productores de este grano.

Adicionalmente, para poner en marcha esta estrategia, es necesario acoplarse a diferentes formas de asociatividad relacionadas con el contexto de la economía solidara las cuales permitan a los pequeños agricultores, especialmente de este sector a que desarrollen diferentes destrezas en el campo empresaria, afrontando las posibles limitaciones individuales desde una perspectiva competitiva, incrementando así su producción y la calidad de su producto como materia prima o transformada, donde a su vez se vea una reducción de costos de producción y que por último se logren desarrollar programas de optimización de los recursos.

**Obtención y cumplimiento de requerimientos y certificaciones internacionales para la comercialización del cacao:** Uno de los pilares más relevantes de este proyecto es la consolidación de estrategias que le permitan a los productos el sector cacaotero llegar a mercados internacionales, conociéndose por su alta calidad Premium.



Con lo anterior, una de las estrategias más óptimas para ingresar a mercados internacionales son las certificaciones que avalan la inocuidad y la calidad del producto, ya que aseguran estándares que son requeridos en otros países. Entre los cuales esta lo diferente de un producto ya que eso lo hace importante al momento de promocionarse en otro país, ya que estas certificaciones pueden enmarcarse en algún proceso de inclusión social, ambiental u económica.

Para esto, se debe tener en cuenta que cuando hablamos del entorno social se habla de que cada uno de los trabajadores que intervienen en la cadena de producción sean bien remunerados o que tenga un impacto social es decir que una población vulnerable o de escasos recursos económicos reciba algún beneficio de esto. Por otro lado, lo ambiental hace referencia a que durante el proceso de producción no se utilicen plaguicidas ni pesticidas que afecten el medio ambiente o a las personas que consuman estos productos.

A continuación, se presentarán algunas certificaciones que ayudarían a mejorar la competitividad del sector cacaotero de Santander y que facilitarían su acceso a mercados globales:

*Figura 9 Certificaciones internacionales para la oferta del cacao Santandereano*

<b>Certificaciones</b>	<b>Descripción</b>
Comercio Justo	El cacao es un producto que se da principalmente en zonas tropicales del país. Sin embargo, el mayor consumo de los productos derivados del cacao es en países industrializados. Por esta razón, surgió el



sello de certificación Fairtrade, el cual se centra o tiene un enfoque hacia los pequeños productores, en este caso del cacao, ya que en el mundo el 90% de este producto proviene de empresas familiares las cuales poseen muy pocas hectáreas de este cultivo (Fairtrade, 2016).

Esta es una de las principales razones por las cuales la certificación Fairtrade es muy importante para los cacaocultores de Santander, ya que este aseguraría las condiciones de los mismos y ayudaría a que sus productos tuviese una aceptación internacional, ya que Fairtrade trabaja y apoya a familias vulnerables que pertenecen a asociaciones u agremiaciones que se benefician de la actividad agrícola en este caso, los cuales trabajan a un bajo costo, sin embargo la prioridad de esta certificación es asegurar óptimas condiciones de trabajo y una remuneración acorde a sus esfuerzos.

Certificación UTZ

La certificación UTZ asegura la inocuidad de los productos desde el cultivo,



producción hasta la llegada a las estanterías de las tiendas.

Todos los productos que tengan certificación UTZ, ya sea café, té o cacao aseguran que la producción re rige bajo los estándares de calidad optamos que se enmarcan en la sostenibilidad de este producto, por lo cual se apropia de dos códigos de conducta uno en el proceso productivo y otro en la cadena de suministro.

Red de Agricultura Sostenible (RAS)



El sello RAS, impulsa la sostenibilidad ambiental y social de toda actividad agrícola a través de las buenas prácticas productivas, certificaciones de estándares de calidad y la capacitación de cada uno de los actores que interviene en el proceso.

El principal proposito de la existencia de la certificación RAS es aportar a la biodiversidad y tener medios sostenibles tanto para productores como consumidores.

Entre las condiciones primordiales de agricultura sostenible es estar en la

	<p>normatividad legal de las organizaciones, así mismo asegurar la sostenibilidad de los productos y las plantas de producción, para garantizar óptimos sistemas de procesos de calidad.</p>
--	--

*Fuente: Elaboración propia con base en contenido de la revista Equidad y*

*Desarrollo 2017*

**Multifuncionalidad:** Esta estrategia consiste en la generación de valor agregado frente a la común, es decir, estar en la capacidad de transformar la materia prima en un producto de calidad. En este caso hablamos de transformar el cacao en grano en chocolate Premium, ya que actualmente Santander no tiene la sofisticación tecnológica que le permita hacerlo, a pesar de que el sector agro sea uno de los más fuertes no se ha logrado avanzar en este aspecto.

**Cooperación internacional:** En un mundo globalizado donde es necesario buscar la internacionalización de los productos, se ve la obligación de buscar proyectos que promuevan la cooperación internacional en pro de mejorar la producción y competitividad a nivel local y global, teniendo en cuenta específicamente el caso del cacao. Ya que esto significaría un avance comercial, tecnológica, investigativo y productivo muy grande en el país y en Santander.

Por otra parte se es indispensable poner en marcha políticas, programas y proyectos integrales de calidad que apoyen a los productores especialmente cacaoteros de Santander y que estén acorde a las necesidades y estándares internacionales, por ejemplo teniendo en cuenta la etapa de posconflicto que vive Colombia, el cacao fue denominado el producto para

la sustitución de cultivos ilícitos por lo cual se ha visto como una oportunidad de impulsar el sector cacaocultor en el país y en Santander pues desde diferentes organizaciones internacionales y agencias de cooperación internacional se ha propuesto e incentivado su siembra. A nivel internacional se han venido realizando proyectos de los cuales Santander como región se puede apoyar para poder poner en marcha desde los diferentes aspectos las estrategias mencionadas anteriormente, proyectos tales como Cacao para la Paz implementado por Estados Unidos para brindar una oportunidad a las personas que de alguna u otra forma se vieron involucradas y afectadas negativamente en el conflicto armado en Colombia, en lo cual pretende la sustitución de cultivos ilícitos por agro, en este caso el cacao en zonas afectadas del departamento Santandereano.

Por otro lado, existen más proyectos similares tales como, el Proyecto de Promoción de la Producción y Exportación de Cacao Fino y de Aroma en Colombia el cual busca posicionar el mejor cacao colombiano en los estándares de calidad más aptos para el comercio exterior. (Swisscontact, 2017)

Por último, cabe mencionar la CCB, ya que es líder en la implementación de estrategias clúster en Santander. Desde el año 2016 la Cámara de Comercio de Bucaramanga juntamente con los actores de la cadena agroindustrial de Santander han venido trabajando en el proyecto de implementación del clúster del cacao en Santander. (Cámara Directa, 2016). Este proyecto tiene principalmente dos líneas de acción: En la primera de ellas se trabaja con cacao en grano. La segunda línea de acción tiene que ver con el Cacao Transformado, donde se pretende aprovechar la innovación y la investigación para potencializar los canales de comercialización.

Con los programas anteriormente presentados, es posible afirmar que Santander y Colombia en general cuenta con diversas alternativas para el mejoramiento de la cadena productiva de productos agrícolas, ya que debemos aprovechar las condiciones geográficas que nos tienen como grandes productores de bienes agrícolas, para poder desarrollar alternativas de ingresos y mejorar la calidad de vida de cada uno de los actores que intervienen en las cadenas productivas.

## 2. RESULTADOS

Como resultado de todo este trabajo de grado, se quiere dejar una guía práctica donde se evidenciará lo anteriormente propuesto desde las potencialidades del clúster en su estado actual, las ventajas y desventajas de la cadena productiva del sector cacaoero de Santander, y finalmente las estrategias propuestas como opción de mejoramiento productivo, competitividad y de internacionalización del mismo sector.

Todo esto debido a que a lo largo de la práctica se detectaron diversos empresarios dedicados al sector cacaoero y otras personas emprendedoras que quieren incursionar en este sector, debido a las condiciones geoestratégicas del departamento que permiten que se produzca un fruto en gran cantidad. Sin embargo, es de conocimiento que a pesar de que en el departamento de Santander se produzca la mayor cantidad de este producto a nivel nacional y que día a día más personas estén interesadas en invertir en la siembra de más hectáreas del mismo, es necesario generar estrategias de forma clara y precisa para que se mejore la calidad del producto en la región.

Por lo anteriormente mencionado se pretende que los interesados se den cuenta del gran recurso que poseemos en nuestro departamento y como deberíamos explotarlo de la mejor manera, beneficiando desde los pequeños productores de una forma justa y equitativa a las grandes cadenas que se ven beneficiadas con un producto o bien final derivado del cacao Santandereano.

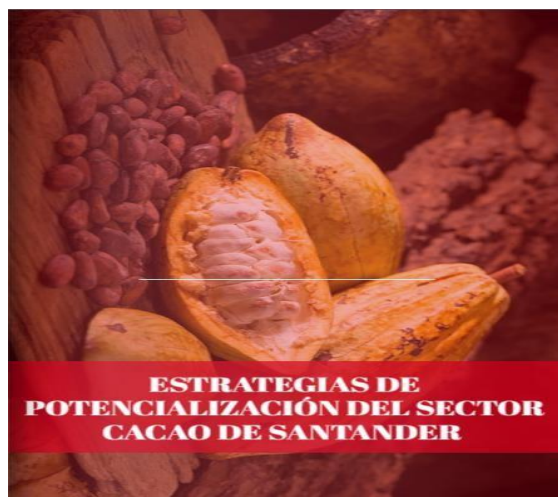
Así mismo, se quiere que sea de la forma más clara y sencilla, fácil de entender y de aplicar para que los actores involucrados en el sector y clúster del cacao Santandereano se

beneficien y hagan uso de la misma en pro de un mejoramiento competitivo de la región y un reconocimiento a nivel internacional por productos de calidad Premium.

A su vez, que la aplicabilidad de esta guía práctica en empresarios y emprendedores interesados en el sector, sirva para la incrementación del porcentaje de las exportaciones de este sector las cuales se verán reflejadas en las exportaciones totales del departamento de Santander y que así mismo contribuirá en la participación de exportaciones a nivel nacional, lo cual para la Cámara de Comercio y Procolombia se ha convertido en una meta clara y que día a día se busca alcanzarla desde diferentes puntos. Además, las estrategias presentadas en esta guía pueden ser replicadas en cualquier producto del sector agroindustrial con el fin de que las exportaciones en general se vean beneficiadas en un departamento tan rico en productos agrícolas como lo es Santander.

<https://www.flipsnack.com/factelectronica/estrategias-de-potencializacion-del-sector-cacao-santander.html>

*Figura 10 Guía Práctica de Estrategias de Potencialización del Sector Cacao de Santander*



*Fuente: Elaboración Propia*



### 3. CONCLUSIONES

- Santander posee la mayor producción de cacao en grano de Colombia, y año a año se ha visto su incremento. Sin embargo, no cuenta con la infraestructura suficiente para generar valor agregado o que en su producción se genere un cacao de calidad exportable.
- El clúster del departamento de Santander está comprometido en involucrar más actores del sector cacaotero con el fin de ayudar e incentivar la comercialización de este producto a nivel internacional.
- Existen diversos proyectos de cooperación internacional relacionados con el sector cacaotero en los cuales el departamento debe verse involucrado para que así logren cumplir con estándares de calidad globales.
- Las estrategias propuestas a lo largo del trabajo de grado están al alcance de los productores y colaboradores del sector para mejorar la calidad del producto y así mismo aumentar la competitividad del sector a nivel nacional y global.

#### 4. REFERENCIAS

- <https://www.camaradirecta.com/>
- <http://clustersantander.com/cluster-cacao/>
- <http://clustersantander.com/cluster-cacao/servicios/index.php>
- <https://www.camaradirecta.com/noticias//el-cacao-beneficiara-a-500-productores-de-santander/>
- [https://www.camaradirecta.com/fortalecer-mi-empresa/cluster/cluster-cacao-/  
/](https://www.camaradirecta.com/fortalecer-mi-empresa/cluster/cluster-cacao-/)
- <https://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-02-12-17-20-59/nacionales>
- Revista Equidad y Desarrollo- La Salle 2017