

Análisis del perfil competitivo de la cadena productiva del cacao en el departamento de Arauca*

Eduardo Andrés Botero Cedeño**

Resumen

Este artículo presenta los resultados de la investigación titulada *Análisis del perfil competitivo de los principales sectores definidos en el Plan Regional de Competitividad para el Departamento de Arauca* y registra las particularidades de la cadena productiva del cacao. Busca determinar si el sector cacaotero cuenta con las características necesarias para convertirse en una actividad económica de enclave y aglomeración a raíz de la cual sea posible apuntalar el desarrollo económico y social del territorio. Para este propósito, se ha utilizado una metodología cualitativa de enfoque multimodal, implementada a través de entrevistas semiestructuradas a actores representativos de la cadena productiva. Con la recolección y el posterior análisis de la información, se determinó que existen condiciones objetivas que avalan la priorización del sector cacaotero en el *Plan Regional de Competitividad*, así como factores que impiden que las capacidades competitivas del sector se acerquen a los niveles óptimos. En este sentido, se recalca la necesidad de desarrollar procesos coordinados entre los actores

Palabras clave

Competitividad, cacao, cadena productiva, productividad, competencia, tecnología

Clasificación JEL

D29, L19, L60

Cómo citar este artículo: Botero Cedeño, E. A. (2017). Análisis del perfil competitivo de la cadena productiva del cacao en el departamento de Arauca. *Equidad & Desarrollo*, (27), 37-53. doi: <http://dx.doi.org/10.19052/ed.3663>

Fecha de recepción: 1 de febrero de 2016 • Fecha de aprobación: 1 de noviembre de 2016

* Artículo proveniente de la investigación *Análisis del perfil competitivo de los principales sectores definidos en el Plan Regional de Competitividad para el departamento de Arauca*, financiado por la Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la sede Arauca.

** Economista de la Universidad La Gran Colombia, seccional Armenia; especialista en Finanzas y Negocios Internacionales de la Escuela de Administración de Negocios (EAN); magíster en Administración Económica y Financiera de la Universidad Tecnológica de Pereira. Grupo de investigación GEMA, adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Cooperativa de Colombia, sede Arauca. Correo electrónico: botero999@hotmail.com

sociales activos en el territorio, con el objetivo fundamental de articular unas ventajas comparativas representadas en excelentes condiciones agroecológicas, con dinámicas empresariales encaminadas a una complejización de la actividad productiva que apunte a la generación de valor.

Analysis of the Competitive Profile of the Cocoa Production Chain in the Department of Arauca

Abstract

This article presents the results of the research entitled *Análisis del perfil competitivo de los principales sectores definidos en el Plan Regional de Competitividad para el departamento de Arauca*, and also records the special characteristics of the cocoa production chain. This article is intended to determine if the cocoa sector has the necessary characteristics to become an enclave economic activity, and an agglomeration from which it is possible to boost the economic and social development of the territory. For this purpose, a qualitative methodology of multimodal approach has been used, implemented through semi-structured interviews with representative actors of the production chain. With the gathering and subsequent analysis of the information, it was determined that there are objective conditions that support the prioritization of the cocoa sector in the Regional Competitiveness Plan, but that there are also factors that prevent the competitiveness of the sector from approaching ideal levels. In this sense, it is important to note that there is a need to develop coordinated processes within the active social actors in the territory, with the main purpose of articulating some comparative advantages represented in excellent agroecological conditions, with business dynamics aimed at a complexization of productive activity aimed to the generation of value.

Keywords

Competitiveness, cocoa, productive chain, productivity, competition, technology

Análise do perfil competitivo da cadeia produtiva do cacau no Estado de Arauca

Resumo

Este artigo apresenta os resultados da pesquisa titulada *Análise do perfil competitivo dos principais setores definidos no Plano Regional de Competitividade para o estado de Arauca* e registra as particula-

ridades da cadeia produtiva do cacau. Busca determinar se o setor de cacau conta com as características necessárias para transformar-se em uma atividade econômica de enclave e aglomeração a raiz da qual seja possível apoiar o desenvolvimento econômico e social do território. Para este propósito, se utilizou uma metodologia qualitativa de enfoque multimodal, implementada através de entrevistas semiestruturadas a atores representativos da cadeia de produção. Com a coleta e a posterior análise da informação se determinou que existem condições objetivas que avalizam a priorização do setor do cacau no Plano Regional de Competitividade, mas que existem fatores que impedem que as capacidades competitivas do setor se aproximem aos níveis óptimos. Neste sentido, se recalca a necessidade de desenvolver processos coordenados entre os atores sociais ativos no território, com o objetivo fundamental de articular umas vantagens comparativas representadas em excelentes condições agroecológicas, com dinâmicas empresariais encaminhadas a uma complexidade da atividade produtiva visando a geração de valor.

Palavras chave

Competitividade, cacau, cadeia produtiva, produtividade, competência, tecnologia

Introducción

En la definición de las *apuestas* que un territorio determinado debe priorizar para consolidar sus dinámicas de crecimiento y desarrollo económico, se hace necesario, según Albuquerque (2003, p. 11), interrelacionar las acciones de los agentes públicos y privados que tienen incidencia en la dinámica territorial, a través del fortalecimiento de espacios de concertación en los que se propenda abiertamente a una visión compartida del desarrollo local. Las comisiones regionales y sus planes de competitividad pueden considerarse importantes esfuerzos que en los ámbitos nacional, regional y local se han dirigido a garantizar el cumplimiento de la condición mencionada. De manera casi que simultánea, y como consecuencia lógica de este proceso, a través de dichos escenarios se han estimulado dinámicas de emancipación social pensadas y sentidas desde el territorio (Echeverry, Medina y Silva, 2013).

Si bien es cierto que por tratarse de ejercicios prospectivos pensados, en esencia, como guías de orientación del accionar estratégico de los diferentes actores sociales en el mediano y largo plazo, los planes regionales de competitividad no son documentos que se caractericen por un extenso tratamiento teórico, conceptual y metodológico de las categorías concernientes al desarrollo regional, sí es

perceptible un enfoque que enaltece la organización en redes y asociaciones como mecanismo para la explotación efectiva de las ventajas producto de la dotación natural de los territorios (Becerra y Álvarez, 2011; Martínez, 2004).

En la retórica de los planes de competitividad, la integración se ha comprendido como el mecanismo más eficaz para reducir la curva de aprendizaje y, así, acelerar la adquisición de conocimientos que promuevan una dinámica innovadora en el territorio. Se entiende esta integración desde una postura cercana a la de Helmsing (2002), es decir, en función de una organización social que se consolida bajo esquemas de análisis de la demanda y de coordinación de la oferta, por intermedio de una cooperación directa entre las unidades productivas y sólidos sistemas de apoyo gubernamental (2002, p. 34).

En el departamento de Arauca es perceptible este tipo de dinámicas alrededor del cultivo del cacao, razón por la cual este sector, según lo planteado en el Plan Regional de Competitividad, se ha identificado como una oportunidad única para propiciar el desarrollo económico y social del territorio, y, por lo tanto, como una de las apuestas productivas de mayor potencial (Secretaría de Planeación Departamental de Arauca, 2011).

El proceso investigativo que aquí se presenta se ha concentrado en identificar las razones por las cuales, a pesar de la existencia de condiciones naturales favorables (principalmente una amplia oferta agroecológica y un clima más que propicio para el cultivo), de contar con una excelente clasificación y con el reconocimiento por la variedad y la calidad del cacao que se produce, esta actividad económica no ha logrado posicionarse como un sector productivo predominante dentro de la estructura económica del departamento de Arauca. En virtud de las percepciones recogidas a lo largo de la investigación, la razón principal es la siguiente: no se han logrado integrar adecuadamente las ventajas comparativas con dinámicas sociales y empresariales sobresalientes que promuevan la generación de valor. Ante esto, la investigación ha buscado establecer las particularidades que hacen del cultivo del cacao una actividad económica importante que aún no ha logrado consolidarse bajo la dinámica de una cadena productiva. Nuestro interés como grupo de investigación es generar insumos prácticos y conceptuales que coadyuven para que esta *apuesta* productiva trascienda hacia dinámicas de enclave y aglomeración, es decir, hacia la unidad básica de la competitividad territorial y del desarrollo regional, entendida esta última, dentro de la literatura especializada, como el clúster (Porter, 2013, 1999, 1991; Buendía Rice, 2013; Becerra y Álvarez, 2011; Yifu Lin, 2010).

Algunos antecedentes importantes

El sector cacaotero es uno de los sectores de mayor importancia en Colombia: gran cantidad de familias depende de esta actividad para obtener su sustento diario; miles de campesinos han vislumbrado en el cacao una oportunidad para garantizar su sustento y vivir dignamente. En el caso específico del departamento de Arauca, la actividad cacaotera ha demostrado que es posible reducir la dependencia de las rentas petroleras y que la actividad agroindustrial es una alternativa válida para impulsar el desarrollo y el progreso del territorio (Secretaría de Planeación Departamental de Arauca, 2011). En este sentido, las condiciones agroecológicas propicias y las características distintivas en materia de variedad del grano han permitido al departamento ubicarse en el segundo lugar en la lista de productores de cacao del país, superado por Santander, departamento cuya producción, según los datos del Ministerio de Agricultura, ascendió en 2009 a un total de 18.963 toneladas (Secretaría de Planeación Departamental de Arauca, 2011). Dichas características o ventajas comparativas se deben en especial a la disponibilidad de una gran área cultivable, así como a las condiciones climáticas. Estos factores naturales, aunados a aspectos culturales y sociales, han favorecido un importante arraigo alrededor del cultivo, aspecto que permite vislumbrar para esta actividad económicas posibilidades reales de fomentar un crecimiento y un desarrollo económico sostenible y perdurable.

Según agentes activos de la cadena, la producción oficialmente registrada en el departamento de Arauca es de 5400 toneladas, pero la cifra real puede superar las 13.000 toneladas de cacao al año, producción que se concentra en los municipios de Arauquita, Tame y Saravena (Unidad Administrativa para la Consolidación Territorial, 2012); la diferencia se debe a que gran parte del cacao se registra como originario de Santander.

La Federación Nacional de Cacaoteros es la institución que brinda la asistencia técnica. Con sede en el municipio de Arauquita, es uno de los principales clientes de las dos cooperativas que funcionan en el departamento de Arauca (Coopcacao, de Saravena, y Coomprocar, de Arauquita), las cuales son las encargadas de recolectar y vender el cacao que se produce en todo el departamento. Alrededor de una sólida institucionalidad, el gremio cacaotero ha logrado integrar a todos los actores de la cadena de valor con presencia en el territorio, y se caracteriza por una gran unidad y por una participación activa y propositiva en las diferentes actividades o proyectos que propenden por el fortalecimiento de la actividad, el incremento de

los niveles de productividad del cultivo y el aumento de las posibilidades competitivas en la localidad y en toda la región.

42 Una de las primeras fases del proyecto de investigación fue realizar un análisis de las cinco fuerzas de Porter (2013), las cuales determinan la estructura general, la forma en que en ella se compite y los márgenes de rentabilidad que se obtienen en una industria (p. 21). Con base en este análisis, fue posible hacer la siguiente radiografía del sector cacaotero en el departamento de Arauca:

1. *Rivalidad entre competidores*. Los cacaoteros manifiestan desconocer la existencia de la competencia y, si bien admiten la posibilidad de que exista, aún no son conscientes de las consecuencias que a futuro puede acarrearles. Esto, en esencia, se explica por un modelo de negocio que les permite vender todo lo que producen con poco esfuerzo, lo que difumina los efectos de posibles aumentos en la oferta.
2. *Amenaza de entrada de nuevos competidores*. Al igual que en el aspecto anterior, el esquema de comercialización que garantiza la compra y venta de toda la producción conlleva a que la posibilidad de nuevos participantes en el mercado no se perciba como una amenaza. Esto permite inferir un desconocimiento de las condiciones nacionales e internacionales que caracterizan a esta clase de cultivos, que da cuenta, a su vez, de un aparato productivo anquilosado que desarrolla muy pocos procesos con el objetivo de mejorar su condición competitiva.
3. *Amenaza de ingreso de productos sustitutos*. La percepción de los agentes de la cadena productiva es que no existe un producto que pueda sustituir al cacao. En virtud de sus características organolépticas, el cacao del departamento es único; ni siquiera el café o cualquier otra bebida puede reemplazar su sabor, su olor y su textura. Algunas de las personas consultadas para esta investigación reconocen la posibilidad de que los cambios en las dinámicas culturales y sociales que ya empiezan a vislumbrarse requieran transformaciones profundas en los esquemas productivos.
4. *Poder de negociación de los proveedores*. La relación que existe con los proveedores es muy buena (la mayoría de personas la califican como muy efectiva), precisamente por las facilidades de acceso que tienen al departamento. Sin embargo, el poder de modificar el precio de los insumos básicos por parte de la demanda es muy bajo o nulo, y esto afecta las posibilidades de adaptación ante posibles coyunturas desfavorables para el precio del cultivo.

5. *Poder de negociación de los consumidores.* La relación entre las cooperativas y los cacaoteros se cataloga como excelente. Aquellas son las que compran el cacao para venderlo a grandes marcas como Casa Luker y la Nacional de Chocolates. Sin embargo, las cooperativas, encargadas de negociar con estas grandes empresas, se quejan de una situación de oligopsonio que ha terminado reduciendo de forma considerable su poder de negociación y afectando de igual manera sus márgenes de rentabilidad.

Materiales y métodos

La investigación se desarrolló con una orientación cualitativa, específicamente desarrollada a través de un enfoque integrado multimodal (Hernández, Fernández y Baptista, 2007). De esta manera, el análisis relaciona la información obtenida de las fuentes secundarias y de las fuentes primarias, esta última a través de entrevistas en profundidad a 18 actores especializados de la cadena de valor. Los actores estratégicos del sector se identificaron y seleccionaron a través de un proceso de *screening* o referenciación. De esta forma, se construyeron los insumos necesarios para alimentar la matriz de perfil competitivo, con base en los parámetros definidos en el estudio de Mosquera, Argumedo y Morales (2010), desarrollado para el sector ornamental en Atlixco, México. La lectura de los resultados en la propuesta metodológica adoptada se realiza en virtud de una escala de estimación donde 2,5 es la calificación estándar o promedio de competitividad. Por lo tanto, un valor por debajo de este parámetro de referencia indica una situación desfavorable, mientras que un guarismo más alto significa una superioridad del sector. Se consolidó así un trabajo de corte descriptivo, que relaciona las condiciones favorables y desfavorables que explican la dinámica competitiva del sector productivo en el departamento de Arauca.

Análisis de la situación competitiva según las condiciones del proceso productivo

El análisis del proceso productivo de la cadena de cacao en el departamento de Arauca se realizó con base en las percepciones que tienen los diferentes actores de la cadena sobre las fortalezas y debilidades del sector, así como en las capacidades

con las que este cuenta para aprovechar o mejorar cada una de ellas. De esta manera, se ha logrado determinar que el sector cacaotero es de vital importancia para la estructura económica y, por consecuencia, para el desarrollo económico y social del departamento. En palabras de uno de los entrevistados: “Fundamentalmente subsisto de la producción del cacao, tenemos alrededor de 7000 árboles de cacao [...], de eso devengo la mayor parte del sustento” (Flores, comunicación personal, 20 de marzo de 2015).

Es tan común la situación anterior que el departamento se ha consolidado, según las fuentes consultadas, como el segundo productor en el país, lo que significa que, después de Santander, está cerca de cultivar 10.000 hectáreas de cacao o más (Pérez, comunicación personal, 20 de marzo de 2015).

Conscientes de la trascendencia de estos datos, el Estado, junto con la Federación Nacional de Cacaoteros, ha incentivado el desarrollo de este cultivo en el departamento, por medio de procesos de apoyo a los cacaocultores que se presentan (principalmente, acompañamiento técnico y facilitación del acceso a las diferentes investigaciones realizadas con el fin de lograr combatir, de manera adecuada, las diversas enfermedades del cultivo). Estos, por su parte, empiezan a explorar esquemas de asociación que les permiten aprovechar las características sobresalientes del cultivo, con miras a generar mecanismos de incursión en el mercado internacional que se reflejen en mejores ganancias monetarias. Estos factores explican en gran parte la valoración de la situación competitiva de la cadena en cuanto al aspecto productivo, apreciación que se presenta en la tabla 1.

La tabla 1, correspondiente al análisis del proceso productivo, muestra que la valoración arrojó como resultado un promedio total de 3,2. Según los diferentes agentes de la cadena de valor consultados, esto significa que el sector cacaotero se encuentra en un nivel competitivo superior. Si bien existen variables cuya estimación se encuentra muy por debajo de lo que dentro de la metodología se ha denominado una “situación competitiva estándar”, las apreciaciones apuntan a recalcar que el sector cuenta con buenas condiciones en este aspecto. Una de las fortalezas más destacadas por las personas consultadas tiene que ver con las cuatro menciones de honor que el cacao producido en el departamento ha recibido en diferentes ferias internacionales, como el Salón del Chocolate de París: “es un cacao que por sus condiciones agroecológicas de suelo, clima y genética, es de alta calidad, [...] un cacao fino de sabor y aroma” (Olarte, comunicación personal, 20 de marzo de 2015).

Tabla 1. Elementos competitivos clave en el aspecto productivo

Posición competitiva					
Competencias clave		Análisis de actores estratégicos		Competitividad ideal	
Variable	Ponderación (%)	Valoración	Total	Valoración	Total
Manejo de los procesos productivos	14	1,2	0,2	4	0,6
Condiciones de la oferta agroecológica	24	4,0	1,0	4	1,0
Apoyo de entidades públicas y privadas	24	4,0	1,0	4	1,0
Calidad del producto	24	3,9	0,9	4	1,0
Dinámicas de asociación y cooperación en la cadena productiva	14	1,4	0,2	4	0,6
Total	100		3,2		4,0

Fuente: elaboración propia.

Aunque dichas menciones han llevado a que el cacao araucano sea reconocido en el mundo por sus características, lo que permite vislumbrar grandes oportunidades comerciales, es necesario afianzar mucho más los procesos productivos enfocados en las variedades de alta calidad.

Al respecto, ha cumplido un papel preponderante la renuencia de los productores de cacao hacia una agremiación efectiva que promueva la utilización de los diferentes paquetes tecnológicos que brinda la Federación Nacional de Cacaoteros. Esto ha quedado evidenciado en la mayoría de testimonios, entre los cuales nos permitimos destacar uno que engloba la percepción de los agentes consultados: “Hay muchos cacaocultores que no se comprometen con los beneficios que se brindan [...] mucha gente adquiere los beneficios simplemente por no dejarlos perder, o también esperan que la Federación les haga el trabajo y, como consecuencia, descuidan los cultivos” (Alarcón, comunicación personal, 20 de marzo de 2015). Bajo esta dinámica, se presenta una producción de poca calidad, aspecto que genera un impacto negativo en el posicionamiento del cacao araucano.

Análisis de la situación competitiva según las condiciones de la competencia

46 Como se aprecia en la tabla 2, en el aspecto competitivo, la valoración total de los actores estratégicos (los cacaocultores) es 1,6, una cifra que, según la metodología utilizada, indica una situación competitiva muy por debajo del promedio o estándar. Esta situación puede atribuirse a que la mayoría de los agricultores desconocen las dinámicas de competencia que a escala regional, nacional e internacional debe afrontar el sector, razón por la cual muy poco tienen en

"La mayoría de los agricultores desconocen las dinámicas de competencia que a escala regional, nacional e internacional debe afrontar el sector, razón por la cual muy poco tienen en consideración las consecuencias que en un futuro puede traer sobre ellos la reconfiguración de dichas dinámicas".

consideración las consecuencias que en un futuro puede traer sobre ellos la reconfiguración de dichas dinámicas. Las palabras de uno de los agentes consultados sirven como ilustración de lo dicho: "a nivel [*sic*] regional, la verdad no es que exista competencia como tal, lo que se produce se vende [...] lo ideal es producir [...] ojalá nuestro fuerte fuese el cacao, porque a este producto no le afecta el libre comercio" (Sánchez, comunicación personal, 20 de marzo de 2015).

Si bien es cierto que se cuenta con grandes áreas cultivadas en el departamento, la variedad modelo araucano, premiada en diversas ocasiones en el Salón del Chocolate, por su sabor y aroma, y a pesar de su alta demanda en los mercados extranjeros, es la que menor producción registra en el departamento. La razón de esta paradoja es que producir dicha variedad requiere un adecuado manejo final del proceso de beneficio, y este aspecto aún no se ha estandarizado. En consecuencia, en algunas ocasiones se ha presentado la devolución de grandes cantidades de cacao exportado, pues no

cumplía con las características necesarias para satisfacer las exigencias del cliente, y esta es una situación que afecta las posibilidades competitivas de la cadena productiva en general. Las personas consultadas concuerdan en afirmar que, para poder llegar a competir en el mercado global del cacao, es indispensable que cada

Tabla 2. Elementos competitivos clave en el aspecto competencia

Posición competitiva					
Competencias clave		Análisis de actores estratégicos		Competitividad ideal	
Variable	Ponderación (%)	Valoración	Total	Valoración	Total
Procesos de inmersión en el comercio exterior	25	2,0	0,5	4	1,0
Capacidad para cumplir con las condiciones exigidas en el mercado internacional	25	2,3	0,6	4	1,0
Poder de negociación con intermediarios y compradores finales	25	1,3	0,3	4	1,0
Trazabilidad del producto	25	1,0	0,3	4	1,0
Total	100		1,6		4,0

Fuente: elaboración propia.

día más agricultores dediquen espacios en sus parcelas o fincas para este cultivo, ya que la demanda supera ampliamente la oferta existente. Pero también conviene en aseverar que dichos cultivos deben concentrarse en variedades de alta calidad.

Es claro que la situación de monopsonio a la que se ven sometidos los productores de cacao en Arauca da lugar a un marcado inconformismo ante las asimetrías en el poder de negociación con los compradores: Nacional de Chocolates y Casa Luker. La respuesta que plantean los agentes de la cadena productiva ante esta crítica situación es la agremiación y la cooperación en todos los ámbitos. En palabras de uno de los entrevistados, “se está trabajando duro para ubicar mercados extranjeros, porque desafortunadamente la industria nacional nos tiene en un conformismo” (Olarde, comunicación personal, 20 de marzo de 2015). Según las personas consultadas, si continúa esta alta dependencia de las empresas compradoras y se acepta lo que estas desean pagar por el producto, el progreso del sector se verá muy limitado. La preocupación radica en la falta de incentivos para que los productores cultiven cacao de calidad:

Luker y la Nacional de Chocolates [...] no han dado el mayor incentivo a los cacaoteros; en cuanto al pago final del producto [...], los cacaoteros no se han motivado, ya que a estas dos empresas sí les interesa que el cacao sea de excelente calidad, pero lo pagan igual. (Barrientos, comunicación personal, 20 de marzo de 2015)

Es también preocupante y negativo para la competitividad de la cadena la falta de un registro de producción adecuado. Este es un aspecto en el que, según los agentes de la cadena productiva, “tiene que ayudar el Gobierno Nacional, municipal y departamental [...] se busca que exista un reporte, que cada camión, cada viaje de cacao quede registrado [...] que realmente nosotros podamos saber cuánto estamos produciendo” (Flores, comunicación personal, 20 de marzo de 2015).

No debe subvalorarse la importancia de esta situación, ya que no son pocos los productores que denuncian que los registros existentes no corresponden con la realidad productiva del departamento. Hay un número considerable de intermediarios, quienes, sin ningún tipo de control, logran adquirir cantidades significativas de cacao araucano para trasladarlo al departamento de Santander y reportarlo como originario de este lugar. El sector cacaotero reclama un mayor control, el cual se encuentra vinculado al fortalecimiento de las cooperativas de la región, de tal forma que los procesos de almacenamiento, distribución y, si es el caso, transformación queden bajo el dominio de aquellas, en un esquema, si se quiere, similar al establecido por la Federación Nacional de Cafeteros, pero con mayor libertad para los esfuerzos individuales que se dirijan a incursionar en el comercio exterior.

Análisis de la situación competitiva según las condiciones tecnológicas

En cuanto a los resultados obtenidos en el análisis de las condiciones tecnológicas que caracterizan al sector cacaotero en el departamento de Arauca, dicho factor se encuentra en un nivel competitivo estándar, con una valoración de 2,6 (tabla 3). En este caso se observan evaluaciones bastante disímiles para las diferentes variables; existen unas que se acercan a lo que se considera “el valor ideal”: la aplicación de nuevas tecnologías y la investigación y orientación tecnológica. Estos dos factores, según la información recabada, se relacionan directamente con las herramientas

que la Federación Nacional de Cacaoteros brinda a los productores de la región, a quienes, entre otras cosas, enseña nuevos modelos de siembra, poda y enjertación, herramientas esenciales para maximizar los rendimientos de las plantaciones y para evitar pérdidas importantes en la producción. En este sentido, la percepción es que el sector ha entrado en una dinámica de mejoramiento continuo, reflejada en el diseño de convenios, estrategias y políticas “para posicionar nuestro cacao en el mundo”; intensificación de las capacitaciones en manejo fitosanitario; modernización de cultivos, y adecuación de modelos de siembra y procesos de beneficios (Flores, comunicación personal, 20 de marzo de 2015).

Tabla 3. Elementos competitivos clave en el aspecto tecnológico

Posición competitiva					
Competencias clave		Análisis de actores estratégicos		Competitividad ideal	
Variable	Ponderación (%)	Valoración	Total	Valoración	Total
Aplicación de nuevas tecnologías	30	3,0	0,9	4	1,2
Investigación y orientación tecnológica	30	3,7	1,1	4	1,2
Laboratorios especializados	20	1,4	0,3	4	0,8
Actitud frente al cambio	20	1,6	0,3	4	0,8
Totales	100		2,6		4,0

Fuente: elaboración propia.

También se puede apreciar en la tabla 3 que existen variables que deben ser vislumbradas como importantes posibilidades de mejora en el mediano y corto plazo: la carencia de laboratorios especializados y la resistencia al cambio que aún exteriorizan algunos productores de la región. La primera variable refleja la necesidad de crear valor agregado a través de la transformación del fruto del cacao. Si bien es importante destacar que ya existen en el departamento algunas unidades dedicadas a la producción de chocolate en diversas presentaciones (esencialmente golosinas), la transformación debe ser tercerizada, por intermedio de empresas

ubicadas en la ciudad de Bogotá, situación que menoscaba las posibilidades competitivas de este tipo emprendimientos empresariales. La segunda variable está relacionada con la obstinación de un número importante de cultivadores, aspecto que dificulta el mejoramiento de la producción.

El diagnóstico relacionado con estas dos variables tiene como eje central las limitaciones para brindar apoyo técnico, no tanto por su calidad, sino por el escaso número de técnicos especializados que hay en la región, situación que conlleva a que “el conocimiento no llegue a todos los cacaocultores, quienes pueden ser renuentes a estos procesos [...] ellos son muy tradicionales y todavía no han aceptado el proceso tecnológico que se está manejando hasta el momento” (Barrientos, comunicación personal, 20 de marzo de 2015).

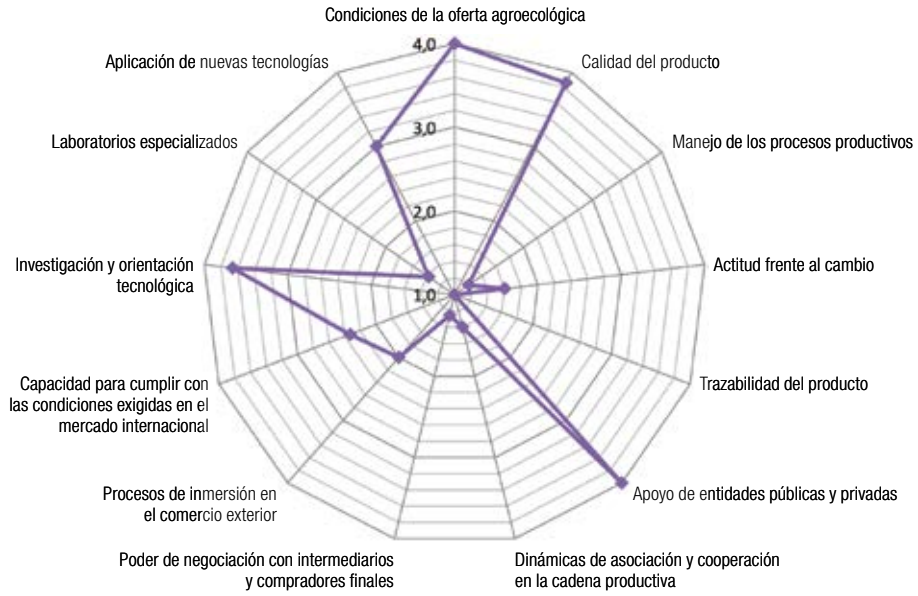
Análisis global de la situación competitiva del sector cacaotero en el departamento de Arauca

Un análisis global de la situación competitiva del sector cacaotero en el departamento ha permitido determinar que, en esencia, las variables que son valoradas con un nivel competitivo por encima del estándar se refieren a las condiciones naturales, la calidad del producto, el apoyo de las diferentes entidades, la aplicación de nuevas tecnologías, la investigación y la orientación tecnológica. Con estas variables, se exaltan las condiciones agroecológicas del territorio, el arraigo y la importancia de esta actividad en el sistema productivo, así como la importancia del esquema federativo y de acompañamiento gubernamental con el que ha contado el sector cacaotero en el departamento.

"Los productores deben empezar a ser conscientes de que si bien la competencia a escala local no es muy fuerte, en el contexto nacional e internacional, la calidad y la diferenciación son altamente reconocidas y recompensadas".

Asimismo, se puede apreciar que las variables relacionadas con la competencia están muy alejadas de un nivel ideal de competitividad (figura 1). En este sentido, es importante seguir promoviendo y fortaleciendo los procesos de inmersión en el comercio exterior que se están comenzando a dar en el departamento. Los productores deben empezar a ser conscientes de que si bien la competencia a

Figura 1. Análisis del perfil competitivo de la cadena productiva de cacao en el departamento de Arauca



Fuente: elaboración propia.

escala local no es muy fuerte, en el contexto nacional e internacional, la calidad y la diferenciación son altamente reconocidas y recompensadas.

Los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación han permitido determinar que el sector cacaotero, en virtud de su dinámica y condiciones objetivas necesarias, debe considerarse una de las apuestas productivas del territorio. Si bien es cierto que existen múltiples debilidades en los aspectos estudiados, estas pueden ser contrarrestadas si se emprenden acciones capaces de articular los esfuerzos de los agentes de la cadena de valor.

Conclusiones

52

Los actores de la cadena de valor coinciden en afirmar que el departamento de Arauca cuenta con las condiciones naturales favorables que le permiten producir grandes cantidades de cacao de muy buena calidad, apetecido tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

El acompañamiento que han venido desarrollando el Estado y la Federación Nacional de Cacaoteros es importante, pero se debe garantizar que llegue a cada uno de los agricultores dedicados a este cultivo, con el objetivo de que todos estén capacitados y actúen de manera adecuada frente a las diversas enfermedades que se generan en el cultivo de cacao, para mitigar los daños en cada una de las fincas cacaoteras.

Las nuevas herramientas tecnológicas han permitido generar un producto de mayor calidad, pero una gran parte de cacaocultores se niega a utilizarlas, y esto se convierte en un problema para el sector. Igual lo es la presencia de intermediarios, porque impide generar un reporte específico de la cantidad de cacao que se produce en el departamento.

El cacao del departamento ha sido premiado en diversas ocasiones en el Salón del Chocolate de París, por su fino sabor y aroma; pero este tipo de cacao, conocido como modelo Arauca, es muy escaso y difícil de lograr, puesto que necesita grandes esfuerzos en el proceso de beneficio.

El gremio cacaotero se caracteriza por la unidad y la participación en los diferentes eventos, cuyo objetivo es brindarle al cacaotero herramientas eficientes para el manejo de su cultivo.

Referencias

Albuquerque, F. (Octubre de 2003). *Curso Estrategias para el Desarrollo Económico Local*. Recuperado de <http://www.asocam.org/biblioteca/files/original/6efa2c339d6d5c5b599edfcf32c4cd6.pdf>

Becerra Rodríguez, F. y Álvarez Giraldo, C. M. (2011). El talento humano y la innovación

empresarial en el contexto de las redes empresariales: el clúster de prendas de vestir en Caldas, Colombia. *Estudios Gerenciales*, 27(119), 209-232.

Buendía Rice, E. A. (2013). El papel de la venta competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis Económico*, 28(69), 55-78.

- Echeverry Romero, R. D., Medina Vásquez, J. E. y Silva Castellanos, T. F. (2013). El desarrollo local desde una perspectiva sociocultural de la competitividad. *Cuadernos de Administración*, 29(49), 45-54.
- Gobernación de Arauca, Secretaría de Planeación Departamental. (2011). *Plan Regional de Competitividad del Departamento de Arauca*. Arauca: Gobernación de Arauca.
- Helmsing, A. (2002). Perspectivas sobre el desarrollo económico localizado. *Revista Eure*, 28(84), 33-61.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2007). *Metodología de la investigación*. México, D. F.: McGraw Hill.
- Martínez Fernández, M. C. (2004). La capacidad innovadora de las redes de desarrollo regional: el valor añadido de la colaboración, la competitividad y la difusión del conocimiento. *Historia Empresarial*, (812), 55-69.
- Mosquera, V., Argumedo, A. y Morales, J. (2010). Competitividad de la pequeña empresa del sector ornamentales en Atlixco, México. *Entramado*, 6(2), 26-35.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Javier Vergara.
- Porter, M. (1999). Los “clústers” y la nueva economía. *Palmas*, 20(4), 51-65.
- Porter, M. (2013). *Estrategia competitiva*. México D. F.: Patria.
- Unidad Administrativa para la Consolidación Territorial (UACT). (Abril de 2012). *Consolidación Territorial y Cámara de Comercio de Arauca trabajan por el sector cacaoero del departamento*. Recuperado el 1.º de mayo de 2015 de <http://www.consolidacion.gov.co/?q=content/consolidaci%C3%B3n-territorial-y-c%C3%A1mara-de-comercio-de-arauca-trabajan-por-el-sector-cacaoero-de>
- Yifu Lin, J. (2010). *Nueva economía estructural: un marco para reformular el desarrollo* (documento de trabajo sobre investigación de políticas 5197), Banco Mundial, Washington, Estados Unidos.