

Análisis mundial de la cadena de valor del cacao¹

Global analysis of the cocoa value chain

²Ph.D. Alba Patricia Guzmán Duque.; ³Cristian David Gutiérrez Rojas.;

⁴Ph.D. Diana Oliveros Contreras

Universidad Autónoma de Bucaramanga, Bucaramanga, Colombia.

Artículo recibido en mes XX de año; artículo aceptado en mes XX de año

Citación del artículo: Guzmán, D., Oliveros, C. & Gutiérrez, R. (2016). Análisis mundial de la cadena de valor del cacao. *I+D Revista de Investigaciones*, 1(2), pp-pp.

Resumen

La producción de granos de cacao como materia prima en el mundo está concentrada en el continente africano, mientras que la comercialización de chocolate y de productos elaborados a base de cacao está centralizada en los países europeos. En este ámbito, existen países en desarrollo que están abasteciendo los primeros eslabones de la cadena de valor (CV) con el cultivo de la materia prima del cacao y que no son tan competitivos, como Costa de Marfil,

¹ Artículo científico, de enfoque cualitativo, resultado de un proyecto de investigación en curso, desarrollada en el grupo de investigación GENIO, y fue financiada por la Universidad Autónoma de Bucaramanga de la ciudad de Bucaramanga (Colombia), dirección Avenida 42 No. 48 – 11, Bucaramanga – Colombia, PBX (57) (7) 643 6111/643 6261

² Administradora de Empresas, Universidad Nacional de Colombia, 2005. Doctorado Universitat Politècnica de Valencia, Doctora en Integración de las TI en las organizaciones, 2013- Docente-Líder del grupo GICSE, Programa Administración de Empresas, Unidades Tecnológicas de Santander, Bucaramanga (Colombia), Correo: aguzman@correo.uts.edu.co

³ Administrador de Empresas, Universidad Autónoma de Bucaramanga, 2015. Especialista en Gestión Estratégica de Mercadeo de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, 2015- Joven investigador del grupo GENIO, Programa Administración de Empresas Modalidad Virtual, Universidad Autónoma de Bucaramanga (Colombia), Correo: cgutierrez79@unab.edu.co

⁴ Ingeniera industrial, Universidad de Pamplona, 2005. Doctorado en Universidad Pública de Navarra, Doctorado en Sistemas Flexibles de Dirección de Empresas, 2011, - Docente-Líder del grupo GENIO, Programa de Administración de Empresas, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Bucaramanga (Colombia), Correo: doliveros364@unab.edu.co

Ph.D. ALBA PATRICIA GUZMÁN DUQUE, CRISTIAN DAVID GUTIERREZ ROJAS, Ph.D.
DIANA OLIVEROS CONTRERAS,
Análisis mundial de la cadena de valor del cacao

Ghana, Ecuador, Nigeria, Camerún e Indonesia. También se encuentran los más desarrollados y con un mayor índice de competitividad como Alemania, Bélgica, Polonia, Italia, Estados Unidos y Francia que obtienen mayores utilidades porque se ubican al final de la cadena de valor. Estos países se destacan porque poseen la tecnología y el conocimiento para enfocarse en la transformación y comercialización de productos elaborados a base del cacao -pasta, chocolate, polvo, jugo, productos terminados, ...-. En esta investigación se evidencia cómo la comercialización del cacao en el ámbito mundial se orienta hacia los países más desarrollados que no son productores pero que aprovechan la cadena de valor del cacao. Se evidencian las causas que influyen en la distribución de los países y que son las causantes de este fenómeno. Finalmente, se presenta cómo la cadena de valor es aprovechada solo por algunos países, desconociendo el aporte económico que se está dejando de recibir por la falta de competitividad en el proceso y las consecuencias para los productores de los países en vía de desarrollo. La metodología utilizada fue la revisión de artículos científicos.

Palabras Clave: Cadena de Valor (CV), Cacao, Competitividad, Comercio Internacional.

Abstract

Production of cocoa beans as raw material in the world is concentrated on the African continent, while marketing of chocolate and products made from cocoa is centralized in European countries. In this area, there are developing countries that are supplying the first links in the value chain (CV) with the cultivation of the raw material cocoa and are not as competitive as Ivory Coast, Ghana, Ecuador, Nigeria, Cameroon and Indonesia. There are also the most developed and increased competitiveness index as Germany, Belgium, Poland, Italy, the United States and France who earn higher profits because they are located at the end of the value chain. These countries stand out because they have the technology and knowledge to focus on the processing and marketing of products made of -pulp cocoa, chocolate, powder, juice, finished products ... -. In this research shows how the marketing of cocoa worldwide is geared towards the more developed countries which are not producers but take advantage of the cocoa value chain. the causes that influence the distribution of countries that are responsible for this phenomenon are evident. Finally, it presents how the

value chain is exploited only by some countries, ignoring the economic contribution that is being left to receive for the lack of competitiveness in the process and the consequences for producers in developing countries. The methodology used was the review of scientific articles.

Introducción

El mundo ha cambiado desde 1980 porque los países se han visto afectados por una serie de factores que han influido directamente en el accionar de sus modelos de negocio. Uno de estos factores es el proceso de eliminación de barreras comerciales para el intercambio de bienes y servicios a nivel macro, dejando presente que la globalización ha dado paso a la internacionalización de la producción y ha facilitado el flujo de bienes y capitales en las economías mundiales (López, 2015). De otro lado, la edad moderna dejó retos empresariales en los sectores económicos de las regiones que deben adoptar estrategias para enfrentar los desafíos de un mercado cambiante y competitivo. Asimismo, estos cambios han causado efecto en los negocios tradicionales de las empresas, gracias al surgimiento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y al progreso de la industrialización en los países, que han favorecido el desarrollo de nuevos productos, competidores y mercados (Vota, Gastelú & Muñoz-Repiso, 2011).

Es evidente que los cambios mencionados han llevado a las economías de países desarrollados como Alemania, Bélgica, Polonia, Italia, Estados Unidos y Francia (WEF, 2016) a ser más competitivas y a enfocarse en el desarrollo de variables determinantes que permitan el incremento de la rentabilidad en la comercialización y el aumento del valor agregado de sus bienes y servicios al final de la cadena de valor. Estas variables son: el desarrollo de marca, los esfuerzos en marketing digital, la inversión en investigación y desarrollo, y el manejo de las finanzas. Lo anterior evidencia que la externalización de los primeros eslabones de la cadena que se ven influidos por la tercerización de la producción manufacturera hacia países con potencial productivo como China, Taiwán, México, entre otros, que sustenten mayor competitividad por la reducción de los costes operativos debido a los salarios bajos (ProEcuador, 2013).

En esta investigación se realiza una aproximación hacia la contextualización del sector del cacao en Colombia, considerando que el análisis mundial de la cadena de valor del cacao es una razón que implica la revisión de los flujos netos del comercio en un contexto internacional. La metodología utilizada para desarrollar este documento es la revisión de artículos científicos y documentos especializados en el tema provenientes de informes sectoriales y plataformas especializadas en análisis de importaciones y exportaciones sobre el tema del cacao.

Referente Teórico

Cadena de Valor

Las empresas para mantenerse en un mercado de cambio constante necesitan de la ejecución eficiente dentro de todos los procesos en su modelo de negocio, para al final obtener ventaja competitiva y ofrecer valor agregado a sus clientes que la diferencien frente a la competencia (Porter, 2015). Es un hecho que la empresa requiere mejorar sus procesos, de modo que sus esfuerzos contribuyan al desarrollo de las naciones a partir del análisis de la cadena de valor (Mudambi & Puck, 2016). La herramienta utilizada para hacer un análisis en detalle de los procesos por los que atraviesan las compañías para agregar valor, desde el abastecimiento hasta la post-venta se llama *cadena de valor* (Porter & Heppelmann, 2015). Este análisis está compuesto por las *actividades primarias*, que están relacionadas directamente con el bien o el servicio: el requerimiento de materias primas, el abastecimiento, la producción/transformación del bien, la logística, la venta, la comercialización y la post-venta; y *las actividades secundarias o de soporte*, que no tienen relación directa con el bien o el servicio pero que son indispensables para que la empresa funcione: la gestión financiera, los recursos humanos, la Investigación y Desarrollo (I+D), (Mudambi & Puck, 2016).

La cadena de valor de las empresas permite mejorar los procesos mediante un autoanálisis en busca de obtener ventaja competitiva focalizándose en cada uno los eslabones para hacer más rentables las actividades que no están siendo eficientes (Bravo, 2016). Adicionalmente, la tecnología aporta valor a las empresas, beneficiando la productividad de I+D

Revista de Investigaciones ISSN 22561676 Volumen 1 Número 1 Año 01 Enero-Junio 2013 pp.xx-xx

los sectores, y propiciando la generación de conocimiento e innovación para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y su crecimiento (Ganotakis, & Love, 2012). Lo anterior se hace evidente durante todos los eslabones que atraviesa un producto desde su fabricación hasta llegar al consumidor final, tal como lo afirman Porter & Heppelmann (2015) en su investigación sobre el uso de la tecnología para facilitar el control para las personas desde sus coches hasta sus propiedades.

Dentro de los principales aportes de la cadena de valor se encuentran la facilidad para hacer una revisión en las actividades de la organización, y darse cuenta cómo funciona, el análisis de las debilidades y de las fortalezas de los proveedores, socios o clientes, la identificación de los factores que requieren mejorarse y de las actividades que se están realizando eficientemente. Todo lo anterior tiene el el objetivo de reducir costos sin afectar la calidad del producto, esto es: aumentar la ventaja competitiva en los productos o los servicios de las organizaciones. Precisamente, este valor que se ofrece en los productos se incrementa cuando las empresas son más productivas y por ende reducen sus costos y gastos de fabricación y de comercialización (Canto, 2013) alcanzando un mayor posicionamiento en el sector al que pertenecen.

La competitividad de un país

El término de competitividad surge desde el siglo XVII cuando principalmente se aplicaba en el aspecto económico de las empresas, partiendo de bases teóricas del mercantilismo, donde se argumentaba que no todas las naciones podían resultar beneficiadas con el comercio internacional, ya que el superávit de un país representa el déficit comercial de otro (Delgado, 2015). Históricamente, los primeros avances de la internacionalización de los países se dieron por el *mercantilismo* que estableció la única forma de obtener riqueza por medio de las prácticas agrícolas e industriales, considerando los ideales político-económicos en pro de incentivar las exportaciones y tener un cuidadoso control a los productos importados, para mantener un equilibrio entre las naciones. Posteriormente, surge la teoría de la ventaja absoluta, donde un país puede producir una unidad de un bien con

menos recursos que otro país en la producción de este bien, facilitando la especialización en la producción e industrialización de los bienes de los países estimulando el libre comercio internacional a través de las exportaciones haciendo más eficiente la producción internacional (Cano, 2015). Las anteriores teorías del comercio permiten llegar a la ventaja comparativa que propone ideales similares a la ventaja absoluta, incluyendo la productividad fundamentada en que se deben sacrificar menos productos de un bien alternativo en comparación de los otros países para ser competitivos (Núñez & Ceseña, 2015). Es evidente que las teorías de comercio con un enfoque macroeconómico, tratan de explicar por qué un país es más competitivo que otro, refiriéndose únicamente a las ventajas que una nación posee en comparación con las otras. Sin embargo, los factores decisivos para enmarcar la competitividad son los costos laborales, los precios, las tasas de cambio, las tecnologías, las infraestructuras, (Hernández & Prieto, 2015).

La capacidad para generar mayor satisfacción a los clientes mediante una oferta que implique una ventaja frente a los competidores en factores que sean de importancia para los compradores se denomina competitividad (Haidar, 2012), un elemento que se considera como una característica que deben poseer las naciones para ser reconocidas en el mundo. De otro lado, para definir la competitividad de un país se requiere incluir, además de lo anterior, el análisis de factores políticos, económicos, laborales, sociales, comerciales, tecnológicos y legales, considerando los diferentes entornos de los países y la influencia de estos factores nacionales e internacionales en el desempeño de las organizaciones. La competitividad de un país es la capacidad de aumentar su participación en los mercados internacionales, mejorando la calidad de vida de su población, considerando que este es el único recurso para lograr el aumento de la productividad (Carrillo, Burbano & Mera, 2016).

Pilinkiene (2016) en su investigación basada en un análisis de correlación entre variables, define la competitividad de un país bajo un contexto generalizado, mediante los siguientes 5 indicadores macroeconómicos: *a)* participación porcentual en el Producto Interno Bruto del país (%PIB) de los flujos netos de la inversión extranjera directa, *b)* %PIB de la inversión en Investigación y Desarrollo (I+D), *c)* %PIB de los servicios con valor agregado, *d)* %PIB de las industrias con valor agregado, y *e)* %PIB de la productividad

laboral por hora trabajada. Los resultados del estudio evidenciaron que el comercio internacional y la competitividad están directamente relacionados con el desarrollo y el PIB del país, donde la producción de los países que más invierten en I+D se orienta hacia productos o servicios con un mayor valor agregado y por ende competitivos.

Finalmente, es importante indicar que existen dos tipos de factores que definen el nivel de competitividad de un país: *los externos* que son los políticos, sociales y económicos, y los *internos*, como la capacidad de agregar valor a los productos, planear, organizar, administrar, y gestionar los recursos (Hernández & Prieto, 2015).

El sector del cacao

El sector del cacao en el mundo

El cacao es el insumo principal de chocolates y sus derivados en el mundo. Su producción se realiza en países en vías de desarrollo y emergentes, pero el valor agregado lo hacen los países desarrollados quienes transforman el producto y lo comercializan con los consumidores (López, 2015).

En los últimos años la producción de cacao en el mundo se ha visto afectada por las cotizaciones que se dan en la Bolsa de Londres y en el Mercado de Café, Azúcar y Cacao de Nueva York (Portafolio, 2015). Según la ICCO (2012) los precios de pago han oscilado entre US\$ 1,361 y US\$ 3,730 por tonelada en el 2004, cuando el precio mínimo resultó ser el más bajo en mayo de 2004 debido al superávit masivo de producción de casi 290 mil toneladas, cuando el precio máximo se alcanzó en la producción en 2010-2011, los más elevados en 30 años. Este fenómeno fue atribuido principalmente a los siguientes factores: la prohibición de exportación de cacao de *Côte d'Ivoire* -el mayor productor de cacao- quien bajó abruptamente su producción por problemas políticos internos; y, el fenómeno en Ghana e Indonesia por inconvenientes externos, donde las condiciones climáticas el envejecimiento de los árboles y las enfermedades han afectado la producción (González & Amaya, 2005; Ofori-Bah & Asafu-Adjaye, 2011).

De otro lado, existen factores que han influido en la evolución de los precios internacionales que se relacionan con las fluctuaciones en los precios del cacao en la mayoría de los países productores, las variaciones del valor internacional de la moneda local, y la modificación de las estructuras y de las condiciones del mercado local, como: la fiscalización, la competencia, la distancia para llevar el producto hasta el puerto y la calidad. Sin embargo, los precios mundiales de mercado pagados al productor en varios países productores no reflejan esta tendencia al alza, y por ende los precios bajos han complicado los procesos para los productores, quienes se han encontrado con barreras de tipo económico para fertilizar, contratar asistencia técnica y fumigar el campo, eliminando la competitividad de los países que son productores (Procolombia, 2016).

Adicionalmente, las exportaciones e importaciones de cacao en el ámbito mundial presentan un comportamiento divergente. Por un lado, las exportaciones de cacao seguirán siendo de cacao en grano, a pesar del aumento de la capacidad de elaboración de los países productores, especialmente de África. Además, en el mercado internacional la producción de cacao se distribuye principalmente en América Latina, África y Asia, pese a que la elaboración de productos y subproductos derivados del cacao se realiza principalmente en Europa y en Estados Unidos (INFOCOM, 2016), donde se concentra también el consumo. Según Gonzalez & Amaya (2005) las empresas que procesan productos y subproductos (pastas, licor de cacao, manteca de cacao y polvillo) son Cargill, Archer Daniella, Midland, Blommers, Chocolate Company y World Finest Chocolate Company; mientras que los productos terminados (chocolates y cocoas) lo hacen Nestlé, Mars Inc, Cadbury Scheweppes, Ferrero y Hershey's Food.

Es importante indicar que el consumo de productos derivados del cacao también ha aumentado, creciendo a una tasa media del 2.5% anual, esto implica que la demanda de cacao se ha duplicado cada 25 o 30 años, por ejemplo, mientras que un europeo consume dos kilos de chocolate al año, los chinos consumen 100 gramos y la India 500 gramos. Esto indica que si el gusto por el chocolate sigue creciendo y el consumo aumenta a un kilo por habitante asiático, la industria se vería incapacitada de satisfacer la demanda en un mediano plazo (González & Amaya, 2005).

De otro lado, el consumo de productos de confitería de chocolate ha aumentado en los últimos años, sobretodo en el periodo 2002–2010, en un 10.0% en países europeos, Estados Unidos, Brasil, Japón y Australia, una tasa anual de crecimiento del 1.2%, pese a que en el año 2009 se registró un descenso en el consumo de chocolate en la mayoría de estos países debido a la fuerte crisis económica que atravesaban. Sin embargo, para el año 2010 el consumo se empezó a reactivar, aumentando en 2.8%, para alcanzar un nivel récord de alrededor de 5,54 millones de toneladas (ICCO, 2012).

El Cacao en Colombia

El cultivo de cacao se encuentra presente en casi todas las regiones de Colombia. Durante los últimos años, 2010-2014, la producción de cacao registró un crecimiento del 11.4% pasando de 42,294 a 47,732 toneladas al año, respectivamente. Sin embargo, como en la mayoría de los cultivos, existe una cierta concentración o regionalización de producción que se observa de manera tradicional en el departamento de Santander, donde también se destaca la mayor producción de cacao colombiano. Por ejemplo, para el año 2014 aportó 19,085 ton/año lo que representa el 40.0% de la producción nacional, seguido por Arauca con 4,448 ton/año, Antioquia con 3,553 ton/año, Huila con 3,301 ton/año, Nariño con 2,763 ton/año y Tolima con 2,515 ton/año. Estas regiones por sus condiciones edafoclimáticas presentan un interesante panorama en un futuro mediano (FEDECACAO, 2015) porque es un entorno agrícola propicio para el cultivo del cacao, es decir tiene una posición geográfica estratégica, en su condición de país tropical, ubicado en zona ecuatorial, permitiendo este aspecto que Colombia se beneficia de una luminosidad permanente durante todo el año.

De otro lado, la producción de cacao genera cerca de 52 mil empleos, es decir, que representa 2.8% del empleo en cultivos permanentes en Colombia respecto a este producto, aunque la mano de obra del cultivo tiende a ser en su mayoría de carácter familiar. No obstante, la producción de cacao tiene la ventaja de ofrecer un ingreso garantizado a los cultivadores, puesto que la industria transformadora demanda la totalidad de la producción y, generalmente, garantiza la compra total de la cosecha nacional (Gamboa, Zuluaga & Rubiano, 2007). Según FEDECACAO (2015) la producción anual de cacao en grano en Colombia se obtiene de la explotación de alrededor de 90,000 hectáreas sembradas en

aproximadamente 25,000 fincas, con un rendimiento promedio por hectárea cosechada estimado entre 350-450 kilos de cacao en grano. Para Gamboa, Zuluaga & Rubiano, (2007) lo anterior es consecuencia del manejo deficiente del cultivo por la edad avanzada de las plantaciones sembradas (la mayoría de los árboles tienen más de 20 años), el abandono de los cultivos en las épocas de bajos precios (que incidió en la propagación de plagas y enfermedades entre las que se destacan la monilia y la escoba de bruja), el tipo de material de propagación utilizado (cacaos híbridos y comunes con bajos niveles de tolerancia a plagas y enfermedades), la baja densidad de árboles en producción por hectárea, el bajo nivel tecnológico de las fincas, entre otros factores. El autor indica que el cultivo de cacao enfrenta otra complicación: contar con una deficiencia de capital humano (64.0% de los agricultores tienen sólo el nivel primario de educación) complicando la transferencia tecnológica.

En cuanto a la cadena del cacao en Colombia, se destacan tres eslabones: *el primario o de producción* que comprende los procesos de siembra, mantenimiento y recolección de cacao, donde se encuentran todos los agricultores o dueños de las tierras y productores de insumos; *el secundario* que se encarga de la comercialización del grano (interna y externa) desde el momento en que el grano es comprado por los agentes, hasta que es colocado en la puerta de las fábricas procesadoras o en el país de destino de las exportaciones; y, *el eslabón terciario o industrial* que abarca el procesamiento del grano para producir bienes intermedios (Espinal et al., 2005). En este sentido, es importante indicar que el cultivo del cacao forma parte del primero de tres eslabones que componen la cadena de cacao en Colombia siguiendo a la comercialización y al eslabón industrial.

Por otra parte, la demanda de cacao se concentra principalmente en dos empresas - Casa Lúker y Nutresa- con una participación aproximada del 84.5% del mercado entre el periodo 2004-2011, evidenciando las características de un mercado oligopsónico, por la alta participación de los comercializadores y la elevada concentración de empresas en la compra final del cacao. Esta situación conlleva a que las empresas líderes del sector, posean cierto control sobre los precios y sobre sus competidores. No obstante, la fijación del precio nacional tiene como base el comportamiento del precio internacional, donde el valor agregado por el eslabón primario de la cadena (cacao en grano) representa sólo el 15.0% del

valor bruto total de la cadena, concentrándose la mayor cantidad de valor en el eslabón industrial (Espinal et al., 2005).

Finalmente, es necesario indicar que entre los principales problemas que enfrenta el sector del cacao en Colombia se encuentran: el bajo margen de comercialización, los bajos volúmenes de cacao disponibles, la competencia planteada por los comerciantes particulares que logran realizar el negocio a muy bajos costos en comparación con los que incurre la asociación -seguros, administración, contabilidad, revisoría fiscal- (Espinal et al., 2005), porque los productores no evidencian los beneficios de la cadena del cacao.

El Cacao en Santander

El más importante productor de cacao en Colombia es el departamento de Santander, como se ha mencionado en el apartado anterior, destacándose para el año 2015 en orden de mayor producción los municipios de San Vicente de Chucurí con 5,541.9 toneladas, El Carmen de Chucurí con 4,740.34 toneladas, Landazurí con 2,998 toneladas, Río Negro con 2,520 toneladas y Cimitarra con 1,662 toneladas, debido a las características edafoclimáticas especiales de las tierras un motivo que favorece la producción.

Es importante indicar que la comercialización de cacao en Santander se efectúa a través de agricultores (o personas naturales acopiadoras), y cooperativas, estas últimas también participan en el proceso de la comercialización del cacao en grano garantizando a los consumidores que el producto sea de la mejor calidad, siendo este uno de los factores de regulación de precios al productor. Las principales cooperativas cacaoteras en Santander, se encuentran en: Bucaramanga, San Vicente de Chucurí, El Carmen de Chucurí, Landázuri, Rionegro, Cimitarra, El Playón, Lebrija, Santa Helena de Opón y la Belleza. En San Vicente de Chucurí y El Carmen de Chucurí existen 16 cooperativas con tan solo el 30.0% de los productores afiliados.

De otro lado, el departamento de Santander cuenta con buenos estándares de calidad y con el reconocimiento de la industria nacional, pese a que enfrenta varios problemas: la industria regional posee una estructura artesanal, maquinaria obsoleta de baja eficiencia y tecnología que le impide ampliar su producción, ofreciendo básicamente solo chocolate de

mesa con un mercado muy limitado; hay escasez de mano de obra influyendo este aspecto en el proceso de producción, puesto que la obtención del beneficio del grano se recibe de forma inadecuada y por tanto los productores prefieren venderlo en estado húmedo, esto incide en la calidad final, aroma, sabor, y en las ganancias obtenidas (Bueno, 2004); y, los compradores intermediarios no pagan por la calidad del grano beneficiado (Castellanos et al., 2007).

Pabón, Herrera-Roa & Sepúlveda (2016) realizaron un estudio sobre caracterización socio-económica y productiva del cultivo de cacao en el departamento de Santander y dentro de sus resultados determinaron que el tamaño promedio de las plantaciones de cacao por agricultor es de 6.6 hectáreas (ha) sembradas, con una cantidad promedio de 4,483.8 árboles de cacao por finca. Además caracterizaron los cultivos encontrando que la edad promedio es de 14.3 años con edades comprendidas entre con 1 hasta 50 años de edad, además, la producción promedio de cacao por hectárea se sitúa en 448 kg.

Análisis de resultados

Análisis mundial de la cadena de valor del cacao

La cadena de valor del cacao a nivel mundial se divide en 5 eslabones clave que comprenden todo el proceso de producción del cacao: *a)* los productores primarios o agrícolas, *b)* los acopiadores y los beneficiadores, *c)* los transformadores de producto final para el consumo, *d)* los transformadores de productos secundarios para el consumo, y, *e)* los distribuidores y los comercializadores

Los primeros eslabones, plantación, recolección, acopio y beneficiadores (encargadas de la materia prima granos de cacao -cáscara, películas y demás residuos de cacao-), de las cadenas de valor de las grandes empresas internacionales de cacao, están concentradas en países con potencial ambiental y de recursos para la fabricación de los granos de cacao, como Costa de Marfil, Ghana, Ecuador, Nigeria, Camerún e Indonesia (figura 1), siendo competitivos en su estructura productiva. La producción de la materia prima está concentrada

en países que no son desarrollados, principalmente en el continente africano, sureste asiático y sur América.

Figura 1. Los mayores exportadores de cacao en grano en el mundo según la partida arancelaria 1801

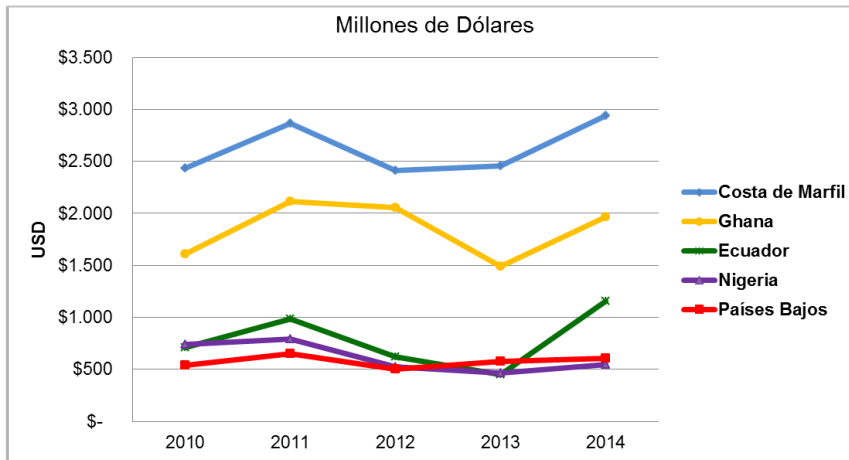


Figura 1. Los 5 mayores exportadores de la partida arancelaria 1801 (2010 – 2014). Elaboración propia de los autores a partir de las plataformas de análisis de comercio internacional: Trade Map y Nosis Comex.

Según las plataformas Nosis Comex y Trade Map, especializadas en el análisis del comercio internacional, se observa que los mayores productores y exportadores del grano de cacao, considerado como materia prima, son Costa de Marfil, Ghana, Ecuador y Nigeria. Es importante indicar que si bien los Países Bajos no son un productor de cacao, están presentes en el comercio internacional del grano, debido a su participación como el mayor importador y re-exportador del grano hacia la Unión Europea y al mundo, como se muestra en la figura 2. De hecho, dentro de los países importadores después de los Países Bajos se encuentran Estados Unidos, Alemania, Malasia y Bélgica.

Figura 2. Los mayores importadores de cacao en grano en el mundo según la partida arancelaria 1801

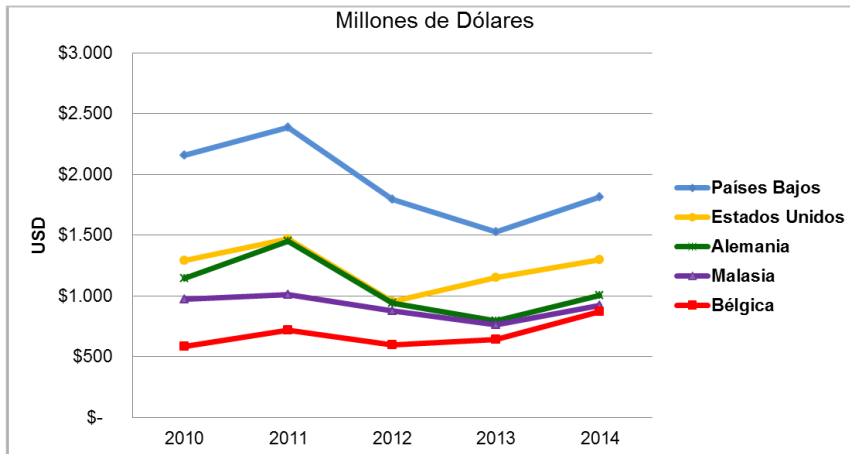


Figura 2. Los 5 mayores importadores de la partida arancelaria 1801 (2010 – 2014). Elaboración propia de los autores a partir de las plataformas de análisis de comercio internacional: Trade Map y Nosis Comex.

Por otra parte, los eslabones de industrialización, transformación, distribución y comercialización del cacao de tipo *básico, corriente, ordinario o bulk*, que entra al comercio internacional con fin de ser procesado y transformado, está concentrado por los transformadores de subproductos de cacao en un 95.0% por las siguientes empresas: Chargill (Reino Unido), Archer Daniels Midland Company (Estados Unidos), Blommer Chocolate Company (Estados Unidos), World's Finest Chocolate (Estados Unidos). En cuanto a la transformación del resto del grano de cacao, catalogado como *fino, flavor o aromático*, está concentrada principalmente en 3 empresas productoras de chocolate y cacao en polvo: Nestlé (Suiza), Mars (Estados Unidos) y Hershey's Food (Estados Unidos), como se observa en la siguiente figura:

Figura 3. Los mayores exportadores de cacao en grano en el mundo según la partida arancelaria 1806

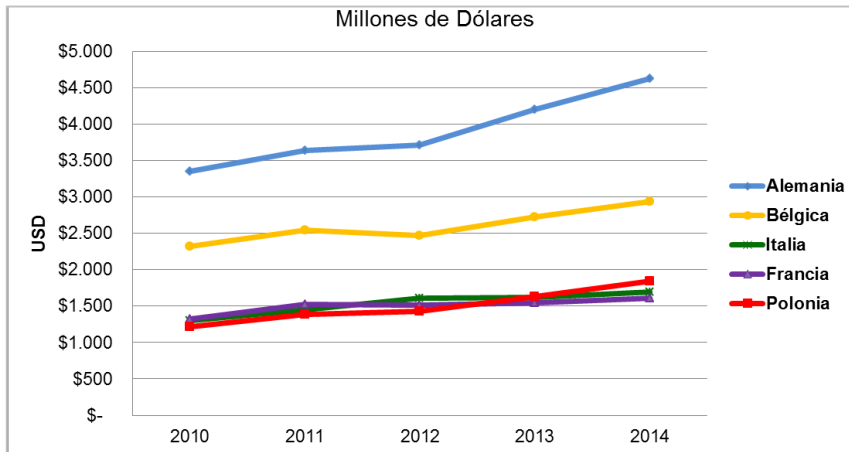


Figura 3. Los 5 mayores exportadores de la partida arancelaria 1806 (2010 – 2014). Elaboración propia de los autores a partir de las plataformas de análisis de comercio internacional: Trade Map y Nosis Comex.

La Figura 3 evidencia que los países que se encargan de la transformación y de la exportación de los subproductos de cacao procesado, fino, y chocolate, son los más desarrollados y competitivos del mundo. En este sentido, es importante indicar que son competitivas las naciones con mejores indicadores de inversión extranjera directa, productividad del trabajador, flujos netos del comercio internacional, industrialización con valor agregado en los bienes y servicios, e inversión en investigación y desarrollo. Además, estos países son naciones reconocidas por poseer tecnología y conocimiento avalados por investigaciones a través de I+D+i, por lo tanto reconocen que la mayor rentabilidad de la cadena del cacao se encuentra en los eslabones finales, donde se puede agregar mayor valor a los productos que serán comercializados al consumidor final. De este modo, las grandes empresas de estos países deciden dirigir sus esfuerzos hacia la transformación, mercadeo, mejoramiento de marca, las finanzas y la I+D+i, y de esta manera, externalizar los primeros eslabones hacia países que ofrecen menores costos de producción.

Contextualización del sector del cacao

Colombia es un gran productor de cacao en el ámbito mundial por el clima, su ubicación y el nivel de producción desagregado que tiene en sus diferentes regiones. Precisamente el país presenta grandes ventajas para invertir en cacao:

- a) El cultivo de cacao se encuentra presente en casi todas las regiones de Colombia por sus condiciones edafoclimáticas, un aspecto muy importante que favorece el cultivo del grano y que permite indicar que el país tiene ventaja geográfica frente a otras naciones. De igual forma, cuenta con una gran variedad de pisos térmicos y disponibilidad de recursos hídricos (FEDECACAO, 2015) que favorecen los cultivos agrícolas y por supuesto el cultivo del cacao.
- b) Según PROCOLOMBIA (2016) el cacao de Colombia tiene la distinción del cacao fino de Aroma, distinción otorgada por la ICCO y que solo tiene el 5.0% del grano mundial, agregando un valor importante al producto que favorece el atractivo que observan los países comercializadores porque les permite a estos últimos ofrecer productos finales basados en la calidad de la materia prima.
- c) Colombia cuenta con una potencialidad de 2 millones de hectáreas aptas para el desarrollo de cultivos de cacao, un aspecto importante que lo ubica como uno de los principales cultivadores de cacao en el mundo y que facilita el cumplimiento de los pedidos que se hagan desde el exterior fomentando el comercio internacional (INFOCOM, 2016). Este hecho implica que los productores del grano pueden beneficiarse de la comercialización internacional de su producto básico porque por sus condiciones puede ser preferido por los países desarrollados que priman la calidad sobre los precios.
- d) El subsector de la chocolatería y de la confitería hace parte del Programa de Transformación Productiva (PTP) del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, que busca mejorar la competitividad sectorial mediante alianzas público-privadas y planes de negocios. Este hecho favorece en el sector del cacao en Colombia la creación de relaciones directas con los comercializadores internacionales porque tienen el respaldo para las negociaciones.

Lo anterior evidencia que en Colombia los productores de cacao tienen muchas oportunidades porque poseen un producto reconocido de calidad en el ámbito internacional, siendo este aspecto fundamental para el establecimiento de actividades y políticas que favorezcan la producción del grano en el país.

Propuesta de valor para el sector del cacao en Colombia

La competitividad en el sector se evidencia según su participación, en los eslabones de la cadena, y en nivel de desarrollo con el que agrega valor a sus productos. Para este caso, es claro que los países considerados por el WEF como los menos competitivos a nivel mundial, son aquellos encargados de la tercerización de la producción de los granos de cacao, debido a que no poseen el conocimiento, la tecnología ni los recursos suficientes para propender en la transformación del cacao a sus derivados, e incluso, no buscan estrategias de diferenciación en el marketing, considerando alternativas como las tecnologías sociales, la innovación, el desarrollo de marca, la imagen del producto en el exterior, Este hecho implica que el valor que se agrega a los productos es muy baja, por tanto la rentabilidad es baja, sin preocuparse por la diferenciación o transformación del mismo. Este panorama favorece la repetición cíclica entre los procesos acopio y venta porque implican la regionalización de actividades que en el mundo están creando valor y que están siendo desaprovechadas por los productores-comercializadores del grano en Colombia.

Por otra parte, el uso de la herramienta *de análisis de la cadena de valor*, permite resaltar que los países que son competitivos y desarrollados como Estados Unidos y algunos países de la Unión Europea, no se preocupan por la producción del cacao, sino netamente por el valor agregado que ofrecerán con la propuesta de valor de su producto, y este es un tema que únicamente se desarrolla por el conocimiento y la investigación, dos de los grandes procesos en que se destacan estas naciones, pudiéndose afirmar que a mayor valor agregado se obtiene un producto de mejor calidad que retorna una mayor rentabilidad para quienes lo comercializan.

De otro lado, el sector del cacao en Colombia por sus características mencionadas en las páginas anteriores, es un escenario propicio para desarrollar actividades que estén orientadas hacia la producción del grano de calidad para su posterior comercialización en el ámbito internacional de los productos terminados. Este último proceso permite que los productores-comercializadores puedan gozar de precios mejor pagos y del ingreso al mercado

internacional que reconoce la calidad del grano y que está dispuesto a pagar por el producto final el precio puesto en el mercado. En este sentido, se requiere que las diferentes asociaciones y cooperativas de los cacaoteros identifiquen estas propuestas para que fomenten la producción-comercialización del grano desde los mismos productores a través de alianzas, convenios, contratos, ..., para que se cree un nuevo canal de negociación que aportará al alcance de la ventaja competitiva.

Finalmente, se concluye que los cambios en los sectores productivos han permitido la eliminación de barreras fronterizas para el comercio permitiendo el libre mercado de bienes y servicios internacionalmente, dando certeza que la globalización es un hecho que ha facilitado el intercambio entre países. Por otra parte, el sector mundial cacaotero ha sabido tomar parte de este factor, y ha ampliado los campos de acción de su cadena de valor a casi todos los lugares del mundo. Algunos de los países que han sabido aprovechar estas oportunidades, son aquellos que cuentan con el conocimiento y la tecnología para transformar el cacao, quienes a su vez son los países más desarrollados los encargados de los últimos eslabones, las cuales están encabezadas en un gran porcentaje, por chocolate y cacao en polvo, que es distribuido bajo marcas de gran reconocimiento como Hershey's Food, Mars, Ferrero, Nestlé, entre otros, que en su mayoría son multinacionales localizadas en Norteamérica y la Unión Europea.

Referencias

Bravo, M. V. C. (2016). Competitividad y Costos. *Revista Publicando*, 3(7), 312-321.
Recuperado de <http://rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/view/258>

Bueno, T. (2004). Diagnóstico de la cadena productiva del cacao-chocolate en el departamento de Arauca [Cd Room].

Cano, E. G. (2015). Revisión crítica de los postulados clásicos del comercio internacional: un ejercicio empírico sobre Colombia y Perú. *Revista Finanzas y Política Económica*, 7(1), 147-168.
Recuperado de I+D Revista de Investigaciones ISSN 22561676 Volumen 1 Número 1 Año 01 Enero-Junio 2013 pp.xx-xx

Ph.D. ALBA PATRICIA GUZMÁN DUQUE, CRISTIAN DAVID GUTIERREZ ROJAS, Ph.D.
DIANA OLIVEROS CONTRERAS,
Análisis mundial de la cadena de valor del cacao

http://editorial.ucatolica.edu.co/ojsucatolica/revistas_ucatolica/index.php/RFYYPE/article/view/155

Canto, J. V. (2013). La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios. *Industrial Data*, 16(1), 017-028. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/2944>

Carrillo, A. M. M., Burbano, G. J. L., & Mera, B. D. R. (2016). Entrepreneurial activity and competitiveness in Ecuador. *In Global Conference on Business & Finance Proceedings 1*(11) 1-1164. Institute for Business & Finance Research. <http://www.theibfr.com/ARCHIVE/ISSN-1941-9589-V11-N1-2016.pdf>

Castellanos, D., Torres, O. F., Fonseca, L. M., Montañez, S. L., Sanchez, V. M., & Castellanos, A. O. F. (2007). Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de cacao-chocolate en Colombia. Recuperado de http://www.bdigital.unal.edu.co/2111/1/Publicable_Agenda_Cacao.pdf

Delgado, R. F. (2015). The Political Economy of Mercantilism. *Iberian Journal of the History of Economic Thought*, 2(2), 120-121. Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/IJHE/article/viewFile/52056/48105>

Espinal, C. F., Martínez, C. H. J., Salazar, S. M., & Barrios, U. C. A. (2005). La cadena del caucho en Colombia: una mirada global de su estructura y dinamica 1991-2005. Recuperado de <http://conectarural.org/sitio/sites/default/files/documentos/La%20cadena%20del%20caucho%20en%20colombia%20una%20mirada%20global%20de%20su%20estructura%20y%20dinamica%201991-2005.pdf>

FEDECACAO. (2015). Producción Nacional de cacao en grano por departamentos de 2002-2014. Recuperado de <http://www.fedecacao.com.co/site/index.php/1eco-economia/2econacionales>

I+D Revista de Investigaciones ISSN 22561676 Volumen 1 Número 1 Año 01 Enero-Junio 2013 pp.xx-xx

Ph.D. ALBA PATRICIA GUZMÁN DUQUE, CRISTIAN DAVID GUTIERREZ ROJAS, Ph.D.
DIANA OLIVEROS CONTRERAS,
Análisis mundial de la cadena de valor del cacao

Gamboa, C., Zuluaga, S., & Rubiano, E. (2007). Características y funcionamiento del mercado de cacao y sus derivados en Colombia. *Proyecto de investigación para la Compañía Nacional de Chocolates S.A. FEDESARROLLO*. Recuperado de http://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/11445/1040/1/Repor_Agosto_2007_Gamboa_y_Zuluaga.pdf

Ganotakis, P. & Love, J. H. (2012). The innovation value chain in new technology-based firms: Evidence from the UK. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 839-860. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-5885.2012.00938.x/full>

González, V. & Amaya, G. (2005). Cacao en México: competitividad y medio ambiente con alianzas. INIFAP e IPRC para USAID. Recuperado de http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnade176.pdf

Haidar, J. I. (2012). The impact of business regulatory reforms on economic growth. *Journal of the Japanese and International Economies*, 26(3), 285-307. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0889158312000226>

Hernández, C., & Prieto, A. (2015). Calidad de servicio para el desarrollo de la competitividad empresarial. Una reflexión teórica. *Impacto Científico*, 8(2), 312-328. Recuperado de <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/impacto/article/view/20081/20007>

ICCO. (2012). The world cocoa economy: past and present international cocoa organization. EX/146/7. London UK. Recuperado de http://www.icco.org/aboutus/international-cocoa-agreements/cat_view/30-related-documents/45-statistics-other-statistics.html

INFOCOMM. (2007). Información de Mercado Sobre Productos Básicos. Cacao.

López, A. B. (2015). Acuerdos regionales de competitividad y 'governabilidad' en las cadenas de valor (cv). El caso de la cv cacao-choco late región nororiental. *Revista Mundo Económico y Empresarial*, (6), 63-70. Recuperado de <http://revistas.ut.edu.co/index.php/rmee/article/viewFile/515/419>

I+D Revista de Investigaciones ISSN 22561676 Volumen 1 Número 1 Año 01 Enero-Junio 2013 pp.xx-xx

Ph.D. ALBA PATRICIA GUZMÁN DUQUE, CRISTIAN DAVID GUTIERREZ ROJAS, Ph.D.
DIANA OLIVEROS CONTRERAS,
Análisis mundial de la cadena de valor del cacao

Mudambi, R. & Puck, J. (2016). A Global Value Chain Analysis of the 'Regional Strategy' Perspective. *Journal of Management Studies*. 6(53), 1076-1093. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joms.12189/pdf>

Núñez, P. Y. G., & Ceseña, F. I. R. (2015). Metodología para la medición del potencial ecoturístico en los oasis sudcalifornianos de México. *In Global Conference on Business & Finance Proceedings* 10(2) 1-1922. Recuperado de <http://search.proquest.com/openview/942f10fcb97c7a737311279fee08015e/1?pq-origsite=gscholar>

Ofori-Bah, A., & Asafu-Adjaye, J. (2011). Scope economies and technical efficiency of cocoa agroforestry systems in Ghana. *Ecological Economics*, 70(8), 1508-1518.

Pabón, M. G., Herrera-Roa, L. I., & Sepúlveda, W. S. (2016). Caracterización socio-económica y productiva del cultivo de cacao en el departamento de Santander (Colombia). *Revista Mexicana de Agronegocios*, 38, 283-294. Recuperado de http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/239289/2/G.-%20Pabon%20et%20al_Colombia.pdf

Pilinkiene, V. (2016). Trade openness, economic growth and competitiveness. The case of the central and eastern European countries. *Engineering Economics*, 27(2), 185-194. Recuperado de <http://www.inzeko.ktu.lt/index.php/EE/article/view/14013/7695>

Portafolio (2015). Producción de cacao en creció 17% en primer semestre. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/produccion-cacao-crecio-17-primer-semestre-38918>

Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.

Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2015). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*, 93(10), 53-71.

ProEcuador. (2013). Análisis del sector cacao y elaborados. Ecuador: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. I+D Revista de Investigaciones ISSN 22561676 Volumen 1 Número 1 Año 01 Enero-Junio 2013 pp.xx-xx

Ph.D. ALBA PATRICIA GUZMÁN DUQUE, CRISTIAN DAVID GUTIERREZ ROJAS, Ph.D.
DIANA OLIVEROS CONTRERAS,
Análisis mundial de la cadena de valor del cacao

Recuperado de <http://inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/SECTOR-CACAOYCHOCOLATERIA2016.pdf>

ProColombia. (2016). Inversión en el sector de Cacao, Chocolatería y Confitería en Colombia. Recuperado de <http://inviertaencolombia.com.co/sectores/agroindustria/cacao-chocolateria-y-confiteria.html>

Vota, A. M. A., Gastelú, C. A. T., & Muñoz-Repiso, A. G. V. (2011). Competencias en Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) de los estudiantes universitarios. *Revista Latina de Comunicación Social*, 6(66), 130-152. Recuperado de http://www.revistalatinacs.org/11/art/927_Mexico/06_Arras.html

INFOCOM (2016). Información de mercado sobre productos básicos. Recuperado de <http://www.unctad.org/infocomm/espagnol/arroz/descripc.htm>

WEF. (2016). Competitiveness Rankings. Retrieved from <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/>