

**DIAGNOSTICO, PERSPECTIVAS Y RECOMENDACIONES  
PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SUBSECTOR DEL DULCE PROCESADO  
EN FLORIDABLANCA**

**ELISEO DÍAZ VÁSQUEZ  
JESÚS DANILO RUIZ GONZÁLEZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE ECONOMÍA  
BUCARAMANGA  
2006**

**DIAGNOSTICO, PERSPECTIVAS Y RECOMENDACIONES  
PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SUBSECTOR DEL DULCE PROCESADO  
EN FLORIDABLANCA**

**ELISEO DÍAZ VÁSQUEZ  
JESÚS DANILO RUIZ GONZÁLEZ**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE  
ECONOMISTA**

**Director  
CLAUDIA COTE PEÑA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN  
BUCARAMANGA  
2006**

## **DEDICATORIA**

A mis padres, Eliseo Díaz Díaz y Alix Vásquez Castro, quienes con su apoyo incondicional, me dieron las bases esenciales para que este sueño fuera una realidad; a mi familia por todo el cariño y la comprensión recibida durante todos estos años; y a Yuli, mi compañera en la vida, a quien agradezco todo su tiempo y dedicación en este y en todos los proyectos de mi vida.

A mis padres, Maximiliano Ruiz (Q.E.P.D) y Eusebia Cecilia González; quienes en mi formación fueron ejemplo de persistencia y dedicación para conquistar propósitos. A mis hermanas y demás familiares, quienes de manera incondicional han sido el apoyo emocional que me ha impulsado a proponerme metas cada vez mayores. A Residencias Universitarias, dependencia de la Universidad, en cuyo espacio fue posible concluir esta etapa de mi vida, crecer como persona y como ser social. Y a la población en general, quienes con sus impuestos financian la educación pública mejorando los niveles de inclusión social.

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan sus agradecimientos a:

La Doctora Susana Valdivieso Canal, quien con su persistente colaboración e invaluable enseñanzas nos enriquecieron durante toda nuestra experiencia en la institución.

Al señor Jaime Celis -reconocido empresario del dulce en Floridablanca-, quien con su valiosa colaboración y dedicación en el acceso a la información, contribuyó para la elaboración de este proyecto.

A Karina García –auxiliar de la secretaria de planeación- y Julio Villamizar –de la oficina de desarrollo de la Alcaldía de Floridablanca- por su colaboración en el acercamiento con los empresarios del dulce de Floridablanca.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b><u>1. MARCO DE REFERENCIA Y TEÓRICO</u></b>	<b>19</b>
1.1 MARCO DE REFERENCIA	19
1.2 MARCO TEÓRICO	20
<b><u>2. RESEÑA HISTÓRICA DEL DULCE EN FLORIDABLANCA</u></b>	<b>28</b>
<b><u>3. ANÁLISIS SISTÉMICO, SUBSECTOR DEL DULCE DE FLORIDABLANCA</u></b>	<b>32</b>
3.1. NIVEL META	32
3.1.1 Condiciones del nivel “meta” para el subsector de dulces procesados	35
3.2. NIVEL MACRO	39
3.2.1 Variables e indicadores macroeconómicos	40
3.2.2 Análisis del subsector del dulce en el contexto macroeconómico colombiano	45
3.3. NIVEL MESO	50
3.3.1 Análisis de la cadena productiva	55
3.3.2 Entidades de apoyo	57
3.3.3 Análisis del plan de acción del subsector del dulce	60
3.4. NIVEL MICRO	62
3.4.1 Composición interna de la empresa	63
<b><u>4. MATRIZ DOFA</u></b>	<b>81</b>
<b><u>5. CONCLUSIONES</u></b>	<b>83</b>

<b>6. RECOMENDACIONES</b>	<b>84</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>86</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>90</b>

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
<b>Tabla 1.</b> Empresas productoras de dulce procesado de Floridablanca.	64
<b>Tabla 2.</b> Etapas para el procesamiento de dulces.	71

## LISTA DE DIAGRAMAS

	Pág.
<b>Diagrama 1.</b> Los cuatro niveles sistémicos de la competitividad	27
<b>Diagrama 2.</b> La cadena del dulce procesado	43

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
<b>Gráfico 1.</b> La balanza comercial	41
<b>Gráfico 2.</b> La Inflación	42
<b>Gráfico 3.</b> Clasificación de las empresas según sus activos en miles de pesos	66

## RESUMEN

**TITULO:** DIAGNOSTICO, PERSPECTIVAS Y RECOMENDACIONES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SUBSECTOR DEL DULCE PROCESADO EN FLORIDABLANCA.

**AUTORES:** ELISEO DÍAZ VÁSQUEZ - JESÚS DANILO RUIZ GONZÁLEZ\*\*

**PALABRAS CLAVES:** Mipymes, Productividad, Competitividad, Competitividad sistémica, Subsector del dulce, Especialización sectorial, Oferta exportable, Clúster.

**DESCRIPCIÓN:** Las micro, pequeñas y medianas empresas se ven hoy enfrentadas a una nueva realidad; la economía abierta como fundamento de la globalización. Este escenario, es para estas empresas un reto difícil, donde se deben buscar alternativas estratégicas de estabilidad y sostenimiento, donde la especialización sectorial puede brindar algunas garantías para los sectores con mayor proyección regional.

El desarrollo de este trabajo de grado esta sustentado teóricamente bajo el concepto de la competitividad sistémica, el cual contempla ampliamente los factores que intervienen como determinantes de la competitividad de las empresas. De esta manera, se hace un diagnostico del subsector del dulce de Floridablanca a partir de los cuatro niveles sistémicos planteados que comprende el concepto (Meta, Macro, Meso, Micro). El trabajo se desarrolla a partir de la elaboración de un censo empresarial, en donde se aplica una encuesta para recopilar información, también se acude a las diferentes instituciones publicas y privadas ubicadas en el Área Metropolitana de Bucaramanga, con el propósito de reunir mas información, y se procede a la elaboración del diagnostico del subsector.

En el primer capitulo se desarrolla el concepto teórico de la competitividad sistémica como herramienta de análisis, en el segundo capitulo se hace una reseña histórica del subsector del dulce de Floridablanca, que permite observar su evolución en el tiempo; y en el tercer capitulo, se realiza el diagnostico sistémico, en donde se pueden identificar los elementos que afectan de forma positiva y negativa al subsector; en el cuarto capitulo se elabora una matriz DOFA, donde se reúne de manera sintética los elementos mas importantes del diagnóstico; y finalmente, se encuentran las conclusiones y recomendaciones que lograron extraer durante el desarrollo del trabajo.

---

\* Trabajo de Grado.

\*\* Facultad de Ciencias Humanas, Programa: Economía, Director (a): Claudia Cote Peña.

## ABSTRACT

TITLE: DIAGNOSIS, PERSPECTIVES AND RECOMENDATIONS FOR THE STRENGTH OF THE SUB-SECTOR OF PROCESS SWEET IN THE AREA OF FLORIDABLANCA

AUTHORS: ELISEO DÍAZ VÁSQUEZ - JESÚS DANILO RUIZ GONZÁLEZ\*\*

KEYWORDS: Medium and Small enterprises, Productivity, Competivity, Systemic Competivity, Sub-sector of sweet products, Sectorial Especialization, Export Supply, Cluster.

DESCRIPTION: The micro, small and médium size enterprises are facing a new reality today: an open economy as the foundation of globalization. This escenary is presented as a hard challenge for the this type of enterprises forcing them to take a look to strategic alternatives of stablity and perdurance, where sectorial specialization may offer some warranties fot the sectors with bigger regional protection.

This project's research is built based on the theoretical concept of systemic competivity which contemplates the competivity of enterprises as the main factor to look for. In this way, this work makes a diagnosis of the sub-sector of sweet products in the area of Floridablanca based on the four systemic levels that the concept rises from -Meta, Macro, Meso, Micro. The project is developed from the elaboration of a local censum for the enterprises, where a statistical information was compiled in order to have information from the original source itself; In addition to this, it is also used the information of different public and private institutions located in the Metropolitan Area of Bucaramanga, as a way to collect more information to finally elaborate the diagnosis of the sub-sector.

In chapter one, the project develolps the theoretical concept of the systemic competivity as the analisis focus, In chapter two a historical view of the subsector of sweet products for the area of Floridablanca is made, allowing the observation of its evolution on time. In chapter three a systemic diagnosis is elaborated to identiy the elements that affect in a positive and in a negative way the sub-sector. In chapter four, the work builds a Weaknes, Opportunities, Stregths and Threats Matrix where is put together all the information compiled in a sisthetic way, being this, the most important element of the diagnosis; and finally, the conclusions and recommendations that the work gets from the research are shown.

---

\*\* Facultad de Ciencias Humanas, Programa: Economía, Director (a): Claudia Cote Peña.

## INTRODUCCIÓN

En el contexto socioeconómico actual, caracterizado por un mundo globalizado y una economía regida en gran parte por el modelo neoliberal, donde el único regulador son las fuerzas del mercado, el cual destruye sin vacilación a empresas que no poseen la capacidad de competir, pocas alternativas le quedan a los países que no han podido consolidar sectores competitivos. La intensidad de estas fuerzas obliga a que los gobiernos de cada país establezcan políticas, para el fortalecimiento de sus sectores productivos, con el fin de poder participar competitivamente y de este modo asegurar su estabilidad y supervivencia.

Como resultado de este proceso de apertura, se ha generado en todos los países, un nuevo panorama singularizado por los cambios en la naturaleza de la competencia, con efectos favorables en algunos sectores (multinacionales y transnacionales), y desfavorables en los eslabones más débiles del aparato productivo de los países, que comprenden el 99% de las unidades económicas (las micro, pequeñas y medianas empresas; *Mipymes*). Es de especial importancia este último grupo de empresas, si se tiene en cuenta que además de su gran número, las **Mipymes** son relevantes en la generación de empleos, pero paradójicamente, se encuentran al margen de las actividades más dinámicas de la economía, incluyendo su comportamiento en el comercio internacional.

Ante este horizonte, se ve la necesidad de fortalecer en mayor medida el sector de la Mipymes, de manera que en la resolución de su compleja problemática, confluyan todos los elementos y actores involucrados; así como lo procedente en un esfuerzo articulado para elevar su nivel de desempeño, asegurar su supervivencia y crecimiento, afianzar su posición competitiva frente a firmas de mayor tamaño, productos y servicios provenientes del exterior y, para insertarlas eficientemente en las grandes tareas del desarrollo económico y social.

Para lograr que una economía no sea excluida en este contexto de internacionalización del mercado, es primordial que cuente con empresas competitivas en todos sus componentes y, para ello, entre otros aspectos, es de gran importancia el estudio y análisis del comportamiento de la productividad.

La competitividad moderna no depende, como antes, de la posesión de recursos productivos (concepto conocido en la teoría clásica como la ley de ventajas comparativas). Hoy la competitividad, es el resultado de la productividad con que las empresas ubicadas en un lugar, utilizan esos factores y la forma en que se organizan para producir y competir. Este nuevo concepto es planteado por Michael Porter y abre el debate acerca de las formas en las cuales se han de organizar las empresas, tanto interna, como externamente.

Una tendencia característica que se aprecia en Colombia, así como la de la mayoría de los países en vía de desarrollo, ha sido continuar en la aplicación del modelo clásico de ventajas comparativas. Luego, la tendencia de estos países, ha consistido en basar sus exportaciones en el sector primario (materias primas), situación que deja al país en desventaja frente a países tecnológicamente mas avanzados y estructuralmente consolidados en los diferentes aspectos de la economía. A esto se suma, que la mayoría de los países latinoamericanos; siguen registrando altos índices de endeudamiento, el crecimiento económico continua siendo lento y las riquezas mal distribuidas. De este modo, es difícil sentar bases sólidas, con el fin de enfrentar la intensa competencia que ofrece el escenario del mercado internacional, y buscar por esta vía un estímulo para el desarrollo en la dirección que propone la teoría neoliberal.

La construcción de políticas de apoyo a los sectores económicos, no solo debe ser enfocada hacia la participación en un mercado global, ni tampoco pensando en la cantidad de capital que se movilice. Aquí se encuentran en juego el número de empleos generados, tanto directa como indirectamente, la contribución fiscal

causada, y la posibilidad que junto con este renglón de la economía se pueda dar impulso a otros que complementarios, como la agricultura, el transporte, la educación y otro tipo de industrias.

Según indicadores económicos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, en el departamento de Santander el principal sector económico son los servicios<sup>1</sup>. Sin embargo la industria presenta una larga trayectoria de desarrollo desde tiempos de la colonia. En la actualidad, continua con una importante producción manufacturera; especializada en alimentos, textiles, confecciones y tabaco; abasteciendo principalmente nichos de mercado del oriente colombiano y algunos mercados del exterior” como es precisado en el informe de la Cámara de Comercio de Bucaramanga “Santander Competitivo” del año 2002<sup>2</sup>.

En lo que concierne específicamente al aspecto económico, la baja productividad y capacidad competitiva de la economía regional, así como la escasa generación de valor agregado, en suma, se perfilan como los principales focos de estudio para mejorar las condiciones de la estructura productiva del departamento.

Para responder a estas necesidades es importante la creación de ventajas competitivas. En este sentido, las diferentes instancias institucionales, han manejado como estrategia metodológica, la implementación de alianzas productivas e integración de los actores de la dinámica regional, como son: el sector privado (los empresarios comprometidos con cada sector), el sector publico (por medio de las instituciones de apoyo) y, el sector académico, con el fin de desarrollar estrategias orientadas a fortalecer las unidades productivas; para de este modo, hacerlas mas competitivas en el mercado regional, y proyectarlas tanto a nivel nacional como internacional.

---

<sup>1</sup> Tomado de la página [www.camaradirecta.gov.co](http://www.camaradirecta.gov.co). Indicadores de Santander.

<sup>2</sup> Informe de la Cámara de Comercio, “Santander Competitivo”. 2002. p. 2.

El municipio de Floridablanca se ha caracterizado por una estructura productiva de tipo artesanal y familiar, en los diferentes sectores de la economía. Se destacan: dentro del sector primario, la producción agrícola, pecuaria, agroforestal y piscícola; en el sector secundario aparecen las confecciones, calzado, artesanías, ornamentación y la producción de dulce procesado, entre otros; en el sector terciario se encuentran, tiendas, talleres de reparación, depósitos, mensajerías, subsector salud, subsector educativo, centros comerciales y financieros, etc.

El presente trabajo se ocupa de hacer un análisis competitivo a un subsector de la economía colombiana perteneciente a la industria de alimentos; el subsector de dulces procesados. La industria de alimentos es un componente importante en la economía del país, y el sector del dulce en particular merece ser visto como fuente de crecimiento y empleo, dada su gran proyección y continuo desarrollo a nivel regional. La región del Valle así como la de la costa Caribe y Santander, se destacan por su importante producción y variedad de dulces procesados.

Los centros dinámicos en la producción de dulce procesado en el departamento de Santander, son el municipio de Vélez y la región del valle del río Suárez. De igual manera participan otras zonas como Bucaramanga y su área metropolitana (Girón, Piedecuesta y Floridablanca). Se resalta la importancia del acumulado histórico con que cuenta la industria del dulce procesado de Santander, por su significativo número de pequeñas empresas que la componen, equivalente a un 22,2% del total de las empresas de alimentos ubicadas en el área metropolitana de Bucaramanga<sup>3</sup>, siendo buena parte de estas del municipio de Floridablanca. Por lo anterior, es razonable por parte de las empresas buscar estrategias organizativas y por parte de la institucionalidad, el desarrollo de políticas de apoyo.

---

<sup>3</sup> Tomado del documento “Promoción de la asociatividad y encadenamiento productivo para el mejoramiento de la competitividad en el subsector alimenticio del dulce en Santander”, Bucaramanga. 2003.

Teniendo en cuenta que el gobierno municipal de Floridablanca, ha querido brindar apoyo a cinco renglones económicos específicos (confecciones, maderas, agrícola, metal mecánico y dulce procesado); el propósito del presente trabajo, es hacer un diagnóstico del subsector de dulces procesados de este municipio, que permita conocer su estado actual, con el fin de proponer recomendaciones que sirvan como pautas de políticas institucionales y empresariales, de modo que ayuden a incrementar la productividad y, de esta manera, consolidar competitivamente la micro-industria del dulce procesado en los mercados regional, nacional e internacional.

Se ha propuesto al subsector del dulce, como una de las “micro-industrias” que merecen el apoyo local, teniendo en cuenta el grado de conciencia de los pequeños empresarios que la conforman, buscando organizarse y trabajar en conjunto, con el fin de alcanzar metas, jalonar un crecimiento y bienestar económico para ellos y la propia región. El propósito de incentivar a este subsector, radica en el potencial exportador que existe, gracias a lo exótico, así como la experiencia, diferenciación y exquisitez de los productos, que son elaborados de manera casi artesanal.

Partiendo de las fortalezas y el avance logrado hasta el momento a nivel regional, tanto en materia de procesos como de organización y apoyo institucional, la elaboración del presente trabajo de grado se llevará a cabo bajo el marco teórico de la competitividad sistémica, como fundamento de análisis de la productividad y competitividad, para el desarrollo del subsector del dulce procesado en el municipio, como jalonador de desarrollo local.

Para el desarrollo del presente trabajo y, teniendo en cuenta que la información oficial acerca del sector de dulces procesados es escasa, fue necesario acudir a información primaria y secundaria, para lo cual se procedió de la siguiente manera:

El trabajo se inició con datos facilitados por la cámara de comercio de Floridablanca, la cual reportó una lista de 46 empresas correspondientes al subsector de dulces procesados del municipio. Se completó ese listado con el de otras fuentes, llegando a un total de 59 empresas; se procedió a realizar un censo y una visita a cada una de las empresas listadas, con el fin de corroborar datos y aplicar una encuesta diseñada para tal fin (ver anexo A). Igualmente, se hicieron entrevistas a algunos empresarios influyentes del gremio, donde se recopiló información detallada del proceso de organización y evolución del sector.

En cuanto a la información secundaria usada, en especial se tomaron algunos documentos facilitados por la alcaldía de Floridablanca, e igualmente se hicieron visitas a instituciones como; el Centro de desarrollo productivo de alimentos (CDPA) y a la Casa de la cultura del municipio, de donde se obtuvo parte de la información.

Del trabajo realizado se encontró, que solo 20 de las empresas de la lista total reunida corresponden a este subsector y se encuentran en funcionamiento. Por lo tanto, las demás empresas (39), debieron ser excluidas para el presente análisis, pues no existen, o no se pueden catalogar como empresas de dulces procesados, aún cuando muchas de ellas pertenecen al sector de alimentos. Con estos resultados, se procedió a analizar las 20 empresas que se pudieron contabilizar en el censo, con lo cual se hace el diagnóstico respectivo.

## 1. MARCO DE REFERENCIA Y TEÓRICO

### 1.1 MARCO DE REFERENCIA

La actividad económica internacional en la actualidad se desenvuelve en un ambiente de globalización, en el cual el comercio entre países fluye de manera intensa y donde los determinantes de la dirección económica, tanto en el escenario nacional como internacional, corresponden los intereses de las empresas transnacionales, que buscan por medio de una fuerte competencia, la destrucción de las pequeñas empresas y, de esta manera configurar economías monopólicas.

En un escenario como el anteriormente descrito, se hace necesaria la búsqueda de alternativas con miras a potenciar fortalezas y superar debilidades competitivas de las “*mipymes*” nacionales, que brinden posibilidades para hacer frente a este nuevo contexto. En este sentido, el enfoque de la nueva economía se refiere al tema como; “Las exigencias de la hipercompetencia global”, donde es imposible escapar a los efectos de las condiciones del nuevo paradigma a nivel local.

Desde diferentes corrientes o escuelas de pensamiento se ha analizado el tema del crecimiento económico, que se sustenta a partir de mejoras en el nivel productivo de las empresas, las cuales dependen de las decisiones internas, en una interrelación con su entorno y condiciones propicias para lograrlo. Se pueden mencionar entre otras teorías, la escuela estructuralista, la escuela evolucionista, la teoría institucional y neoinstitucional, etc.

También se ha vuelto común el estudio de la competitividad, como una disciplina dedicada a la formación de estrategias de tipo empresarial y organización

Industrial, tema estudiado a profundidad por Michael Porter.

En la actualidad, el tema de la competencia no es concebido en función de las ventajas comparativas de la teoría clásica, que dependía de la abundancia de factores productivos (mano de obra, insumos, servicios), con los que contaba una región y además, la competencia se asociaba al nivel de unidades productivas. En el ambiente actual, se considera que todo el mundo tiene acceso a los factores productivos a precios casi estándares (esto debido al fenómeno de globalización económica).

Además, hoy se compite de manera asociada, por sectores, por alianzas y cúmulos, como explica Porter; “las raíces de la competencia, dentro de un sector hay que encontrarlas en el sistema económico subyacente; es decir, hay fuerzas competitivas que se salen del ámbito de influencia de los competidores existentes en un determinado sector”<sup>4</sup>.

Recientemente se ha desarrollado un concepto, que sitúa las empresas no como unidades individuales, sino inmersas en un contexto de interrelaciones y externalidades; este concepto es llamado “**competitividad sistémica**”; el cual permite distinguir cuatro niveles de análisis en los que se mueven las organizaciones productivas. Esta herramienta conceptual, es la que se ha tomado como sustento teórico para el desarrollo del presente trabajo de grado.

## 1.2 MARCO TEÓRICO

Para poder hacer el análisis de la competitividad sistémica, es importante tener claro el significado de la competitividad. En este sentido, Michael Porter señala que no existe un concepto definido acerca de la competitividad: según él, lo que

---

<sup>4</sup> PORTER, Michael E. Ser competitivos. Nuevas aportaciones y conclusiones. Ediciones Deusto. S.A. 1999. p.25.

debemos comprender son “los determinantes de la productividad” y la tasa de crecimiento de ésta. Para dar respuestas, debemos poner nuestra atención no solo en la economía en conjunto, sino en sectores y subsectores específicos. Debemos comprender cómo y por qué se crean conocimientos y tecnologías comercialmente viables, y para ello hemos de considerar sectores concretos<sup>5</sup>.

Para el autor citado anteriormente, se debe entender que son las empresas mismas las que logran generar ventajas competitivas en los mercados internacionales, cuando consiguen aumentar la *productividad* en el uso de los recursos que emplean. De esa forma, la productividad determina la competitividad y permite aumentar el nivel de vida de los ciudadanos<sup>6</sup>.

Por lo anterior, es válido señalar que el verdadero objetivo no es aumentar la competitividad en si misma, es más bien incrementar la productividad, la cual nos permite mejorar los niveles competitivos. El reto central en el desarrollo económico, según el autor reseñado, es crear las condiciones necesarias para un crecimiento rápido y sostenido de la productividad de las empresas.

De acuerdo con el documento “La competitividad sistémica y el fomento de la micro, pequeña y mediana empresa” de Salvador García de León, “la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), en la década de los años ochenta, en el marco de ajuste estructural mundial, llegó a considerar que exclusivamente en las reformas macroeconómicas (estabilización, apertura comercial, desestatización, etcétera), y en los procesos de modernización empresarial, residía la clave para mejorar la competitividad de las empresas. Es decir, que el concepto ortodoxo de ajuste estructural, residía únicamente en el plano económico macro y micro”. Sin embargo, en la práctica tales intentos de vitalizar y dinamizar el sector empresarial bajo esta perspectiva quedaron cortos,

---

<sup>5</sup> PORTER, “Ser Competitivo: Nuevas Aportaciones y Conclusiones”, Op. cit.

<sup>6</sup> *Ibíd.* p.169.

principalmente por haberse subestimado la complejidad de los requerimientos empresariales y la importancia del entorno industrial.<sup>7</sup>

Frente a tales resultados, la OCDE empezó a realizar considerables esfuerzos, para sistematizar los diferentes enfoques existentes sobre el fenómeno de la competitividad, y logró resumirlos en un enfoque integral, bajo el concepto de “competitividad estructural”<sup>8</sup>.

Recopilando los adelantos en el desarrollo del nuevo concepto de competitividad por parte de la OCDE, los investigadores; Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner, Jörg Meyer-Stamer, del Instituto Alemán de Desarrollo (IAD) de Berlín, tomaron las bases de las investigaciones realizadas y, a partir de allí, empezaron a desarrollar el concepto de la “competitividad sistémica”.

El desarrollo de este nuevo concepto permite ver a la productividad de la empresa, desde una perspectiva mas amplia, y la manera como se está planteando la forma de enfrentar el nuevo escenario económico. Para Marco Antonio Merchand, de la Universidad de Colima, México; el concepto de “Competitividad sistémica”, es un concepto de control pluridimensional compuesto por competencia, diálogo y toma de decisiones conjuntas, que es capaz de movilizar el potencial de creatividad y conocimientos de toda la sociedad. Así, la competitividad sistémica equivaldría al patrón organizacional de la sociedad, con el fin de alcanzar efectos sinérgicos, donde el mercado y la organización de la sociedad deben funcionar en armonía”<sup>9</sup>.

En el nuevo paradigma económico, la competencia no se hace únicamente entre empresas, hoy las empresas siguen compitiendo para mantenerse en el mercado,

---

<sup>7</sup> GARCÍA DE LEÓN CAMPERO, Salvador. La competitividad sistémica y el fomento de la micro, pequeña y mediana empresa. México, 2002. p. 1.

<sup>8</sup> *Ibíd.* 2002. p.4.

<sup>9</sup> MERCHAND ROJAS, Marco Antonio. *"El estudio de los agrupamientos industriales transnacionalizados en México"* en Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 51, en: [www.eumed.net/cursecon/ecolat/index.htm](http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/index.htm). Noviembre, 2005.

pero dichas empresas se interrelacionan local, regional, y muchas veces internacionalmente, para crear clusters, polos de desarrollo y en mayor dimensión, redes industriales.

El elemento importante que destacan los analistas del Instituto Alemán de Desarrollo (IAD), del concepto de la competitividad sistémica, es que a partir de esta óptica se pueden dimensionar los diferentes niveles en los cuales las empresas, regiones y naciones, se ven enfrentadas ante los retos que imponen los cambios de la industria mundial.

Para encontrar una respuesta a la necesidad de enfrentar estos retos, una propuesta que realmente busque el desarrollo no debe apuntar exclusivamente al apoyo de unas empresas. Las regiones en el contexto actual, se ven como los espacios concretos en los que se hallan las condiciones propicias para encontrar ventajas, que son aprovechadas por las empresas que allí se ubican. No obstante, el desarrollo que se necesita, consiste en potencializar las regiones y localidades, pues son ellas las que necesitan desarrollarse, por lo que deben contar con las herramientas necesarias, que les permitan ser los actores determinantes de su propio desarrollo.

Para Salvador García, “el patrón básico denominado "competitividad sistémica", constituye un marco de referencia tanto para los países industrializados como en vía de desarrollo. Su concepto, se caracteriza y distingue, ante todo, por reconocer que un desarrollo industrial exitoso, no se logra exclusivamente a través de una función de producción, o de condiciones macroeconómicas estables, sino también, por la existencia de medidas específicas del gobierno y de organizaciones privadas de desarrollo, orientadas a fortalecer la competitividad de las empresas (nivel meso)”<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> GARCÍA DE LEÓN CAMPERO, Salvador. La competitividad sistémica y el fomento de la micro, pequeña y mediana empresa. México, 2002. p. 2.

Refiere además el documento de Salvador García, que la capacidad de vincular las políticas meso y macro, está en función de un conjunto de estructuras políticas y económicas, un conjunto de factores socioculturales y patrones básicos de organización (nivel meta). La competitividad sistémica es por lo tanto “el resultado de la interacción compleja y dinámica entre la capacidad organizativa de una sociedad, el Estado, las instituciones intermedias y las empresas”<sup>11</sup>. Es decir, entre cuatro niveles bien diferenciados: meta, macro, meso y micro, todos ellos articulados entre si.

Los cuatro niveles sistémicos de la competitividad descritos por Salvador García se pueden resumir de la siguiente manera:

a) Nivel Meta: se refiere a la gobernabilidad y competitividad industrial, constituido por los patrones de organización política y económica orientados al desarrollo, y por la estructura competitiva de la economía en su conjunto. Incluye las condiciones institucionales básicas (por ejemplo, el sistema nacional de innovación) y el consenso básico de desarrollo industrial e integración competitiva en mercados mundiales.

En el plano del nivel meta, se hace un escaneo no solamente del nivel de desarrollo económico, sino de la sociedad en su conjunto. Esta visión exige por lo tanto, más que reformas económicas un proyecto de transformación de la sociedad.

b) Nivel Macro: representa la concreción de los acuerdos del nivel meta, plasmados en las políticas macroeconómicas y macrosociales, especialmente del contexto económico y social. Además del conjunto de condiciones macroeconómicas estables, particularmente una política cambiaria realista y una política comercial que estimule la industria local.

---

<sup>11</sup> *Ibíd.*, 2002, p.2.

c) Nivel meso: apoyo a los esfuerzos de las empresas. Formado por las políticas específicas para la creación de ventajas competitivas, por el entorno y por las instituciones (institutos tecnológicos, centros de formación y capacitación profesional, instituciones financieras especializadas, instituciones de fomento a las exportaciones, cámaras empresariales, etc).

Teniendo como fundamento lo dicho anteriormente, se puede anotar que en este nivel se hace la revisión de las políticas institucionales y gubernamentales, destinadas a la creación de un entorno organizacional, que potencie la integración de los diferentes actores productivos.

El campo del nivel meso es tal vez uno de los mas influyentes en la creación de competitividad, por ser amplio y flexible para manejar. En ese sentido, en el documento de la revista 59 de la CEPAL, se presenta este nivel de la competitividad sistémica, como un punto crucial de manejo por su flexibilidad y posibilidad de maniobra: “En contraste con las reformas macroeconómicas, cuyos alcances se ven limitados en algunos campos por la globalización de la economía (por ejemplo. por la pérdida de soberanía sobre las tasas de interés), el nivel meso se presenta como una dimensión que ofrece un margen de maniobra más amplio, siendo su importancia cada vez mayor”<sup>12</sup>.

En síntesis, la efectividad a nivel meso, se debe a que se pueden materializar las acciones a través de la coordinación de los actores sociales en las dimensiones local, regional y nacional, generando así ventajas competitivas sectoriales y nacionales.

En el documento citado finalmente, se señala que las ventajas competitivas se hacen mas efectivas si están vinculadas con las localizaciones industriales (como

---

<sup>12</sup> Ibíd. p. 39 – 52.

los clusters), y que los requerimientos de las políticas meso son grandes, pero al mismo tiempo son amplios los márgenes para configurarlas<sup>13</sup>.

De la misma manera se observa que los potenciales externos (ya sea por vínculo directo o por externalidades), se pueden aprovechar por medio de la vinculación a redes tecnológicas (know-how extranjero, participación en redes tecnológicas internacionales). Se aclara sin embargo, que el nivel meso solo se enmarca dentro de una zona geográfica, siendo un sistema institucional y organizativo articulado que no se puede exportar ni importar.

Se puede concluir, que es en el nivel meso donde se fomentan los patrones organizativos de aglomeración espacial, donde cada localidad es particular, dependiendo de las propias condiciones y características locales o regionales.

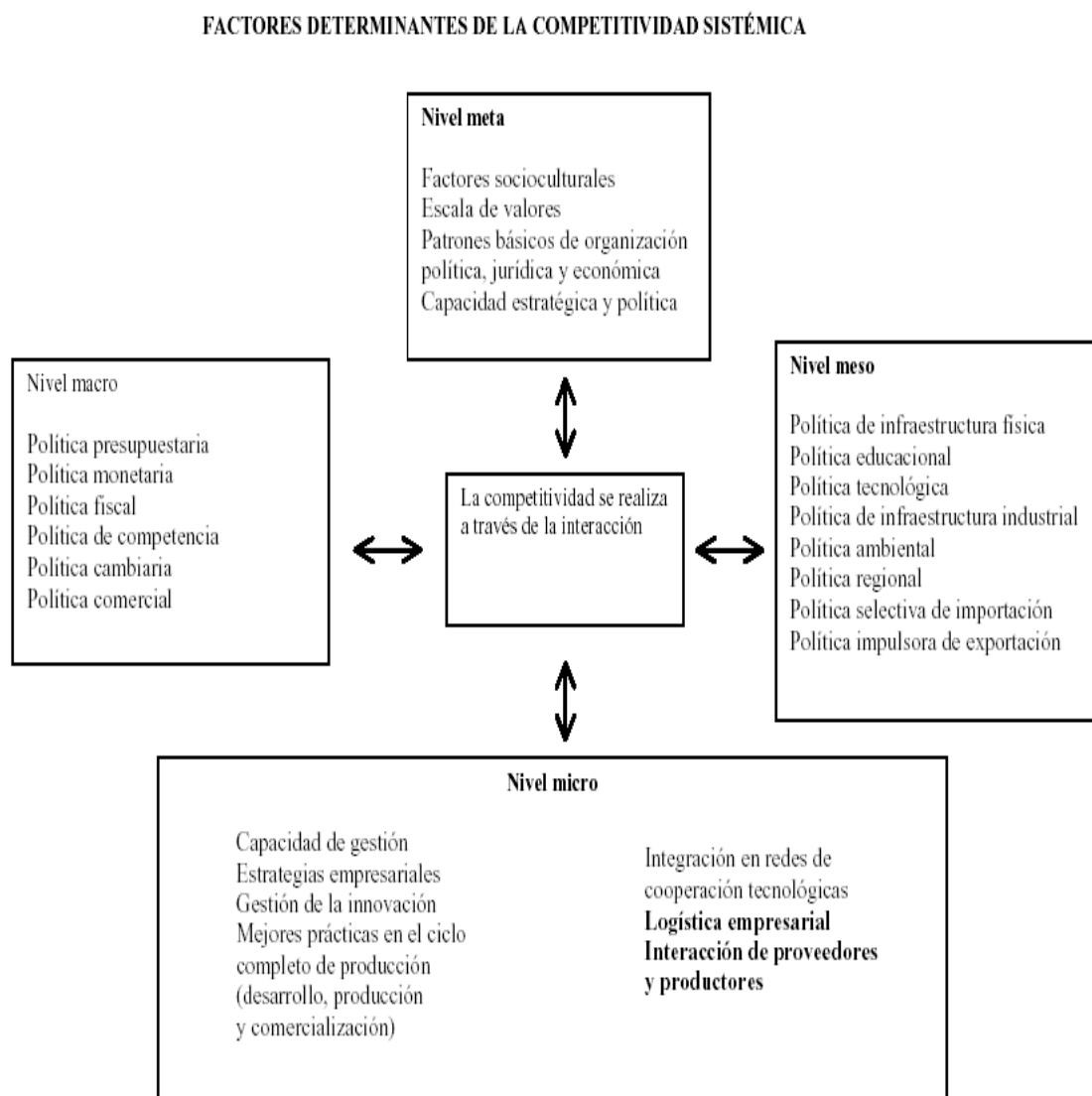
d) Nivel micro: se conforma por el conjunto de empresas de los diferentes tamaños y sectores de actividad, la cultura empresarial donde se encuentran inmersas, su capacidad gerencial para integrarse a las diversas formas de asociación y cooperación interempresarial, por las actividades que desarrollan para subsistir, crear y desarrollar ventajas competitivas; además de crear un entorno capaz de fomentar, complementar y multiplicar los esfuerzos a nivel de la empresa.

Gráficamente el modelo de la *competitividad sistémica* es representado en el diagrama 1:

---

<sup>13</sup> Ibíd. p. 39-52.

**Diagrama 1. Los cuatro niveles sistémicos de la competitividad**



**Fuente: Comisión económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2001**

## **2. RESEÑA HISTÓRICA DEL DULCE EN FLORIDABLANCA**

El municipio de Floridablanca a lo largo de su historia, ha contribuido de manera significativa en el desarrollo económico de la región. En diversos renglones, el municipio se ha destacado con buenas participaciones en la economía del departamento, que le convierten en un centro dinámico con grandes expectativas de expansión y desarrollo. Dentro de este reconocimiento, debemos destacar la evolución que las empresas dulceras de Floridablanca han mostrado en los últimos 50 años.

Es indudable que el buen nombre de los productos elaborados a base de leche, azúcar y frutas tropicales, con las mas dedicadas y amorosas recetas, que cada empresario utiliza para su fabricación, le han añadido un toque secreto que cautiva de forma mágica y esplendorosa el paladar más exigente. Este don que la naturaleza le dio a esta tierra y a sus moradores, es un tesoro que la comunidad floridablanqueña en general debe proteger, fortaleciendo sus bases y consolidando estas empresas aún mas, tanto a nivel local, como a nivel nacional, y como no, llevando estas exquisiteces al mercado internacional, para que el mundo disfrute de los dulces elaborados en el corazón de Santander.

El subsector de dulces de Santander no es exclusivo del municipio de Floridablanca; la importancia del sector en el municipio, radica en que es uno de los nodos principales donde se ha venido concentrando la elaboración de dulces procesados.

A nivel nacional se distinguen varias regiones que cuentan con sus propias tradiciones en la elaboración de dulces. La diferenciación entre regiones se hace por la variedad de frutas y materias primas para la elaboración, lo que permite diferenciar también los productos en unos casos por regiones y en otros por

Departamentos. En estas clasificaciones territoriales se destacan: “la costa Caribe, los Santanderes, Antioquia, la región del Altiplano Cundiboyacense, Huila y Tolima, Caldas, Quindío, Risaralda, Valle del Cauca, Cauca y Nariño”<sup>14</sup>.

Según información presentada por el “Comité Asesor Regional de Comercio Exterior” (CARCE), en la cartilla de presentación de la *oferta Exportable* de Santander del año 2005; “la industria de los dulces procesados en Santander es relativamente joven, su aparición de forma organizada y con fines de comercialización, se da a principios de los años ochenta. Sin embargo, es producto de toda una tradición arraigada en la cultura del departamento, en la cual, la fabricación de dulces para auto consumo ha sido una constante”<sup>15</sup>.

La industria del dulce procesado en Santander, inicia en la ciudad de Floridablanca con la industria casera del arequipe, elaborado en pailas hechas por artesanos de la región comunera, heredada de toda una tradición familiar, cuyas recetas pasaron de generación en generación.

La tradición dulcera data de los años de la colonia, cuando los españoles trajeron la semilla de caña; pero la primera referencia obtenida acerca de la producción de dulce para comercialización en Floridablanca, corresponde a la de la familia Celis. “Hacia 1940, don Pablo Celis y su esposa, doña Graciela, apostaron no solo a crear una empresa, sino a crear un espíritu de familia y un saber hacer las cosas”<sup>16</sup>. Hoy su hijo, don Jaime Celis y 6 hermanos más, continúan la tradición iniciada por sus padres con la empresa, “*Dulces Celis*”.

---

<sup>14</sup> VARGAS CAÑAS, Magali. “Estudio de factibilidad Para la creación de una comercializadora internacional del sector de dulce procesado en Santander”. Tesis de grado. Universidad Santo Tomas. 2004.

<sup>15</sup> CARCE. Cartilla Oferta exportable de Santander. Gobernación de Santander, publicación Año 2005. p. 26.

<sup>16</sup> Tomado de la Revista Caracoliando. Casa de la cultura Piedra del Sol del Municipio de Floridablanca. Publicación de 2002.

Otra de las empresas pioneras del sector es la de la familia Ramírez. Esta referencia hace constar que el 27 de octubre de 1945, la señora Concepción Díaz y el señor Alfredo Ramírez, recibieron de un grupo de monjas españolas la fórmula del **arequipe**, producto con el cual se inicia la elaboración de la tradicional Oblea. El primer expendio se ubicó en una casa de la carrera 27 de la ciudad de Bucaramanga y, para esa fecha, se comercializaba con los estudiantes a un precio de cinco centavos la unidad. La empresa actualmente es conocida como “*Obleas Floridablanca*”, cuya propietaria es la señora Lilia Ramírez. Posteriormente se han venido formando muchas más empresas, con las cuales se ha logrado conformar todo un sector productivo para el municipio y la región.

Hasta la década del noventa del siglo anterior, la industria de dulces procesados en el municipio y la región fue de tipo artesanal, su función fue particularmente el auto sostenimiento, donde la cantidad de empresas han legitimado una identidad reconocida por visitantes, turistas y pobladores locales.

El crecimiento del sector, la competencia y la necesidad del momento, han obligado a buscar formas organizativas, en un contexto económico de apertura y globalización económica. Fueron estas necesidades, las que llevaron a que el subsector de dulces procesados, fuera incluido en las industrias seleccionadas por el departamento, con el fin de identificar su oferta exportable.

Los sectores que figuran como oferta exportable del departamento son: *aceite de palma y sus derivados, artes gráficas, artesanías, avicultura, bocadillo, confecciones, cuero y sus manufacturas, dulces procesados, joyería, metalmecánica, salud y turismo*<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Ibíd. p. 14

Inicialmente no fue seleccionado el subsector de dulces como oferta exportable para el departamento, se encontraba en su lugar, el sector Hortifrutícola. De hecho, en las actas de las primeras cinco mesas de trabajo<sup>18</sup>, no aparecen con el nombre de *mesa del dulce*, figuran con el nombre de, *Mesa de la competitividad del sector hortifrutícola*, y los dulceros figuran como invitados. Pero, a consecuencia de la inconstancia en la asistencia del gremio hortifrutícola a las mesas de trabajo, los empresarios del dulce que habían asistido a todas la reuniones decidieron tomar el espacio para su sector y, en adelante se le dio un nuevo rumbo, pasando a llamarse *Mesa de la competitividad del dulce*<sup>19</sup>.

Pasados mas de tres años de iniciada la conformación de la mesa del dulce y esfuerzos organizativos, la gran falencia que se ve, es una marcada falta de cultura empresarial, pero una cultura de colectivo, donde se construya en conjunto y se puedan coordinar acciones, factor que ha sido muy difícil de superar, en palabras de los propios empresarios; hace falta lograr juntar propósitos. Eso ha derrumbado la confianza de muchos de ellos. En términos económicos existe carencia de capital social. Es aplicable este último término, dado que se hace necesaria la reconstrucción de la confianza perdida, pero se requieren mayores esfuerzos, los cuales han de aplicarse en los diferentes niveles sistémicos que para este análisis se estudian.

---

<sup>18</sup> Ver Mesas de la competitividad del dulce, realizadas en el CDPA.

<sup>19</sup> Información obtenida de la mesa de la competitividad del sector hortifrutícola, mas tarde, mesa de la competitividad del dulce. Acta numero 2 del 30 de agosto de 2001.

### 3. ANÁLISIS SISTÉMICO DEL DULCE EN FLORIDABLANCA

En éste capítulo se desarrolla consecuentemente el análisis sistémico del subsector del dulce de Floridablanca, mediante los niveles que fueron plasmados anteriormente; de esa forma el concepto de la competitividad sistémica permite diagnosticar, y a partir de ahí, proponer unas primeras líneas de recomendación en torno del mejoramiento de la capacidad productiva y competitiva de las empresas dulceras de Floridablanca.

#### 3.1 NIVEL META

Para un análisis de los patrones de organización política y económica orientados al desarrollo y la estructura competitiva de la economía en su conjunto, que es el papel del análisis meta, es consecuente iniciar por revisar el modelo de desarrollo económico y social del país, como orientador de la política económica.

De acuerdo con Darío Botero en, *Aspectos Espaciales de la Reestructuración, Descentralización y Apertura*; “los procesos de descentralización administrativa, política y de recursos, y la apertura del espacio nacional a la competencia entre capitales transnacionalizados tienen el sello ineludible del neoliberalismo”<sup>20</sup>. El autor muestra las políticas neoliberales en un contexto de globalización, iniciado en la década de 1980, integra aspectos macroeconómicos (políticas cambiaria, monetaria y fiscal), presupuestales, de planeación, administrativos, una reorganización de las políticas públicas y de las instancias jurídico políticas, nuevas relaciones laborales y productivas e incluso, que propulsa nuevos mecanismos de intervención política

---

<sup>20</sup> RESTREPO BOTERO, Darío Indalecio. *Aspectos espaciales de la Reestructuración, Descentralización y Apertura*. Bogotá 1993.

entre la sociedad y el Estado.

Existen dos estrategias fundamentales para el modelo según el autor: la descentralización y la apertura económica. El primer aspecto consiste según Restrepo, en la mayor autonomía regional en términos políticos, administrativos, fiscales y de planeación; y en el segundo está compuesto por “una constelación de reformas. Reforma laboral, arancelaria, cambiaria, financiera, fiscal, educativa, y el proceso de privatización de las empresas públicas”<sup>21</sup>.

Grandes cambios se han presenciado en la economía a partir de la transición de modelo, se pasa de un proteccionismo económico orientado a la economía interna, a un modelo liberal, neoclásico orientado al mercado abierto. Cambios que sin lugar a dudas dejan efectos en el comportamiento y estado de las unidades productivas y, en consecuencia, en el estilo y calidad de vida de los habitantes. Efectos positivos en algunos sectores de las economías que cuentan con capacidades de competir; y para los cuales se planea la especialización y apoyo por parte de los entes gubernamentales, tanto a nivel local como nacional. En otros sectores los efectos son negativos, pues no cuentan con los adelantos tecnológicos, la infraestructura, el capital, la organización y experiencia (como en el sector agrícola), necesarios para hacer frente a una competencia, que es ahora global, la cual absorbe el mercado, aprovechando la libertad que le permite este nuevo orden económico y político.

En el documento “Un futuro económico para Colombia”, José Antonio Ocampo señala los efectos del nuevo modelo diciendo; “los resultados de los años noventa pueden leerse como un ajuste incompleto y costoso a la apertura económica. El pobre desempeño de los sectores agrícola e industrial es la mejor demostración de ello”<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Ibíd Op-cit.

<sup>22</sup> OCAMPO, JOSÉ Antonio. Un futuro Económico Para Colombia. Editorial Alfaomega. 2001. p. 21.

En términos macroeconómicos se busca crear un ambiente atractivo al capital (con buenas expectativas de rentabilidad), la política económica busca generar condiciones macroeconómicas estables, como: política cambiaria flexible (condiciones de mercado), tasas de interés competitivas, niveles de inflación bajos y estables, política tributaria basada mayoritariamente en impuestos indirectos (como el IVA), e inversiones del Estado focalizadas en los subsidios a la demanda, etc. Además, por medio de acuerdos comerciales, se busca reducir al mínimo las imposiciones arancelarias, facilitando la movilidad de bienes y servicios.

En contraste a la reducción de ingresos nacionales, el Estado debe contar con un manejo estable de sus finanzas, de modo que para no incurrir en déficit presupuestario, debe recurrir a reformas tributarias que garanticen estabilidad financiera.

Para la discusión planteada, sobre problemas o bondades del modelo económico (si debe ser abierto o cerrado), se deberían tener en cuenta las condiciones socio-económicas a las que se va a enfrentar la economía. El ideal económico para una nación, debería tener en cuenta condiciones de autonomía e independencia en la toma de decisiones (las que sean mas convenientes a cada país), la diversificación de los destinos y orígenes del mercado, la diversificación de los productos de exportación, y la estabilidad económica, política y social. Dichos factores permiten desde el nivel meta, generar un marco para el diseño de políticas que se desarrollen en los niveles macro y meso principalmente.

Colombia en el contexto de transición de modelo económico, ha vivido transversalmente grandes y estructurales cambios, tanto políticos, como sociales, culturales, demográficos y económicos, etc. La configuración nacional de la población existente hasta antes de las décadas de 1980 y 1990, constaba de un país en su mayoría rural, de economía campesina, cerrada y con múltiples problemas sociales.

En la nueva configuración, la estructura se invierte (tiende a ser urbana), pero una urbanización no necesariamente industrializada. Al respecto de la urbanización en Colombia, Luis Jorge Garay, quien ha sido un estudioso de los procesos socioeconómicos colombianos, comenta: "La concentración de la población en áreas urbanas ha sido también el resultado de los diferentes procesos económicos, sociales y políticos que ha sufrido el país. En la segunda mitad del siglo se produjo un proceso acelerado de cambio que ha llevado a una inversión en la distribución entre el área rural y urbana. Hacia 1950, el 30 por ciento de la población vivía en las zonas urbanas. Para 1993, la situación era totalmente al contrario, el 70 por ciento vivía en centros urbanos y este proceso se sigue incrementando"<sup>23</sup>.

La urbanización se ha dado en la mayoría de casos, como resultado de desplazamientos masivos de ciudadanos en busca de seguridad, empleo y otras alternativas u oportunidades. Esto hace que el país presente un sincretismo cultural, diseminado por todo el territorio, pero con debilidades en su identidad y capacidad de organización económica.

En general, en colombiana se encuentran múltiples dificultades al momento de enfrentar competencias que si se han podido preparar cultural y económicamente. Como resultado, uno de los problemas más importantes en el país a nivel económico, es la inexistencia de cultura empresarial y exportadora.

### **3.1.1 Condiciones del nivel "meta" para el subsector de dulces procesados**

Los empresarios del dulce de Floridablanca, señalan que sus productos tienen ventajas en el mercado internacional, y aseguran que esa ventaja se debe a que sus productos presentan características exóticas y artesanales; la materia prima

---

<sup>23</sup> Garay Luis Jorge. Artículo Colombia Características demográficas. 1997. Artículo en [www.economiaexternado.com](http://www.economiaexternado.com)

con la que elaboran los productos no tienen las mismas características de otros lugares, y son muy pocos los países que elaboran el producto con excedentes para la exportación<sup>24</sup>.

Sin embargo, se debe tener cuidado en el manejo y elaboración de los productos, para no relacionar un producto artesanal con bajos niveles de calidad. Se hace necesario por lo tanto, conservar las características artesanales, garantizando el cumplimiento de las normas de calidad exigidas internacionalmente.

De acuerdo con información de los empresarios que han podido exportar, existe una buena demanda de dulces procesados, especialmente focalizada al mercado de latinos existente en Estados Unidos, población que se ha incrementado drásticamente en los últimos años, concentrados especialmente en ciudades como Miami, Los Ángeles, San Francisco, etc<sup>25</sup>.

Para aprovechar las oportunidades que puedan ofrecer mercados importantes para el subsector de dulces procesados, como el referido anteriormente, se hace necesaria la unidad de los empresarios para generar fortalezas (cooperación empresarial), y como organización, poder cumplir mas fácil y adecuadamente con las exigencias del mercado internacional, teniendo presente su alto nivel de exigencia en requisitos de calidad, como registro INVIMA, Registro Sanitario y Certificaciones de calidad (Buenas Prácticas de Manufactura “BPM”, “ISO 9000”, Análisis de Riesgos e Identificación de Puntos Críticos “HACCP”, etc.), y el cumplimiento de contratos.

Se han conocido experiencias amargas de productos dirigidos a mercados costarricenses y mexicanos del sector hotifrutícola, devueltos o destruidos, por el

---

<sup>24</sup> Información obtenida de entrevistas hechas a los autores a los empresarios del dulce de Floridablanca. Abril de 2006.

<sup>25</sup> Según información divulgada en diferentes medios sobre población en Estados Unidos, existe aproximadamente 12 millones de latinos, residentes en ese país.

hecho de no cumplir con las condiciones de exigencia de esos mercados<sup>26</sup>. Un elemento adicional, es que los pedidos suelen ser grandes, y el pequeño empresario no tiene la capacidad de producir en el tiempo requerido, las cantidades deseadas de producto de manera individual., es decir no cuenta con oferta exportable por si solo.

Pensar en un mercado más grande, que amerita la exportación de productos a países o lugares distantes, urge a la adopción de procedimientos más elevados, que garanticen la inocuidad del producto por más tiempo. Es así que se requiere de mejores tratamientos de producción y empaques, (elementos que fueron tenidos en cuenta desde el año 2001, en la elaboración del plan de acción del Plan Estratégico Exportador) (ver Anexo B).

Para enfrentar el mercado externo, se hace necesario integrar una organización empresarial como mecanismo esencial para perseguir múltiples beneficios, entre los que se pueden mencionar:

- Organización industrial (tipo Clúster)
- Capacidad de negociación de la oferta (negociación a mejores precios y cumplimiento con los pedidos)
- Capacidad de compras por mayor, para obtener beneficios en precios y celebrar contratos (tanto de insumos, como de maquinaria y equipos)
- Capacidad de gestión: esto se refiere a la gestión de recursos como gremio, ante las instituciones estatales y crediticias
- Cooperación de actores para la investigación y capacitación del personal
- Expansión de los mercados (para buscar negocios con socios de diferentes países)

---

<sup>26</sup> CDPA. Acta de fecha 25 de junio de 2002 de la mesa de la competitividad del sector hortifrutícola, mas tarde, mesa del dulce.

- Uso común de algunas instalaciones y maquinarias (especialmente cuando es tecnología costosa y servicios), etc.

Con los beneficios posibles acabados de enunciar, se hace evidente la necesidad de buscar la integración de los diferentes actores; pues a pesar de los grandes esfuerzos efectuados hasta el momento, encontramos una fragmentación sectorial.

De los (20) empresarios encuestados, se conoció que un 50% (10), no se encuentran afiliados a ninguna organización de tipo gremial (o cooperativo); el 45% (9), no conocen de la existencia de un ente que vele por los intereses del gremio; el 30% (6), dicen no haber recibido ningún tipo de apoyo institucional; y el 20% (4), manifiesta que aunque conocen la existencia de las cooperativas, no creen que organizaciones gremiales o cooperativas como las existentes en el momento, puedan aportarles algún beneficio<sup>27</sup>. Sin embargo, algo interesante es que todos los empresarios encuestados expresan estar dispuestos a hacer parte de una organización gremial, con la condición que por medio de esta, se pueda ayudar a mejorar los resultados de todos. Este último punto se ve como una oportunidad a la hora de pensar en la conformación de una organización.

De cara al mercado internacional, sería recomendable apuntarle a la asociación de productores de dulce procesado uniendo lazos a nivel regional, sin debilitar las organizaciones existentes a nivel de Área metropolitana. Con este tipo de agremiación, se buscan fortalezas de negociación internacional, aprovechando experiencias aprendidas de un gremio que es bastante experimentado, como la Asociación de empresarios veleños del bocadillo (ASO-VELEÑOS), gremio que cuenta con el apoyo de la Agencia de Desarrollo Económico Local (ADEL VÉLEZ). Se conoce además, que los empresarios de bocadillo Veleño ya están

---

<sup>27</sup> Resultados de encuestas hechas por los autores.

comercializando sus productos en el mercado extranjero (Centroamérica y Estados Unidos), donde sus productos han sido bien recibidos<sup>28</sup>.

Hacer integración de tipo regional, como sucede con los empresarios de la región de Vélez y el valle del río Suárez, puede contribuir a fortalecer el manejo gremial (que se encuentra debilitado para el subsector del dulce de Floridablanca), hacer un proceso de Benchmarking (adopción y actualización de avances tecnológicos y organizativos aplicados en otras empresas), y poder mejorar la capacidad de gestión de recursos.

Es importante anotar que las diferentes políticas económicas y sociales que se plasmaron en el nivel meta, son reflejadas de manera concreta en las políticas del nivel macro, por esta razón entraremos a revisar los diferentes indicadores macroeconómicos y el efecto consiguiente en el subsector del dulce procesado.

### **3.2 NIVEL MACRO**

Este nivel comprende factores como:

- Mantenimiento del equilibrio en la economía interior.
- Mantenimiento del equilibrio en el comercio exterior.

La estabilización del contexto macroeconómico es una necesidad apremiante, pero no suficiente para el propósito de mejorar la competitividad de las empresas en el país. Es importante que el comportamiento de las diferentes variables de corte macro sea equilibrado, manejable en el corto, mediano y largo plazo, y en general se de un ambiente lo mas propicio y sano posible, para la implementación de las diferentes políticas que tienen como fundamento principal, el fortalecimiento de las estructuras productivas en todos los sectores económicos. Para ello, es elemental conocer y analizar los diferentes indicadores como la tasa de inflación,

---

<sup>28</sup> Entrevistas a empresarios del dulce procesado. Julio 14 de 2006

el nivel de desempleo, el tipo de cambio, el producto interno bruto, la balanza de pagos, las tasas de interés e inversión y, de esta manera, poder apreciar el comportamiento del subsector del dulce en el contexto macroeconómico colombiano.

### **3.2.1 Variables e indicadores macroeconómicos.**

**Balanza de pagos:** Según el informe de la Junta Directiva del Banco de la República (JDBR), “La balanza de pagos de Colombia en 2005 arrojó un déficit en cuenta corriente de US\$ 1,930 millones (m), 1,6% del PIB, un superávit en cuenta de capital de US\$ 3,334 m, 2.7% del PIB, y una acumulación de reservas internacionales brutas de US\$ 1,729 m. El saldo de las reservas internacionales brutas a diciembre de 2005 se ubicó en US\$ 14,957 m”.<sup>29</sup>

La tendencia de la balanza comercial ha mostrado un comportamiento cíclico en los últimos 10 años, siendo negativa del año 1996 a 1998, positiva de 1999 a 2000, y nuevamente fue deficitaria entre el año 2001 y 2004. Para el año 2005, “la balanza comercial de bienes fue superavitaria, calculada en US\$ 1,594 m, resultante de US\$ 21,727 m por exportaciones y, US\$ 20,132 m por importaciones.”<sup>30</sup> (La tendencia se puede apreciar en el siguiente gráfico).

---

<sup>29</sup> Cifras obtenidas del informe del Banco de la Republica “Balanza de Pagos, evolución en el 2005”. Santafé de Bogota 2006

<sup>30</sup>. Ibíd. 2006.

**Gráfico 1. Balanza comercial**



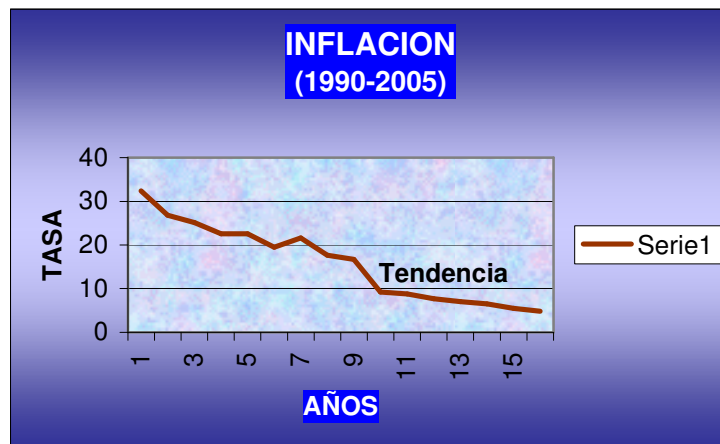
*Fuente: Elaboración de los autores del proyecto*

**Déficit fiscal:** Según el Informe de la Junta Directiva del Banco de la Republica (IJDBR) de 2006, el déficit fiscal de Colombia ha registrado elevadas cifras y desequilibrios marcados en los últimos años; sin embargo, la actual administración se ha preocupado por reducirlo de manera considerable, utilizando políticas presupuestarias restrictivas y trazando metas con el fondo monetario Internacional, que hasta la fecha se han cumplido. El mismo informe refiere, que “al finalizar el año 2005, el sector público consolidado, registró un déficit fiscal de US\$ 24,4 millones, cifra cercana al equilibrio fiscal y que no se veía desde hacia una década”<sup>31</sup>

<sup>31</sup> Este equilibrio se da como el resultado del superávit registrado por las entidades del sector descentralizado (4,5 % del PIB) asociado principalmente por la acumulación de recursos en los fondos de seguridad social y unas finanzas publicas

**La inflación:** Según la Junta Directiva del Banco de la República en su informe sobre inflación, este indicador ha mantenido un comportamiento progresivamente descendente desde el año 1990, iniciando en esa fecha, con una tasa de 32.36%, hasta llegar a una tasa de un dígito en el año de 1999. La inflación anual al consumidor en el 2005 se situó en 4,85%, por debajo del nivel en el 2004 (5.,50%).<sup>32</sup> Lo anterior revela un comportamiento manejable de este indicador, cuya tendencia parece continuar fluctuando dentro de los niveles competitivos. La tendencia de la tasa inflacionaria se puede apreciar en el siguiente gráfico.

**Gráfico 2.** Inflación



Fuente: Elaboración de los autores del proyecto

**La tasa de cambio:** En primera instancia, se puede observar que la moneda Colombiana ha mostrado un comportamiento inestable en los últimos años. Según el “IJDBR”, desde septiembre del 2004, el peso colombiano tomó un comportamiento revaluacionista frente al dólar, el cual se mantuvo hasta finalizar

bien administradas. Informe de la junta directiva del Banco de la República, [www.banrep.gov.co/junta-directiva/j\\_direc\\_inf\\_princ.htm](http://www.banrep.gov.co/junta-directiva/j_direc_inf_princ.htm) (2006).

<sup>32</sup> Tomado del Informe sobre Inflación de la JDBR, [www.banrep.gov.co/politica-monetaria/index.html#infla](http://www.banrep.gov.co/politica-monetaria/index.html#infla) (2006).

el año 2005. Para este año, se han realizado esfuerzos por estabilizar la tasa de cambio, pero en los últimos meses sin embargo, este indicador siguió siendo inestable. Al inicio de enero de 2006, la tasa representativa de mercado registró un precio de \$2.284.22, y para el 21 de julio, el dólar se cotizó en \$2.521.18<sup>33</sup>, dando lugar nuevamente a mediados del mes de agosto, a un nuevo descenso en la TRM, aproximadamente de US\$ 2350. (ver Anexo C).

No obstante, lo que se busca por parte del gobierno, es encontrar una tasa de cambio equilibrada, que cree las condiciones de estabilidad para lograr que el nivel competitivo de las empresas, tanto en el escenario nacional como internacional, sea atractivo.

**El producto interno bruto:** Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), la tasa de crecimiento del producto interno bruto (PIB) de Colombia, ha mostrado un comportamiento variado (ver anexo D), registrando cifras preocupantes en los años 1998 y 1999, y con una recuperación paulatina en los últimos 4 años. La tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto en el año 2005, fue de 5.13% <sup>34</sup>.

**El desempleo:** De todos los indicadores macroeconómicos, el desempleo es el que afecta de forma mas directa a los individuos. El nivel de desempleo en Colombia registra cifras desalentadoras en los últimos 20 años, a pesar de que en los últimos años este indicador ha seguido una tendencia descendente, las tasas siguen siendo preocupantes.

Según los resultados de la Encuesta Continua de Hogares (ECH) del Departamento Administrativo Nacional de Estadística, de enero a diciembre de 2004 y de enero a noviembre de 2005, la tasa de desempleo (TD) para las trece

---

<sup>33</sup> Cifras tomadas de [www.banrep.gov.co](http://www.banrep.gov.co), Tasa representativa del mercado, Santafé de Bogotá, 2006.

<sup>34</sup> Cifras tomadas del DANE (Información Estadística), datos del 2005, Santafé de Bogota 2006.

principales áreas metropolitanas del país, mostró un comportamiento de continuo descenso. En enero de 2004 la (TD) fue de 18.1% y en diciembre de ese mismo año, cerro con una tasa de 13%. Para enero de 2005 la tasa de desocupación registró un índice de 16.1% y a partir de allí, su conducta descendente la ubico para noviembre de 2005, en un 12.1%<sup>35</sup>.

Inversión extranjera: Según el informe de PROEXPORT, “*Colombia un vistazo a la economía*”, en Colombia la IED, ha crecido ostensiblemente en los últimos años; Durante el año 2005, la inversión extranjera directa (IED) creció 14% en comparación con 2004, al pasar de US\$ 2.739 millones a US\$ 3.117 millones. Este incremento se debe, en gran parte, a la estabilidad económica y política que ofrece el país, lo cual permite generar confianza entre los inversionistas internacionales. Según cifras de la CEPAL, “Colombia es el cuarto país receptor de IED, después de Brasil, México y Chile”<sup>36</sup>. Durante los últimos cuatro años, Estados Unidos se ubicó como el principal país inversionista en Colombia<sup>37</sup>. En el ámbito europeo, se destaca la participación de España<sup>38</sup>. Y en el entorno latinoamericano, Venezuela se consolidó como uno de los principales inversionistas durante el último año<sup>39</sup>.

Este indicador en Colombia se puede analizar de dos formas; de un lado, es importante la llegada de capital del exterior, si esa inversión genera nuevo empleo, y cumple con las expectativas salariales y prestacionales para el trabajador. De otro lado, este tipo de inversión sacude de forma negativa a los sectores que no poseen una capacidad competitiva semejante, para hacer frente a compañías

---

<sup>35</sup> Resultados extraídos del DANE (Información Estadística), datos del 2005, Santafé de Bogota 2006.

<sup>36</sup> PROEXPORT COLOMBIA, COINVERTIR, BANCO DE LA REPÚBLICA. “*Colombia, un vistazo a la economía*”. Santa fe de Bogotá 2006.

<sup>37</sup> En 2004 la inversión de EE.UU. en el país fue de US\$ 874 m, lo que representó una participación de 49% dentro del total de la inversión. Cifra tomada de “*Colombia, un vistazo a la economía*”, PROEXPORT COLOMBIA, COINVERTIR, Banco de la República. Santafé de Bogotá 2006.

<sup>38</sup> La inversión proveniente de este país durante 2004 fue de US\$ 136 m, monto que representó el 8% del total de la inversión. *Ibíd.*, 2006.

<sup>39</sup> La inversión de Venezuela en el 2004 fue de US\$ 62 m, que representó el 4%. *Ibíd.*, 2006.

multinacionales, que establecen en el mercado nacional, mayor tecnología, menores precios y mayor calidad en los productos; además de un fuerte problema de privatizaciones, que golpea la economía nacional.

Con todo y lo anterior, según las perspectivas de la JDBR, se espera que durante el año 2006, la inversión extranjera directa (IED) continúe creciendo, y esto debido a la firma del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, el cual estimularía la llegada de nuevas compañías, que utilizarían a Colombia como plataforma exportadora y, finalmente, por el cambio de imagen que está viviendo Colombia, como resultado generado por la actual política de seguridad democrática, que se propone la generación confianza hacia los inversionistas.

**La tasa de interés:** Actualmente este indicador brinda señales favorables para la inversión, si se tiene presente su descenso, tanto en el mercado nacional como internacional. En Colombia, la DTF registra un valor de 6,45%, según estadísticas de FENALCO de julio 15 del presente año<sup>40</sup>.

### **3.2.2 Análisis del subsector del dulce en el contexto macroeconómico colombiano**

De acuerdo con el comportamiento de los indicadores macroeconómicos expuestos anteriormente, un análisis de los efectos que puede llegar a tener sobre el subsector del dulce de Floridablanca sería el siguiente:

Las múltiples y elevadas imposiciones tributarias, acarrear consecuencias perjudiciales para las microempresas del dulce; de manera que elevan los costos de producción, golpeando la estructura financiera interna, y posiblemente se vean reflejados en el precio final del producto, disminuyendo las ventas y por ende los beneficios.

---

<sup>40</sup> Tasas de Interés. DTF : 6,45%, UVR : \$ 157,9133 tomadas de [www.fenalcobogota.com.co/index.php](http://www.fenalcobogota.com.co/index.php) . Santafé de Bogotá, 2006.

Actualmente los impuestos que pagan los empresarios de esta microindustria son: industria y comercio, reteica (impuesto de la hacienda de Floridablanca), impuesto de renta, registro mercantil, registro invima, cámara de comercio, IAC (código de barras), parafiscales (Sena, Cajasán, ICBF).

Aún cuando los análisis inflacionarios de las instituciones gubernamentales apuntan a concluir que hay estabilidad en el manejo de este indicador, existen productos en el mercado para los cuales no se ha podido hacer un control efectivo de precios. Un caso evidente a destacar, es el comportamiento actual del precio del azúcar, y las tarifas de algunos servicios públicos (luz, agua, teléfono, etc.).

Para el subsector de dulces procesados es preocupante el comportamiento irregular que ha mostrado el precio del azúcar, alcanzando incrementos alarmantes. Según FENALCO, “el bulto de azúcar de 100 libras que al inicio del año podía conseguirse en 65 mil pesos, hoy sobrepasa los 80 mil pesos”<sup>41</sup>. Para el mes de julio del año en curso, el precio de mercado del azúcar ascendió a \$ 93.000, situación que preocupa a los empresarios dulceros. En los últimos 6 meses el precio del azúcar se ha incrementado aproximadamente un 50 por ciento, afectando directamente la estructura de costos de estas empresas, que utilizan el producto como materia prima fundamental.

Se atribuye como causa principal del incremento exagerado en los precios del azúcar, a la disminución de su oferta como consecuencia en la disminución de materia prima destinada a la producción<sup>42</sup>, si se considera el proyecto que esta en marcha, sobre la producción de combustible biológico (biogasolina), compuesta de

---

<sup>41</sup> Datos tomados de [www.fenalcobogota.com.co/index.php](http://www.fenalcobogota.com.co/index.php) , Santafé de Bogotá, 2006.

<sup>42</sup> Según Ramiro Tafur, director de la Sociedad de Agricultores y Ganaderos del Valle, SAG, la situación que se presenta con el precio del azúcar obedece a un problema coyuntural de oferta y demanda del mercado, pues los grandes productores están dedicando gran parte de su potencial a fabricar etanol, lo que ha hecho que el precio internacional se incremente. Tomado de [www.incubarcolombia.org.co/](http://www.incubarcolombia.org.co/) Santiago de Cali, 2006.

alcohol carburante (extraído de la caña de azúcar) y gasolina.

En cuanto al comportamiento de la tasa de cambio, los efectos recaen solo sobre las empresas que producen para la exportación. En este momento las empresas del sector que exportan sus productos son: Dulces Paraguitas y Dulces Céelis, los cuales se han visto beneficiados en las temporadas revaluativas de la moneda, debido a que sus ingresos se incrementan a la hora del cambio.

En cuanto a los aportes al mercado laboral, se puede decir que la microindustria del dulce de Floridablanca, absorbe una considerable porción de fuerza laboral, si se tiene en cuenta el tamaño del sector (20 empresas) y, que el empleo generado por estas en su mayoría es informal; aunque es muy difícil encontrar cifras oficiales o formalmente censadas por entidades estatales.

En el transcurso del trabajo se encontró, que la microindustria del dulce, posee una fuerza laboral aproximada de 120 empleados vinculados de forma directa, y un aproximado de 180 personas que laboran indirectamente,<sup>43</sup> aunque esta última cifra, puede ser más grande, teniendo en cuenta que los tipos de comercialización que usan estas empresas son variados. Adicionalmente el efecto se expande hacia otros sectores de alimentos, formando un engranaje complementario interempresarial, dejando claro que es de manera informal como se lleva a cabo esta conexión. De este modo, si se hace sumatoria con el empleo formal, se puede apreciar la importancia de su aporte al mercado laboral del municipio y la región en conjunto.

Con respecto al tema crediticio, se encontró que los empresarios dulceros de Floridablanca, se sienten retraídos para acudir a las entidades financieras a solicitar créditos destinados a la inversión. Esto debido a que se encuentran con múltiples requisitos y condiciones, que en muchos casos son imposibles de

---

<sup>43</sup> Datos recolectados en encuestas echas por los autores, mayo de 2006.

cumplir. Por tal motivo, el factor financiero se ha convertido en una limitación para la mayoría de las empresas.

La actividad económica del subsector de dulces procesados, en las cuentas nacionales, está contenido en el capítulo arancelario número 18, que comprende “cacao, chocolate y productos de confitería preparados con azúcar”, que tuvo una participación de 0.28% en el PIB nacional en el último año<sup>44</sup>.

En términos de comercio internacional, la participación de la microindustria del dulce de Floridablanca en las exportaciones de Santander es muy pequeña, a tal punto, que no existen cifras oficiales por parte de la Cámara de comercio y el DANE, que permitan apreciar su aportación. Esta situación es evidente, si se tiene en cuenta el tamaño del sector, y adicionalmente, si se observa que solo 2 de las 20 empresas encontradas (como fue mencionado anteriormente), exportan sus productos de manera formal.

Aunque las cifras de exportación del subsector de dulce procesado de Floridablanca, son bastante imperceptibles ante los registros regionales y nacionales; es necesario destacar la importancia que tiene para el municipio, la existencia de empresas que comercializan sus productos en el mercado exterior; ya que pueden aportar experiencias que beneficien en un largo plazo a las demás. Así mismo, como fue expresado en el *nivel meta*, con respecto a las características exóticas que poseen estos productos y, que por lo tanto pueden ser un atractivo para los consumidores extranjeros, se recalca la necesidad de contar con el apoyo gubernamental, con miras a consolidar fortalezas exportadoras del sector.

El panorama actual resulta alentador, para aquellas empresas que cuentan con potencial exportador. Las negociaciones del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos ya han finalizado y se encuentran en proceso de ratificación

---

<sup>44</sup> *Ibíd.* 2006.

interna. Este tratado de comercio beneficia al sector, si se estima, que en el mercado norteamericano hay pocos productos que puedan ser competencia directa al dulce elaborado en Floridablanca, esa fue conclusión a la que llegaron la mayoría de los empresarios que fueron encuestados.

Con el ánimo mejorar las posibilidades de acceso de los productos del sector de dulces procesados en el mercado internacional, es importante continuar con los esfuerzos mancomunados que han venido realizando diferentes entidades publicas y privadas como: el CDPA, la CAMARA DE COMERCIO, ACOPI, la Alcaldía municipal, entre otras (que son tenidas en cuenta en el análisis de *nivel meso*), vinculadas para el fortalecimiento del sector, y seguir desarrollando el proyecto del Plan de Acción del subsector del dulce.

Si se brindan condiciones propicias y estables, en términos macroeconómicos, es muy posible que los esfuerzos que se hagan desde los niveles complementarios, surtan efectos positivos, y se consigan o al menos se estará más cerca de conseguir las metas propuestas, con el propósito de mejorar la productividad y competitividad de las empresas.

A nivel general, aún cuando el ambiente macroeconómico actual no es el ideal, es muy importante resaltar los esfuerzos que se han hecho por brindar unas condiciones macroeconómicas estables. Colombia presenta buenas proyecciones en términos de crecimiento económico para los próximos años, y la microindustria del dulce de Floridablanca cuenta con herramientas para seguir consolidando su mercado a nivel local. Sin embargo, es necesario que a nivel nacional, se den ajustes en materia de desempleo, déficits presupuestarios, volatilidad de la tasa de cambio, en otros rubros de la economía; necesarios para reducir la incertidumbre y consolidar de manera competitiva la economía del país.

En cuanto a los tratados de libre comercio, es importante que el gobierno logre negociaciones lo mas viable posible para los sectores mas desprotegidos, consiguiendo ciertas garantías que posibiliten un escenario de competencia leal, en donde el dinamismo productivo sea el común denominador para todos los sectores económicos del país, y se logre de manera eficiente la inserción de las empresas con capacidad exportadora en los mercados internacionales, buscando diversificar los destinos de exportación.

### **3.3 NIVEL MESO**

Para llevar a cabo los diferentes planes de desarrollo que se adelantan en las regiones del país, el ministerio de Comercio Exterior en el año de 1994, creó los *Comités Asesores Regionales de Comercio Exterior (CARCE)*, con el propósito de organizar la **oferta exportable** regionalmente. Para este propósito se debía construir un *plan estratégico exportador*, que se fundamentara en la especialización de los sectores más dinámicos o con mayores potencialidades. En esa dirección, con el aval del CARCE y liderado por los Centros de Desarrollo Productivo (CDP), se crearon las mesas de la competitividad, que son un espacio que pretendía dinamizar las estrategias de desarrollo, basadas fundamentalmente en generar las dinámicas particulares en cada sector o subsector, ampliando las fortalezas de los que cuentan con mayor proyección regional.

En el mismo sentido de regionalizar la oferta exportable y especializar los sectores para hacerlos más competitivos, el subsector de dulces procesados de Bucaramanga y el área metropolitana ha venido trabajando en dinámicas como:

**a) Mesa de la competitividad del dulce:** Es un espacio de trabajo donde confluyen los diferentes empresarios dedicados a la producción de dulce procesado de Bucaramanga y el área metropolitana.

Las reuniones de la mesa de la competitividad del sector se inician el 15 de agosto de 2001, como mesa del sector Hortifrutícola. El rol de la secretaría técnica lo cumpliría en adelante el CDPA. El objetivo era tener un punto de referencia y dirección en el cual poder trabajar de manera sistemática y organizada (participaron representantes de CORPOICA, SANTO TOMAS, UDES, ASOGROSAN, empresarios del dulce, SENA, CDPA y el CARCE)<sup>45</sup>.

La mesa fue un espacio importante de construcción y crecimiento organizacional, proceso que fue muy dinámico en sus inicios, y continuó siéndolo hasta año finales del año 2003, según referencias encontradas en los documentos de la mesa. Actualmente, ha dejado de ser un espacio de construcción gremial, ya que tan pronto como se finalizó la construcción del **Plan de acción** del Plan estratégico exportador, se terminó el acompañamiento, que muy efectivamente venía ejecutando el CDPA.

Los empresarios no continúan actualmente reuniéndose de manera ordinaria (cada 15 días), como lo venían haciendo hasta ese momento. Se esperaba que en adelante, y a falta del acompañamiento de la secretaría técnica (CDPA), este papel fuera suplido por aquello que llegó a construirse como organización gremial, "*La asociación de dulceros de Santander*" (Dulprosán). En éste ultimo organismo cooperativo; se convoca solo a las empresas que fueron asociadas (7) y no al sector de dulceros en su totalidad, como se haría en el espacio de la Mesa de la competitividad. Las reuniones de la mesa actualmente, se hacen de manera esporádica y, quien convoca es la Cámara de comercio, a donde asisten un pequeño número de empresarios.

La crisis que se observa en la mesa de la competitividad, se puede atribuir a los siguientes elementos:

---

<sup>45</sup> Acta 1. Mesa del de competitividad del sector hortifrutícola. CDPA. Agosto 15 de 2001.

- La asociación fue un poco débil y se empezó a experimentar una serie de conflictos de intereses.
- Faltó responsabilidad de parte de algunos asociados para cumplir acuerdos pactados, lo que socavó la confianza en el proceso (perdida de capital social).
- A pesar de que se hicieron muchas actividades, hubo crecimiento individual, pero poco se tradujo en efectivos resultados colectivos.

Ante estos problemas, hubo empresarios que decidieron apartarse de la cooperativa conformada hasta el momento (Dulprosán), y organizarse en otro grupo, el cual les permitiera seguir elaborando proyectos y obteniendo beneficios cooperativos (pre-cooperativa *Floridablanca dulce*). En este nuevo panorama, se crea un ambiente de choque entre cooperativas, el cual puede traer consecuencias poco saludables para la totalidad del gremio y afectar los objetivos que se habían propuesto en el plan estratégico exportador.

Frente a esta situación, se ve recomendable, la integración del gremio en una sola cooperativa; igualmente se podría adoptar un esquema federativo de organización, donde confluyan las diferentes cooperativas existentes. En un tipo de organización federativo, se facilita la integración con otro subsector perteneciente también al sector de dulces; como el subsector compuesto por las microempresas de helados, gelatinas, repostería, panaderías, etc. Este tipo de integración no buscaría estandarizar productos, debido a que son diferentes, pero sí es importante a la hora de gestionar recursos o negociar materias primas, como es el caso del azúcar y, de este modo adquirir mayor poder de negociación.

Es preferible que la dirección del gremio sea lineal (decisiones concertadas por todos) y, que quien esté a la cabeza como gestor y ejecutor, no sea un integrante del gremio, sino que sea un ente externo, un administrador pago con recursos gremiales y se someta a decisiones generales que se tomen en asamblea. Esto

con el ánimo de evitar los mencionados conflictos de intereses. En este punto, es importante anotar, que se hace necesaria la existencia de una veeduría técnica por parte del CARCE u otro ente gubernamental, función que se debe desempeñar con imparcialidad y cumpliendo con el deber de presentar informes.

Además, teniendo en cuenta que lo que se pretende es integrar a los sectores económicos, valdría la pena acercar a los empresarios que no se encuentran vinculados a ningún tipo de cooperativa, los cuales han venido siendo excluidos de todo tipo de ayuda. Muchos de ellos no poseen recursos para el pago de asociación y demás gastos que demanda la vinculación. Para zanjar esta debilidad, el gobierno municipal puede brindar apoyo con algún tipo de subsidio durante un espacio de tiempo; subsidio que dejaría de existir cuando los empresarios cuenten con capacidad de pago, esto se daría en el momento que se logren mayores ventas y beneficios cooperativos.

**b) Grupo Estratégico de Negocios (GEN):** el objetivo era conformar un grupo de empresarios, quienes harían gestión comercial<sup>46</sup>. La propuesta se construiría a partir de una planta única, donde los patrocinadores directos fueran los dulceros santandereanos, sirviendo como punto de partida para la asociatividad, la comercialización, y así jalonar los demás eslabones de la cadena, como producción y adquisición de materias primas.

Se planteaba entonces iniciar con la conformación de las empresas asociativas, para el fortalecimiento en las área técnicas, administrativas, financieras y comerciales. Posteriormente, se llevarían a cabo las estrategias de fortalecimiento del **GEN**, para responder a las necesidades del mercado (propuesta que fue aceptada en la mesa). En el momento no se conoce mas a cerca del **GEN**, pero se sabe que se ha gestionado la adquisición de un lote ante la Alcaldía del municipio,

---

<sup>46</sup> Acta de reunión. Mesa de la competitividad del día 23 de julio de 2002. CDPA.

propuesta que fue tomada en cuenta en la elaboración del Plan de desarrollo municipal “Floridablanca Entre la Gente”.

**c) Cluster del dulce:** La propuesta inicial fue la creación de un cluster del dulce, y es una meta que quedó consignada en la visión del plan estratégico exportador. “El clúster del dulce de Santander será reconocido en el año 2010, como el más representativo en su género en los países andinos y Centroamérica”<sup>47</sup>.

Cluster es un término que en inglés significa grupo o agrupación; sin embargo, en economía, los cluster no solo cumplen la característica de grupo, sino que es de hecho un arreglo u organización empresarial (cúmulo), donde existe una interrelación sinérgica que hace que se beneficien cada una de las empresas de las externalidades que genera la cercanía, la facilidad de intercambiar experiencias, consecución de materias primas, beneficios de localización, investigación, etc.

En el caso del sector de dulces procesados de Floridablanca, los empresarios no tienen muy claro este concepto. La participación en conjunto gira en torno a eventos feriales, hecho que se logra a partir de las cooperativas, pero no se puede hablar de la existencia de un *clúster*, pues no se reúnen las características de una organización de este tipo. Sin embargo, se puede decir que existen las condiciones necesarias (especialmente los deseos y la necesidad asociativa), para formar una organización empresarial, que a largo plazo, construya el **cluster de dulces**, para lo cual se necesita de dos requisitos fundamentales, como son; asociatividad y cultura empresarial. Un paso inicial para la conformación del *cluster*, es el posible desarrollo del proyecto de la construcción de la planta única de producción, mencionada anteriormente, la cual podría ser una realidad a partir de la zona industrial que planea construir la actual administración del municipio de

---

<sup>47</sup> Plan estratégico exportador de Santander. Subsector de dulces procesados. Publicado en 2005. Cámara de comercio de Bucaramanga.

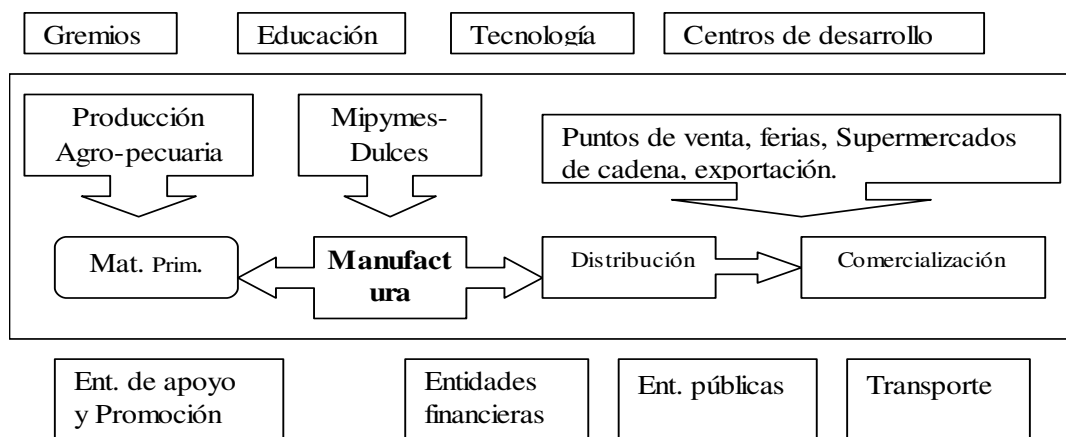
Floridablanca. Según información recaudada en entrevistas, el proyecto de la zona industrial corresponde al plan de desarrollo municipal, donde existe un lote de 90 hectáreas adecuadas para la ubicación de la zona industrial del municipio, el cual se localiza en el anillo vial, vía a Girón.

Los sectores a ubicar en la zona industrial son: Madera, Calzado, confecciones, Joyería, metalmecánico, artesanías y dulces procesados<sup>48</sup>. En ese lote se situaría, según lo expresó el entrevistado, una planta única donde participen todos los empresarios del dulce, compartiendo las instalaciones entre todos los socios; con la posibilidad de abrir un espacio donde ubicar una vitrina, en la cual se puedan comercializar los productos del colectivo de empresarios.

### 3.3.1 Análisis de la cadena productiva.

En cuanto a la cadena productiva, en el nivel meso solo se pretende revisar el grado de eslabonamiento que se tiene con respecto a la industria de procesamiento de dulces. La cadena productiva del dulce procesado está compuesta básicamente por los eslabones de; materia prima, procesamiento y comercialización, como se puede representar en el siguiente diagrama.

Diagrama 2. **La cadena del dulce procesado**



<sup>48</sup> Entrevista con Jaime Celis. Empresario del dulce. Mayo de 2006 (nota de los autores).

a) Materia prima

Este eslabón de la cadena no presenta ningún tipo de articulación; los contratos son especialmente verbales con pago de contado con los demandantes de la materia prima.

b) Producción

Se presentan escasa articulación gremial. Existe cierta organización de forma cooperativa, pero no consiste en producir, ni comprar materias primas en conjunto; lo que se ha hecho es organizar eventos feriales en conjunto para promover ventas y hacer alianzas con el propósito de encontrar apoyos de tipo financiero, a fin de realizar capacitaciones y otros proyectos similares.

c) Comercialización.

Es el componente que tiene más relación con los productores. El 50% de los empresarios encuestados posee puntos de venta en el casco antiguo del municipio de Floridablanca, donde comercializa la mayor cantidad de la producción, y son las microempresas más grandes las que poseen punto de venta. Los empresarios más pequeños venden en la calle, en las tiendas y por medio de pedidos.

Otro dato importante es que no existen contratos de ventas, y solo muy pocos venden actualmente a supermercados o almacenes de cadena (2). Esta situación,

obedece a la dificultad que tienen los microempresarios para acceder a los mercados de cadena, pues hay muchas exigencias en cuanto a promociones, impuestos elevados a favor del almacén, etc, Así que se desincentiva la participación en dichos mercados.

### **3.3.2 Entidades de apoyo**

En concordancia con todo lo anotado anteriormente, para la organización sectorial, diferentes instituciones han contribuido con la investigación, por medio de programas y proyectos que sirvieron como diagnóstico y a su vez generación de propuestas, en la búsqueda de un mejoramiento de la competitividad del subsector. Se pueden mencionar entre otras:

- La Corporación para la innovación tecnológica CITI: fue contratada por la Gobernación de Santander, la Cámara de Comercio de Bucaramanga y el CARCE, para dar asesoría en visión exportadora del departamento de Santander y organizar a los sectores potencialmente exportadores de la región.
- La Caja santandereana de subsidio familiar CAJASAN, en conjunto con el centro de desarrollo productivo de alimentos CDPA, desarrollaron un proyecto llamado “Promoción de la asociatividad y encadenamiento para el mejoramiento de la competitividad en el subsector alimenticio del dulce en Santander”, cuyo objetivo principal era mejorar la competitividad de las microempresas del dulce en el departamento.
- El Centro de Desarrollo Productivo de Alimentos (CDPA): es una corporación mixta adscrita a la Universidad Industrial de Santander. Su función, como su nombre lo indica, es la investigación científica en la producción de alimentos. Ha sido un apoyo importante para el subsector

del dulce procesado, pues además del apoyo técnico en el desarrollo de proyectos, ha contribuido como asesor, en el cargo de secretaría técnica, oficio que desempeñó hasta el año de 2003.

- Los CDP's de alimentos, cuero, confecciones y joyería en Santander, respectivamente, diseñaron un proyecto llamado "Consolidación de Grupos Estratégicos de Negocios (GEN) en sectores tradicionales" fue presentado a la Corporación Para la Planeación del Área metropolitana de Bucaramanga CORPLAN. Dicho proyecto consiste en la conformación de un grupo selecto de empresas con potencial exportador. El proyecto buscaba dar apoyo técnico y, en algunos casos, financiero a estos pequeños grupos, con el fin de que se pusieran a tono con las exigencias y necesidades del mercado internacional, y así, prepararlos para competir en el mercado global, con características de gestión, productividad y competitividad.
- Las Universidades del área metropolitana de Bucaramanga, especialmente la UIS, han hecho sus aportes de manera importante en la investigación científica y técnica, por medio de sus centros y grupos de investigación, así como de convenios con diferentes programas de las Alcaldías para la elaboración de trabajos de grado.

Por lo dicho anteriormente, es importante resaltar la tesis de grado "Evaluación tecnológica del Subsector del dulce en Bucaramanga y su área metropolitana"<sup>49</sup>, la cual fue elaborada por los estudiantes de Ingeniería Industrial de la UIS; Bibiana Isabel Álvarez Quintero, Norman José Mantilla Méndez y Piedad Arenas Díaz; este trabajo fue presentado a los empresarios de la mesa del dulce en el año 2003. Se pretendía con la elaboración de éste trabajo, contribuir como apoyo para

---

<sup>49</sup> ÁLVAREZ, Bibiana Isabel. MANTILLA, Norman José y ARENAS, Piedad. "Evaluación tecnológica del Subsector del dulce en Bucaramanga y su área metropolitana". Bucaramanga, UIS, 2003.

el diseño del “Plan de acción” del subsector del dulce, y servir como herramienta, para que los empresarios de la mesa de la competitividad y productividad en el Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB), encontraran un soporte técnico en el cual basar sus proyectos.

- El SENA: como institución educativa participó en la mesa de competitividad del dulce, ejecutando el programa nacional de mejoramiento continuo, cuyo objetivo principal fue incrementar la productividad y competitividad de las empresas. ACOPI, el Departamento Nacional de Planeación y Colciencias, participaron en este programa como fuente de apoyo.
- ACOPI: En el municipio de Floridablanca, la Asociación Colombiana Popular de Industriales, con apoyo financiero del BID y la Alcaldía del municipio, contrataron la firma especializada ALTHVIZ & CIA, con el objeto de implementar estrategias con miras a mejorar los niveles de productividad y competitividad de la Asociación de empresarios del dulce DULPROSAN.

Como apoyo institucional, la Alcaldía de Floridablanca junto con la Cámara de Comercio de Bucaramanga, han jalonado la participación en eventos promocionales, como podemos mencionar: visitas técnicas a los ingenios azucareros en el Valle, feria Agroexpo en la ciudad de Bogota, espacios para la participación en las ferias de Floridablanca con el dulce mas grande del mundo, el desfile de silleteros en Medellín, entre otros. De igual modo, dentro del plan de desarrollo municipal “Floridablanca entre la gente” existe la idea de la construcción de un PARQUE DEL DULCE, utilizando los parques lineales que dentro del mismo plan se pretenden crear, con el fin de abrir espacios para la promoción de este mercado.

Por ultimo, el concejo municipal de Floridablanca, mediante acuerdo 033 de Diciembre de 2002, institucionalizó el 7 de noviembre de cada año como el día del

dulce floridablanqueño, día en el cual los empresarios deben ser condecorados con la máxima insignia por parte de la Alcaldía municipal<sup>50</sup>.

El esfuerzo realizado en el gremio ha sido importante, sin embargo, hay que dejar en claro que organizacionalmente se encuentran muchas falencias, las cuales es preciso atacar.

### **3.3.3 Análisis del Plan de Acción del Subsector del Dulce**

Este plan se terminó de elaborar en el año 2003 y publicado por la Cámara de Comercio en 2005. El plan se basó en 7 variables: Calidad del producto, tecnología, cultura empresarial, comercialización, acceso al crédito, asociatividad y entidades de apoyo.(ver anexo B).

- Calidad del producto: Mejorar la calidad del proceso de producción en las empresas en pro del mejoramiento de su competitividad. Esto se haría por medio de estrategias como; la implementación de programas de BPM y HACCP. Se buscaría incrementar la vida útil del producto. Estandarizar los productos (exportar). Investigar y aplicar nuevas tecnologías de empaque.
- Tecnología: desarrollar tecnológicamente los procesos productivos para mejorar la productividad y competitividad. Esto se haría con objetivos como; Benchmarking tecnológico, e implementación de procesos de transferencia tecnológica dura y blanda.
- Cultura empresarial: romper paradigmas tradicionales de gestión de negocios para generar cultura empresarial competitiva. Logrando un esquema empresarial orientado a la empresarialización del productor. Por medio de indicadores de perfil administrativo.

---

<sup>50</sup> Plan Estratégico exportador de Santander. CARCE. 2005.

- Comercialización: se buscaría el fomento de la gestión comercial, para mejorar el posicionamiento nacional e internacional. Desarrollar una investigación de mercados a nivel nacional e internacional, orientado a conocer las preferencias del consumidor en mercados potenciales (por medio de la realización de un plan de mercadeo). Realizar un estudio de la capacidad instalada y de la oferta disponible para el mercado nacional e internacional.
- Acceso al crédito: gestionar líneas de crédito subsidiadas para el sector a nivel nacional y regional, estableciendo mecanismos de información permanente, gestionando recursos y auxilios de entidades públicas y privadas.
- Asociatividad: Conformación del GEN (lograr un acuerdo de competitividad sectorial y definir programas y proyectos conjuntos, enfocados hacia el posicionamiento de productos hechos en Santander).
- Entidades de apoyo: Identificar los mecanismos de apoyo que poseen las entidades regionales, nacionales e internacionales para su mejor aprovechamiento; gestionar proyectos de desarrollo empresarial conjuntamente con las entidades de apoyo.

El mecanismo del plan estratégico exportador, el cual se basaba en un plan de acción del sector, es un mecanismo muy completo que se diseñó en su momento, con objetivos, indicadores, estrategias y responsables de las actividades, que se debían llevar a cabo por los diferentes agentes.

Según lo encontrado, la mayor parte de las actividades se realizaron, dejando buenos resultados para la mayoría de las empresas involucradas, cuyo número

fue limitado; inicialmente se habla de 16, pero se redujo, hasta llegar finalmente a un número de 8. Las empresas que participaron, lograron comprender lo que significa la organización (y los beneficios que ella trae), mejoraron la calidad y variedad de sus productos, se capacitaron y aplicaron en algunos casos las recomendaciones de las BPM, participaron en ferias y ruedas de negocios y lograron obtener apoyos económicos para el avance de todo este proceso. Se logró el reconocimiento del sector en el municipio, a tal punto, que fueron incluidos en el POT, municipal.

La falla del sector se encuentra en la organización empresarial, pues se ha caído en un problema conflictivo, demostrando que la variable de cultura empresarial, que estaba incluida en el plan, no se logró.

Con base en el análisis del “Plan de acción”, se puede concluir que los diseños de estrategias a llevar a cabo, al igual que cualquier otro plan o política, puede estar bien diseñado y con muy buenas intenciones, pero si no se prevé un seguimiento y evaluación periódica con posible redireccionamiento, el objetivo final puede sufrir serios problemas. Lo anterior, no quiere decir que el sector no tenga futuro, se han ganado muchas cosas y esto sugiere un redireccionamiento necesario.

### **3.4 NIVEL MICRO**

Dentro de los conceptos que se han manejado en torno a la competitividad sistémica, es importante abordar aquel que toca directamente la unidad productiva y su consecuente entorno, en el que se puede apreciar una serie de elementos que hacen parte del engranaje particular de su funcionamiento; es decir, aquellos que se pudieran situar alrededor, y que de forma reciproca intercambian servicios y beneficios constantemente. Se habla específicamente de los proveedores, los competidores y los clientes.

Se pretende conocer el sector de dulces procesados y lograr analizar su estado actual, respecto con los elementos del *nivel micro* que facilitan o dificultan la producción, la manera como manejan su comercialización, número de empresas existentes, la forma de adquirir la materia prima, la tecnología utilizada, los sistemas de calidad, y los empleos generados en el sector.

Para analizar el subsector de dulces procesados de Floridablanca en el nivel micro, se examinará fase por fase el proceso productivo, de modo que se pueda diagnosticar e identificar los elementos que lo componen.

### **3.4.1 Composición Interna de la Empresa**

#### **a) Datos generales y número de empresas del sector de dulces procesados en Floridablanca**

La industria de productos alimenticios tiene en la Clasificación Internacional Uniforme CIIU, el código 31. Los productos elaborados por las empresas base de este estudio, estarían clasificados con el código 1543, el cual especifica “Artículos de confitería preparados con azúcar sin chocolate”<sup>51</sup>.

Según la cámara de comercio de Bucaramanga, el sector de Alimentos en Santander cuenta con 685 empresas en total<sup>52</sup>. La micro-industria del dulce procesado, la cual hace parte de este sector, aporta aproximadamente 70 empresas distribuidas en Bucaramanga y su área metropolitana<sup>53</sup>, sin embargo es importante destacar a Floridablanca como el municipio que concentra un buen número de empresas, albergando allí 20 en total. De las 20 empresas ubicadas en

---

<sup>51</sup> Tomado del informe sobre Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2006.

<sup>52</sup> Cifra tomada de la página, [www.camaradirecta.gov.co](http://www.camaradirecta.gov.co)

<sup>53</sup> CDPA. “Promoción de la asociatividad y encadenamiento productivo para el mejoramiento de la competitividad en el subsector alimenticio del dulce en Santander”, Bucaramanga 2003. p.11

Floridablanca, 9 están situadas en el casco antiguo, comprendido en los alrededores del parque y la iglesia central, las restantes 11 se encuentran en diferentes barrios que pertenecen al municipio.

Las empresas dulceras de Floridablanca, se caracterizan por estar registradas en la Cámara de Comercio, como empresas unipersonales o de persona natural y creadas dentro de un núcleo familiar, en donde la mayoría de sus empleados poseen un parentesco muy directo con sus dueños, razón por la cual, tradicionalmente algunas de estas empresas, se han mantenido de generación en generación durante muchos años.

**Tabla 1.** Empresas productoras de dulce procesado ubicadas en el municipio de Floridablanca.

<b>Nombre de la empresa</b>
AREQUIPE PURO SANTANDEREANO
AREQUIPE Y FRUTAS
CARLOS ORTIZ
CONFITERÍA LA CIGARRA
CONSERVAS DEL BREVAL
DELICIAS FLORIDEÑAS
DULCERÍA EL MANJAR DE LA TENTACIÓN
DULCERÍA JULIANITA
DULCERÍA SHAPA
DULCES CELIS
DULCES EIRA
DULCES PARAGÜITAS
DULCES MANJARES Y CONSERVAS CELIS LTDA.
DULCES Y OBLEAS PASIONES FLORIDEÑAS

OBLEAS TENTACIONES
EL MAZAPÁN SANTANDEREANO
INDUSTRIAS ALIMENTICIAS JKC (Comercializadora)
OBLEAS Y DULCES FLORIDABLANCA
VILLA FRUTT
CHOCOLATES LEDYS STELLA

Fuente: Datos recopilados en las encuestas realizadas por los autores del proyecto

Para poder darle una clasificación coherente a estas empresas, se definen en primera instancia las categorías en las que se pueden ubicar; Fami-empresa, micro-empresa y pequeña empresa:

### **Famiempresa**

Las características empresariales de este rango son:

- Su organización es de tipo familiar.
- El dueño es quien proporciona el capital.
- Es dirigida y organizada por su dueño o algún familiar.
- Generalmente su administración es empírica.
- El mercado que domina y abastece es pequeño, ya sea local o cuando mucho regional.
- La tecnología de producción es tradicional.
- Su número de trabajadores es muy bajo y muchas veces está integrado por los propios familiares.

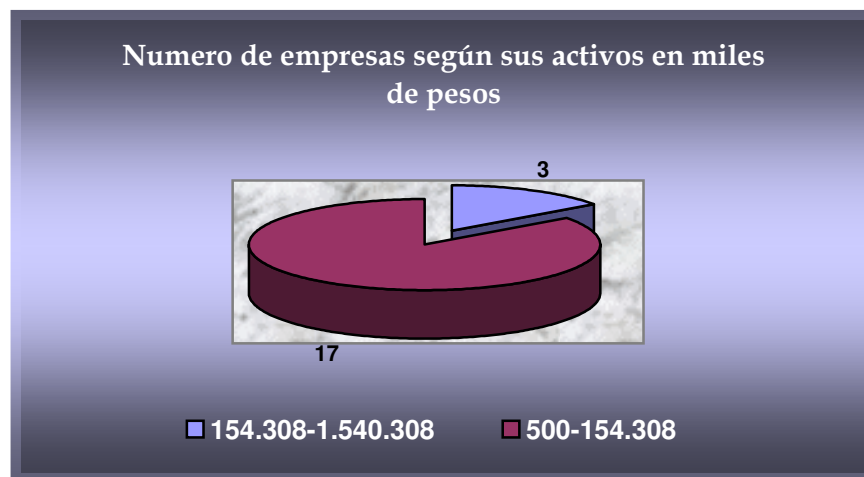
**Microempresa:** La microempresa posee una planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores, además con activos totales equivalentes hasta quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes, es decir menos de \$204.408.000 millones de pesos tomando un salario mínimo actual (\$408.000)<sup>54</sup>

<sup>54</sup> Tomado de la Ley 590 de 2000 (julio 10), Diario Oficial No. 44.078 de 12 de julio 2000. EL CONGRESO DE COLOMBIA, Santafé de Bogotá, 2000.

**Pequeña Empresa:** La empresa pequeña se caracteriza por poseer una planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) empleados, con activos totales equivalentes a salarios mínimos mensuales legales vigentes por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil uno (5.001), es decir, entre \$204.408.000 y \$2.040.408.000 millones de pesos, tomando como base el salario mínimo actual (\$408.000)<sup>55</sup>.

La mayoría de las empresas de estudio, cuentan con activos muy pequeños al igual que sus patrimonios y sus ventas. Según los parámetros establecidos anteriormente, es propicio decir, que 17 del total de las empresas se ubicarían dentro de la categoría de micro-empresas, con especial excepción de 3, las cuales se pueden clasificar como pequeñas empresas; DULCES PARAGÜITAS, OBLEAS Y DULCES FLORIDABLANCA Y EL MAZAPÁN SANTANDEREANO; como es representado a continuación.

**Gráfico 3.** Clasificación de empresas según sus activos en miles de pesos.



Fuente: Elaboración de los autores

<sup>55</sup> Ibíd. Santafé de Bogotá, 2000.

## **b) Productos elaborados**

La micro-industria del dulce ofrece una gran variedad de productos, elaborados en la mayoría de los casos, bajo el parámetro de producción artesanal. Son elaborados a base de leche, azúcar y algunas especies de frutas, verduras y legumbres. Entre estos productos se pueden mencionar; el arequipe, manjar blanco, obleas, dulce en pastilla, dulce de frutas, dulce de leche, panuchas, coquito, cocadas, cortados de leche, galleta rellena, breva, naranja y limón con arequipe, mazapán, arequipe para panaderías, colombinas, chupetas, jaleas, gomitas, turrónes, masmelos, panelitas, frutas en almíbar, entre otros.

Si bien las ventas de los diferentes productos reflejan un comportamiento uniforme, para la mayoría de las empresas, la oblea en todas sus presentaciones, es considerada como el producto líder y de mayor preferencia por el consumidor.

### **Descripción general de algunos productos:**

Brevas – Naranjas – Limones con arequipe: corteza de fruta confitada, rellena de arequipe.

Panuchas: arequipe relleno con coco deshidratado, y espolvoreado con azúcar pulverizada, en forma de lágrima.

Galleta Rellena (Herpos): galleta elaborada con harina de arroz y colorante, rellena de arequipe y/o bocadillo.

Mazapán: mezcla de leche en polvo, colorantes y sabores en forma de frutas.

Manjar Blanco: Se le llama así cuando al arequipe se le adicionan féculas como espesantes.

Arequipe puro: se le llama cuando al producto no se le agrega ninguna clase de harina, esto lo especifican así las normas ICONTEC norma NTC 60,

## **Características generales de los dulces**

De acuerdo con el proceso de producción, los dulces se pueden clasificar en dos categorías: Los confites duros y los confites blandos y semi-blandos<sup>56</sup>.

Los confites duros son obtenidos por la cocción completa de azúcares, glucosa y demás ingredientes que participan en la fórmula. Se caracterizan por tener baja humedad (0.5- 2%), consistencia dura a la masticación y con textura suave al paladar.

Los confites semiblandos además de los azúcares, contienen leche, grasa vegetal, gelatina y otros ingredientes. Su consistencia es blanda a la masticación y textura masticable no pegajosa a los dientes, su humedad esta entre (2-6%).

Los confites blandos, se caracterizan por tener una textura untuosa y su humedad está entre un (6-12%).

### **c) Descripción de materias primas y proveedores**

Las materias primas e insumos utilizados para la elaboración de los diferentes dulces procesados, en la mayoría de las situaciones son de fácil consecución, gracias a la ubicación geográfica en que está situado el departamento de Santander, donde el clima es apropiado para el cultivo de frutas y de caña de azúcar panelera.

Generalmente la fabricación de dulces procesados requiere como materia prima; azúcar, leche, panela, frutas, legumbres, harinas, colorantes, conservantes, saborizantes y preservativos.

---

<sup>56</sup> Tomado del documento “la industria de los dulces”, CDPA. Piedecuesta, 2003. p. 2.

Los proveedores comercializan las materias primas en lugares cercanos a Floridablanca, agilizando la entrega.

El azúcar, es el insumo utilizado por todas las empresas sin excepción por obvias razones. La mayoría de las empresas utilizan azúcar altamente refinada; este insumo se compra en centros de abastos, mayoristas, distribuidoras y comercializadoras de Bucaramanga, a precios que en los últimos meses han oscilado entre \$60.000 y \$80.000 bulto x 50 kilos al empacar. El precio fluctúa según la temporada y puede escasear subiendo inmediatamente su valor. Situación que ocurre en la actualidad.

La leche que es utilizada por la mayoría de las empresas para la elaboración de los dulces, es la leche de cantina. Los proveedores que abastecen esta materia prima son dueños de fincas lecheras (hatos) y, en algunos casos por la cooperativa Coolesan y Copeleche, a un precio entre \$30.000 y \$40.000 la cantina. El volumen de compra varía según la rotación, que en temporadas normales se puede consumir entre 30 y 50 cantinas semanales por empresa. Los principales problemas que presenta esta materia prima son; las impurezas y la cantidad de aditivos que algunos transportadores intermediarios le agregan. Estos problemas ocurren, porque en algunos casos las vasijas no son lavadas adecuadamente y no se le hace un tratamiento higiénico; algunas veces, las cantinas deben soportar los rayos del sol alterando su composición natural.

En la mayoría de ocasiones, la empresa que recibe la leche para el procesamiento, no posee los aparatos (como lactovencímetro) que miden contenidos de impureza y excesivos volúmenes de agua. Se requiere que desde la producción de la materia prima se desarrolle un control de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

El problema es que si se compra la leche a empresas que la entreguen pasteurizada (FresKaleche o Ricalack), el precio es mucho mayor. Esto puede solucionarse, si las empresas compran en conjunto grandes cantidades y directamente con los campesinos productores de leche, garantizando mejores precios y calidad del producto. Esta idea puede ser viable a partir de la planta única de producción, donde se cuente con instrumentos de toma de muestras de laboratorio, para hacer pruebas a la materia prima, tener tanques y pasteurizarla directamente.

En cuanto a la panela, es importante anotar que en el mundo solo treinta países la producen, y Colombia ocupa el segundo puesto después de la India. Este producto, se puede encontrar en los depósitos, plazas de mercados y con algunos finqueros. Las frutas, verduras y legumbres en su mayoría son compradas en los centros de abastos, plazas de mercado, y algunas haciendas o fincas. En cuanto a los preservativos permitidos por el ministerio de salud para ser utilizados en la Industria de alimentos, se destacan; el solvato de potasio, el propionato de calcio y el benzoato de sodio, como los más utilizados en la fabricación de dulces. Estos aditivos son adquiridos en tiendas y locales especializados en productos químicos.

El contrato entre las partes (empresario y proveedor) para la adquisición de la materia prima en su mayoría se hace de forma verbal, de este modo es difícil tener garantías en una regulación de precios, calidad y cantidades requeridas. La forma de pago utilizado por las empresas es de contado y muy pocas cuentan con créditos por parte de los proveedores.

#### **d) Preparación de los dulces**

La fabricación de los dulces, requiere de una serie de etapas en secuencia, desde la selección y preparación de la materia prima, hasta su etapa de empaque y

embalaje. En forma general las siguientes son las etapas que se manejan para su elaboración:

**Tabla. 2.** Etapas para el procesamiento de dulces

FASE ETAPA	FUNCIÓN
Preparación del jarabe	Disolver los azúcares en agua.
Mezclado	Incorporar ingredientes menores y homogenizar con la solución de azúcar.
Cocción	Concentrar la mezcla por evaporación de agua.
Vacío	Continuar la concentración sin tener que someter la masa a calentamiento.
Mezclado	Incorporar aditivos para saborizar y dar color al dulce
Temperado o templado	Dar a la masa el "punto" característico de cada tipo de dulce.
Abastonado, troquelado	Cortar o dar la forma a los dulces duros.
Estirado	Incorporar aire y dar textura suave a los dulces blandos.
Extruido y enfriado	Dar forma e incorporar el relleno.
Cortado	Dar el tamaño y forma al dulce.
Envoltura	Cubrir el dulce con un material específico del producto.
Envase y empaque	Colocar los dulces en las unidades de venta y transporte.

Fuente: Documento “La microindustria del dulce”. CDPA.

### **e) Tecnología empleada por las empresas del sector**

El tipo de tecnología empleada por estas empresas en su mayoría es de característica artesanal. Aproximadamente el 50% de estas empresas solo utilizan, pailas, ollas, calderas, batidoras manuales y ralladoras; el 40% utiliza además de los anteriores utensilios, marmitas, oblearios, dispensadores, licuadoras semi-industriales, maquinas para hacer galletas, hornillas y solo el 10% de estas empresas utiliza maquinaria semi-industrial e industrial, dosificadores y motobombas, es decir, solo en una pequeña porción de las empresas, existe una automatización del proceso productivo y su paralelo mantenimiento.

Cada persona se encarga del buen funcionamiento de cada una de las maquinas, la cual en la mayoría de los casos no requiere de estudios técnicos, solo saber el arte de fabricar estos productos, ya que su elaboración es aún artesanal.

Solo en el 10% de las empresas se hace un control manual, para verificar la productividad del empleado por hora, donde se especifica la cantidad de los productos elaborados, el tiempo y el número de empleados en esa operación.

Las empresas que cuentan con una planta con maquinaria semi-industrial, realizan el mantenimiento de forma casual y, en el menor de los casos de forma preventiva. El mantenimiento casual se realiza cada tres meses para observar como se encuentra, y el mantenimiento preventivo lo realiza un técnico especializado, vinculado a la empresa solo medio tiempo, realizando su labor tres veces por semana.

Los principales servicios industriales que utiliza el sector de los dulces procesados en su proceso productivo, son; electricidad, gas natural, agua y teléfono.

Es evidente que existen diversas dificultades en el proceso productivo, en cuanto a tecnología, teniendo en cuenta que los costos en maquinaria son elevados, en comparación con la capacidad financiera con la que cuentan. Por esta razón, son pocas las empresas que se encuentran posicionadas en el mercado, las cuales gozan de este privilegio; aunque algunas están en el proceso de tecnificación de sus plantas.

La falta de tecnología adecuada para desarrollar productos nuevos, controlar la calidad, reducir tiempos y costos, es un inconveniente debido a que no poseen financieramente las capacidades para incorporar tecnificación a las plantas y, de esta manera, poder cumplir con las normas exigidas de los productos alimenticios en Colombia y en el exterior. La planta de producción y administración necesita ser ampliada y redistribuida en algunas empresas, para poder trabajar en óptimas condiciones, según las normas de calidad requeridas por el sector alimenticio; teniendo en cuenta que la mayoría de las plantas productoras se encuentran en las mismas viviendas de sus propietarios, es decir, en zonas residenciales y no en zonas industriales.

#### **f) El nivel de aprendizaje**

Ninguna actividad de la economía se hace sin algún tipo de conocimiento. Sin embargo, en esta actividad no es elevado el grado de conocimientos que se exige, pues es una labor de tipo artesanal, de tal manera que el capital humano se forma en el “aprender haciendo”. Dicho aprendizaje se adquiere con el conocimiento ancestral transmitido y muchos de los empresarios (especialmente los que han pertenecido a algún ente gremial), han participado de capacitaciones ya sea en BPM, HACCP, calidad y aprendizaje para la elaboración de nuevos productos.

#### **g) Control de calidad**

Para garantizar la calidad de los diferentes productos, el 80% de las empresas dulceras implementan diferentes normas técnicas entre las que podemos destacar; los Registros sanitarios como el INVIMA, las Buenas Practicas de Manufactura (BPM), saneamiento básico, Requisito de rotulado, el 20% restante cuenta además con certificados ISO 9000, ISO 9001 versión 2000, ICONTEC, la Certificación HACCP (Análisis de riesgos e identificación de puntos críticos) y practican a cabalidad el Decreto 3075 de 1997 (el cual consiste en exigir el cumplimiento de normas técnicas para la manipulación de alimentos, reglamentado por el Ministerio de Salud).

Entre los controles de calidad implementados internamente por la empresa encontramos; el calibrador de equipos, control de plagas, limpieza de la fabrica, uniformes, guantes, tapabocas, gorros, delantales y políticas empresariales concernientes a este aspecto.

Además de las diferentes normas de calidad exigidas por el ministerio de salud, para el normal funcionamiento de cualquier empresa de alimentos, los empresarios usan otros mecanismos para la conservación y la calidad de estos productos; una producción limpia, calidad excelente de las materias primas y los insumos, refrigeración, empaques al vacío, envases de vidrio, bandas de seguridad, papel polipropileno, prevención de contaminaciones directas e indirectas, aditivos preventivos, conservantes y preservativos.

Sin embargo un problema existente en algunas empresas es la falta de dosificadores, que son los que permiten medir la cantidad adecuada de aditivos (mínimo jeringas o si es por peso con balanzas electrónicas).

Todas las empresas usan preservativos y conservantes. No todas, pero en gran numero, han tomado conciencia de la importancia de implementar Buenas

Prácticas de Manufactura, cumplir con requisitos sanitarios mínimos. Se hace notorio que las normas de higiene básicas se están cumpliendo. Obviamente estos esfuerzos no son suficientes para participar en un mercado más amplio, clarificando que se deben cumplir con requisitos de calidad más exigentes, pues se está tratando de empresas manipuladoras de alimentos y con mayor razón, hay una responsabilidad muy grande de por medio con respecto a la salud de los consumidores.

Según el decreto 3075 de 1997, todas las fábricas de alimentos deben contar con un sistema de control y aseguramiento de la calidad, el cual debe ser esencialmente preventivo y cubrir todas las etapas de procesamiento del alimentos, desde la obtención de materias primas e insumos, hasta la distribución de productos terminados<sup>57</sup>. Se recomienda aplicar el sistema de aseguramiento de la calidad sanitaria o inocuidad, mediante el análisis de peligros y control de puntos críticos (HACCP), o de otro sistema que garantice resultados similares, el cual deberá ser sustentado y estar disponible para su consulta por la autoridad sanitaria competente<sup>58</sup>. Igualmente, todas las fábricas de alimentos que procesen, elaboren o envasen alimentos de mayor riesgo en salud pública deberán tener acceso a un laboratorio de pruebas y ensayos, el cual puede ser propio o externo<sup>59</sup>.

El empaque es parte importante de la dulcería, debido a los efectos directos del medio ambiente. Los dulces duros deben protegerse de la humedad, por su tendencia a tomar agua del medio ambiente; y los dulces blandos hay que cuidarlos contra la pérdida de humedad por un ambiente demasiado seco. Por esto, para cada tipo de dulce hay un empaque especial:

Para la envoltura es recomendable; películas de polipropileno, PVC, papel parafinado, películas de papel metalizado. Para envases, láminas de polipropileno

---

<sup>57</sup> Decreto 3075 de 1997. Artículo 24.

<sup>58</sup> Decreto 3075 de 1997. Artículo 25.

<sup>59</sup> Decreto 3075 de 1997. Artículo 26.

biorientado con polipropileno, láminas de polipropileno biorientado con coextruido de polipropileno o polietileno. Para empaque, cajas de cartón de pared sencilla y doble, de diferentes resistencias según el tipo y producto que se va a empacar.

#### **h) Empleos generados por el sector**

La industria dulcera de Floridablanca requiere un bajo número de empleos, ya que no se demanda de mayor especialización, debido a que un solo empleado puede cumplir múltiples funciones.

Es un sector tradicional de empresas familiares donde muchas de las labores son realizadas por parientes cercanos, que conocen el oficio a través de su experiencia. El empleo generado se expande a terceras personas, creando empleos indirectos, como: los de la producción y abastecimiento de las materias primas (agricultores), los vendedores independientes en las calles, los transportadores, etc.

El número de empleos directos que generan las empresas dulceras para el área delimitada en el proyecto, está en un rango aproximado de 404.685,6 m<sup>2</sup> 120; y de 150 a 180 empleos indirectos, aunque esta última cifra puede ser más grande, (según datos recopilados en las encuestas y las visitas echas por los autores).

En general la actividad, en la empresa santandereana genera un importante nivel de personas empleadas, no tanto por el volumen, sino por que sus actividades se constituyen en una opción importante de creación de nuevos puestos de trabajo, en la medida de su desarrollo y crecimiento.

Dentro de los oficios que se desempeñan dentro de las empresas, se podrían destacar los siguientes: en la parte **operativa o de producción**; operarios de las maquinarias (selección de la materia prima, cocción, batido, amasado, disolución,

rayado, cortado, extendido, empacado y envoltura); en **ventas** (servicio al cliente, vendedores de mostrador, mercaderistas, impulsadoras); en la parte **administrativa** (Auxiliar contables, contadores, jefe de producción, jefe de ventas, administradores, secretarias). En general en la mayoría de las empresas, los empleados no tienen un oficio predeterminado, pues cumplen múltiples funciones.

### **i) Nivel académico de los empleados**

El nivel de formación técnica y académica que posee el personal que labora en las diferentes empresas, es tan diverso como sus productos; varía dependiendo el cargo a desempeñar y de empresa a empresa. La mayoría de las empresas para la parte operativa o de producción, solo requiere de empleados con estudios elementales, o una cultura básica de buen trato hacia los demás. En la parte administrativa, algunas empresas exigen el título de bachiller, así como experiencia en el manejo de servicio al cliente y en el campo de los alimentos. Solo una minoría exige preparación tecnológica o profesional, en la rama de la producción de alimentos, tanto a los operarios, como a los empleados que desarrollan la parte administrativa. En algunas empresas se encontraron; Tecnólogos en alimentos (una empresa), Tecnólogos en gestión empresarial (dos empresas), Administradores de empresas (una empresa) , Ingenieros de alimentos (una empresa), e Ingenieros de mercados (una empresa).

### **j) Métodos de comercialización y mercadeo**

El mercado de las empresas productoras de dulces procesados de Floridablanca, está enfocado a Bucaramanga y su área metropolitana. En el 50% de las empresas el foco de mercado solo está destinado a este mercado, y el otro 50% además de cubrir el mercado local, ha logrado llevar de manera formal e informal su producto a diferentes ciudades del país, como Barrancabermeja, Bogotá, Medellín, Cali , Cúcuta, Pereira, Barranquilla entre otras ciudades, y de manera

informal a Venezuela. Solo dos empresas, de manera formal mediante un supermercado que existe en Miami para la comunidad latina, han logrado penetrar el mercado internacional, específicamente el de Estados Unidos.

La gran mayoría de empresas ofrecen sus productos mediante los siguientes mecanismos; venta directa, comercializadoras, tienda a tienda, mediante pedidos, catálogos, algunas mediante páginas WEB y puntos de ventas. Solo dos empresas realizan su comercialización, en el mercado nacional a través de las cadenas de supermercados y en aeropuertos.

Este producto esta dirigido a los estratos los 2, 3, 4, 5 y 6; que va desde las tiendas de barrios hasta los supermercados de la ciudad. En la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, los puntos de ventas se encuentran ubicados en las zonas de estrato 2, 3 y 4 donde el cliente adquiere los productos en tiendas, cafeterías y negocios de comercio informal. Los viajeros y turistas compran estos productos en terminales terrestres, paraderos de carreteras, y para el estrato 5 y 6, el principal mercado esta ubicado en los terminales aéreos.

La mayoría de los empresarios tienen plenamente identificadas tres temporadas, en las que la concurrencia de turistas (que son el principal cliente potencial que poseen las empresas sobre todo las que se ubican en el casco antiguo), se incrementa y por ende también las ventas de manera considerable. Diciembre y Enero, Junio y Julio, y la semana santa; son épocas a las que hay que abordar con el mayor dinamismo, teniendo en cuenta que son las que amortiguan las temporadas, en que las ventas disminuyen.

Teniendo como referencia la importancia que las ventas representan para una empresa, es pertinente mencionar la forma como las empresas utilizan diferentes mecanismos de promoción, con el propósito de incrementarlas. Lo hacen a través de catálogos, tarjetas, degustaciones, paginas WEB, paginas amarillas, periódicos, revistas, etc.

El evento a destacar en Floridablanca, con el fin de incentivar y promocionar las diferentes empresas del dulce, es la *Feria del dulce*. Entre otros eventos que se realizan en Bucaramanga y en el país se encuentran; la feria artesanal, la feria de las colonias (parque de los niños en septiembre), el carnaval de Barranquilla, macro ruedas internacionales, *Agroexpo*, Feria de las flores (Medellín). A esto se suma la organización de diferentes programas desarrollados por la Cámara de Comercio de Floridablanca, La Alcaldía de Floridablanca, el CDPA y ACOPI.

Existen algunos mecanismos utilizados por las empresas con el propósito de diferenciar sus productos frente a los de su competencia, entre los que se destacan; servicio al cliente, calidad del producto, precios moderados, diseño de empaques, empaques multiusos, presentación, etiquetas, Stickers, logotipos, productos naturales, reconocimiento y posicionamiento de la marca, variedad de sabores, mejoramiento continuo etc.

Aunque la mayoría de los empresarios opinan que los dulces no tienen productos sustitutos; algunos han señalado que los chocolates, los helados, las tortas frías y los postres podrían amenazar el buen desempeño de la empresa y del sector.

La mayoría de los empresarios desconocen o no utilizan tecnología en el proceso de comercialización; aunque encontramos que algunas empresas han desarrollado un tipo de tecnología particular, con el fin de brindar un servicio más ágil y seguro a las empresas en la etapa de comercialización, sobre todo a aquellas que despachan sus productos a las diferentes ciudades del país. La tecnología que más se adecua al producto lo brinda la Transportadora TCC, la cual posee una completa infraestructura comercial. La transportadora distribuye los pedidos a ciudades principales en 24 horas y a ciudades intermedias en 48 horas; este proceso se realiza en la noche permitiendo la mejor conservación de los productos.

Otro tipo de tecnología que se encontró para el proceso de comercialización, se conoce con el nombre de sistema “EDI”, programa en red manejado por una central de información y distribuido en almacenes de cadena y proveedores. El almacén reporta la inexistencia de cierta referencia y/o producto a la central de información, y el proveedor consulta a la misma central para tomar el respectivo pedido y hacerlo llegar a la empresa.

Los almacenes Ley y Vivero manejan “El Cross Docking”, es una modalidad que maneja una plataforma central y varias intermedias. La central recibe la información de las intermedias sobre las existencias de la mercancía de cierta referencia y/o producto el cual es remitido al respectivo proveedor. Este sistema es similar al anterior, brindándole a las empresas de forma automatizada, la seguridad de que sus clientes siempre encuentren sus productos en la cantidad y lugar indicado.

#### 4. MATRIZ DOFA

<p style="text-align: center;"><b>ANÁLISIS DOFA SUBSECTOR DEL DULCE EN FLORIDABLANCA</b></p>	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Posibilidad de acceder a mercados internacionales, con El TLC norteamericano y el TLC próximo con Centroamérica.</li> <li>2) Posibilidad de acceder a programas y proyectos, para mejorar la competitividad de las empresas.</li> <li>3) Preferencias de productos a base de frutas tropicales en el mercado internacional.</li> <li>4) Rebaja del precio de la materia prima al comprar grandes cantidades.</li> <li>5) Posibilidad de concretar un proyecto gremial en el lote ofrecido por la alcaldía.</li> <li>6) Existen condiciones para la creación de organización empresarial.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Consolidación y reconocimiento de los diferentes productos en el mercado local y nacional.</li> <li>2) Cercanía en cuanto a la provisión de las materias primas.</li> <li>3) Productos elaborados de manera artesanal.</li> <li>4) Considerable tiempo de conservación de los productos.</li> <li>5) Variedad en forma, color y tamaño.</li> <li>6) Inexistencia de productos sustitutos de gran amenaza.</li> <li>7) Disposición de los empresarios hacia la integración.</li> <li>8) Interés empresarial por aumentar la competitividad del sector.</li> <li>9) Baja competencia en el mercado internacional.</li> <li>10) Potencial exportador con el que cuenta el sector.</li> <li>11) Capacidad para absorber empleo informal.</li> <li>12) El producto es exótico para entrar en el mercado internacional.</li> <li>13) La voluntad exportadora de los empresarios.</li> <li>14) Existencia de adelantos importantes en cuanto a organización sectorial.</li> <li>15) Existencia de un plan estratégico exportador (PEES).</li> <li>16) Se cuenta con experiencias organizativas de trabajo.</li> <li>17) Avances en el conocimiento del mercado del sector.</li> <li>18) Se realizan eventos que facilitan la comercialización (Ferias, eventos, turismo).</li> <li>19) Existe una buena cantidad de instituciones que sirven de apoyo al gremio.</li> </ol>
DEBILIDADES	DO	DF
<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Múltiples cargas impositivas tributarias.</li> <li>b) Falta de información sobre los acuerdos de libre comercio y sus efectos</li> <li>c) Incapacidad para incorporar tecnología.</li> <li>d) Escasa tecnificación en el proceso productivo.</li> <li>e) Niveles medios de calidad en los productos.</li> <li>f) Baja accesibilidad a créditos financieros.</li> </ol>	<p><b>e.i.j.1)</b> Cumplimiento de normas de calidad y establecimiento de programas de mejoramiento continuo.</p> <p><b>f.2.5.6)</b> Creación de un fondo financiero común, con aportes subsidiados y cooperativos.</p> <p><b>g.k.o.1.3)</b> Ampliación de medios, métodos, canales</p>	<p><b>b.m.q.r.7.14.16)</b> Aprovechar la disposición y experiencias de tipo organizativo para abrir espacios informativos, donde todas las empresas participen.</p> <p><b>c.d.i.j.s.t.15.19)</b> Aprovechar el apoyo institucional, para enfocarlo al mejoramiento de la capacidad tecnológica. (programas de capacitación y</p>

<p>g) Escasos medios de comercialización.  h) Poca utilización de libros contables y ausencia de equipos de computo o informáticos, para la buena administración de los recursos.  i) Falta de información en las cajas o empaques.  j) Falta de control en la calidad de los insumos.  k) Falta de tecnificación en los procesos de comercialización.  l) Pasividad ante las tendencias del mercado.  m) Exclusión total de algunas microempresas en la organización gremial.  n) Baja asociatividad empresarial Horizontal y vertical  o) Dificultades en la penetración de mercados (Almacenes de cadena y exportación).  p) Fragmentación sectorial por conflictos de intereses.  q) Desconocimiento de los resultados de los planes propuestos a nivel de gremio (plan de acción del plan estratégico exportador).  r) Falta de información de programas y proyectos a nivel local por parte de los empresarios.  s) Administración con baja capacitación técnica.  t) Dificultad en el acceso a laboratorios de pruebas y ensayos de materiales químicos.</p>	<p>de comercialización, promoción y publicidad.  <b>m.n.p.2.4.5.6)</b> Organización gremial administrada y vigilada por un ente externo a la organización.</p>	<p>mejoramiento continuo) cumplimiento de lineamientos de calidad trazados en el <b>PEES</b>. Estandarización y aplicación de BPM, (decreto 3075 de 1997).  <b>g.o.13.17.18.19)</b> Elaboración de un estudio de mercado, contando con el apoyo institucional; con el fin de ampliar el mercado existente y buscar otros mercados.  <b>c.e.k.15.16.19)</b> Aplicación de Benchmarking tecnológico calidad, en comercialización y mercadeo, estandarizando procesos usados por empresas del sector con mayor adelanto.  <b>q.15)</b> Hacer evaluación y actualización del Plan Estratégico Exportador.  <b>a.c.f.19)</b> Exención de impuestos y facilidades de créditos para la incorporación de tecnología (responsabilidad gubernamental).</p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>AO</b>	<b>AF</b>
<p>a) Altos precios en los insumos y materias primas.  b) Inestabilidad en la política tributaria.  c) El comportamiento volátil del tipo de cambio, para las empresas exportadoras.  d) Posibles desventajas en la microindustria del dulce en los acuerdos de Libre comercio.  e) Falta de un sitio especial apto para la producción de alimentos.  f) Sanciones o problemas de salud por incumplimiento de las normas de higiene y calidad para algunas empresas (preservativos, aditivos y empaques).  g) Pérdida de apoyo institucional, por falta de organización.</p>	<p><b>a.4.6)</b> Acuerdo empresarial para realizar contratos, en donde se compren grandes volúmenes de materias primas a bajos precios.  <b>d.f.1)</b> Cumplimiento de las normas de calidad. Estandarización y aplicación de BPM, certificación HACCP (decreto 3075 de 1997).  <b>e.2.5.6)</b> Insistir en el proyecto de la creación de la Planta única para el subsector; y generación de encadenamientos productivos.  <b>g.2.5.6)</b> Concretar un proyecto de unidad gremial, donde converjan los diferentes intereses comunes, cumpliendo con lo establecido en el <b>PEES</b>.</p>	<p><b>a.19)</b> Regulación de los precios del azúcar y manejo estable de los indicadores macroeconómicos por parte del gobierno.  <b>b.19)</b> Flexibilización de las políticas tributarias para las Mipymes.  <b>c.19)</b> Condiciones estables e incentivos por parte del gobierno y entidades de apoyo.  <b>d.7.8.17.19)</b> Facilidad de acceso a la información y al debate sobre los efectos de los acuerdos comerciales, en la industria nacional (Responsabilidad gubernamental y gremial).  <b>m.n.p.7.8.19)</b> Fomentar la cultura empresarial en innovación y asociatividad a través talleres, conferencias y otros métodos de sensibilización.</p>

Fuente: Elaboración de los autores del proyecto

## 5. CONCLUSIONES

En la investigación se observó carencia de información estadística actualizada y detallada por parte de las entidades públicas municipales, acerca del número y actividades de las empresas; por lo tanto es difícil encontrar información confiable para la investigación, formulación de programas o proyectos y, en general, para la planeación institucional.

En el subsector de dulces procesados de Floridablanca se encuentra una marcada falta de cultura empresarial hacia la integración, que impide la asociatividad del sector, debido a conflictos de intereses particulares. En contraste se evidencian fortalezas expresadas en la existencia de liderazgos, y deseos de conformar organización.

A pesar de haber buenos adelantos en materia de proyectos empresariales cooperativos (como la *Mesa del dulce*, la *asociación de dulces procesados de Santander*, la elaboración y puesta en marcha del *Plan de acción* del plan estratégico exportador, etc,) no se conoce haber hecho una evaluación de dichas actividades, con el fin de conocer los resultados finales.

Según los resultados encontrados en el transcurso de la investigación, se encontró que existe falta de conocimiento de los empresarios, acerca de los diferentes programas y proyectos que la alcaldía de Floridablanca ha desarrollado, con el fin de fortalecer el subsector. Igualmente, los empresarios dicen desconocer totalmente los resultados y efectos en las negociaciones de los tratados de comercio internacional.

## 6. RECOMENDACIONES

Con el ánimo de tener datos estadísticos reales, es importante que la cámara de comercio desarrolle un censo empresarial. Esto permitirá actualizar datos, conocer la cantidad, tamaño y tipos de empresas y estimar el nivel real de empleo; para que de esta manera, sea posible trabajar confiable y eficientemente en proyectos investigativos y programas de apoyo que cobije al total de las empresas que pertenecen al subsector.

Se hace importante trabajar en el desarrollo de una cultura de colectivo, donde se construya en conjunto y se puedan coordinar acciones. Para éste propósito, se hace recomendable que en una eventual organización gremial, la administración esté a cargo de un ente externo a la organización, donde se incluya una veeduría. Las decisiones deben responder a intereses comunes.

Es importante unir lazos de tipo regional, con el propósito de establecer un pacto organizativo entre las empresas dulceras a de la región, sin debilitar las organizaciones existentes en el área metropolitana de Bucaramanga. De esta manera se pretende fortalecer el poder de negociación del sector (tanto en el ámbito nacional como internacional), aprovechando las experiencias aprendidas de un gremio que es bastante experimentado como el establecido en la zona de Vélez.

Se recomienda que los entes institucionales, como; La Alcaldía, la Cámara de Comercio, ACÓPI, y los entes gremiales conformados, promuevan de manera exhaustiva la información, de tal manera que sea de fácil acceso, y pueda llegar a los directamente afectados.

La propuesta expresada en el Plan Estratégico Exportador, sobre la creación de un ***cluster del dulce***, podría ser una realidad a largo plazo, y un primer paso a dar sería la Construcción de la planta única. Propuesta a llevarse a cabo en la zona industrial que piensa desarrollar la actual administración del municipio de Floridablanca.

Es importante, hacer una evaluación de los planes y proyectos realizados (tanto por la alcaldía, como por los propios empresarios), con el fin de conocer el resultado final o el estado de cada uno de ellos. A partir de ahí, se pueden tomar decisiones en cuanto a replanteamiento, concreción o finalización, y saber cual ha sido el impacto que han tenido dichas actividades.

En general se hace un llamado al gobierno nacional y local, con el propósito de crear facilidades, en términos crediticios para la adquisición de maquinaria; instaurar el sistema leasing, y poder facilitar a los empresarios del sector, el adecuamiento de las plantas de producción de las empresas del dulce.

Finalmente, y con el propósito de solucionar necesidades financieras requeridas por las empresas del subsector de dulces, se recomienda la creación de un fondo financiero común, con aportes subsidiados y cooperativos. De esta forma se facilita el acceso de los empresarios, a créditos blandos para la inversión.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **ÁLVAREZ**, Bibiana Isabel. MANTILLA, Norman José y ARENAS, Piedad. “Evaluación tecnológica del Subsector del dulce en Bucaramanga y su área metropolitana”. Bucaramanga, UIS, 2003.
- **CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA**, CARCE. Plan estratégico exportador de Santander. Subsector de dulces procesados. Publicación, año 2005.
- **CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA**, Informe “Santander Competitivo”. 2002.
- **CARACOLIANDO**. Revista, Casa de la cultura Piedra del Sol del Municipio de Floridablanca. Publicación de 2002.
- **CARCE**. Cartilla Oferta exportable de Santander. Gobernación de Santander, publicación Año 2005.
- CDPA, CAJASAN. “**Promoción de la asociatividad y encadenamiento productivo para el mejoramiento de la competitividad en el subsector alimenticio del dulce en Santander**”, Bucaramanga. 2003.
- **CDPA**, mesas de la competitividad del dulce (actas). Piedecuesta 2001.
- **CDPA**. Diagnóstico sectorial del dulce procesado. Piedecuesta, 2003.

- **CENTRO DE CAPITAL INTELECTUAL Y COMPETITIVIDAD.** El Desarrollo Regional y la Competitividad Sistémica: Marco Conceptual.. México 2002.
- **DANE.** Encuesta Continua de Hogares (ECH) enero a diciembre de 2004 y enero a noviembre de 2005.
- **DANE.** Información Estadística, datos de 2005, Santafé de Bogota 2006.
- **DANE.** Informe sobre Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), 2006
- Decreto 3075 de 1997. Artículo 24.
- **DELGADO AMAYA,** Fredy Antonio, Ingeniero Industrial, Universidad de El Salvador. El salvador 2005.
- **ESSER,** Klaus. **HILLEBRAND,** Wolfgang. **MESSNER,** Dirk. **MEYER-STAMER,** Jörg. Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política. Revista. CEPAL, Santiago de Chile. 1996, Revista 59.
- **ESSER,** Klaus. **HILLEBRAND,** Wolfgang. **MESSNER,** Dirk. **MEYER-STAMER,** Jörg. Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas. Instituto Alemán de Desarrollo. Berlín 1994.

- **GARAY**, Luis Jorge. La competitividad sistémica como elemento para la transformación social. 2002.
- **GARCÍA DE LEÓN CAMPERO**, Salvador. La competitividad sistémica y el fomento de la micro, pequeña y mediana empresa,. México 2002.
- **JUNTA DIRECTIVA BANCO DE LA REPUBLICA**. Situación inflacionaria en Colombia y sus perspectivas. marzo 2006.
- **Ley 590 de 2000** (julio 10), Diario Oficial No. 44.078 de 12 de julio 2000. CONGRESO DE COLOMBIA, Santafé de Bogotá, 2000.
- **MERCHAND ROJAS**, Marco Antonio. "El estudio de los agrupamientos industriales transnacionalizados en México" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 51, <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/index.htm>>. 2005.
- Mesas de la competitividad del dulce, realizadas en el CDPA.
- **NACIONES UNIDAS**, Comisión Económica para América Latina y el Caribe – **CEPAL**. Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (pyme), del istmo centroamericano. Publicación, 8 de noviembre de 2001.
- **OCAMPO**, José Antonio. Un futuro Económico Para Colombia. Editorial Alfaomega. 2001.
- **PORTER**, Michael E. Ser competitivos. Nuevas aportaciones y conclusiones. Ediciones Deusto. S.A. 1999.

- **PROEXPORT, COLOMBIA. COINVERTIR BANREP**, Colombia Un vistazo a la economía, Santafé de Bogotá 2004.
- **RESTREPO BOTERO**, Darío Indalecio. Aspectos espaciales de la Reestructuración, Descentralización y Apertura”. Bogotá 1993.
- **VARGAS CAÑAS**, Magali. “Estudio de factibilidad Para la creación de una comercializadora internacional del sector de dulce procesado en Santander”. Tesis de grado. Universidad Santo Tomas. 2004.
- [www.banrep.gov.co/junta-directiva/j\\_direct\\_inf\\_princ.htm](http://www.banrep.gov.co/junta-directiva/j_direct_inf_princ.htm) (2006).
- [www.banrep.gov.co/politica-monetaria/index.html#infla](http://www.banrep.gov.co/politica-monetaria/index.html#infla) (2006).
- [www.camaradirecta.gov.co](http://www.camaradirecta.gov.co)
- [www.fenalcobogota.com.co/index.php](http://www.fenalcobogota.com.co/index.php) ( 2006).
- [www.incubarcolombia.org.co/](http://www.incubarcolombia.org.co/) Santiago de Cali, 2006.
- [www.economiaexternado.com](http://www.economiaexternado.com) Artículo “Colombia Características demográficas”. Luis Jorge Garay. 1997.

## ANEXOS

Anexo A. Encuesta

*PARA UN MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD*

*ENCUESTA No \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_*

### DATOS DE LA EMPRESA

Razón social: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Tipo de empresa: \_\_\_\_\_

Representante Legal: \_\_\_\_\_

Administrador: \_\_\_\_\_

Tiempo de existencia de la empresa \_\_\_\_\_

¿Qué otras empresas conoce usted en Floridablanca que pertenezcan al gremio?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### DATOS DE PRODUCCIÓN

¿Qué productos elabora? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cual es el producto mas representativo en ventas? \_\_\_\_\_

Materias primas utilizadas: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cuáles son sus principales proveedores? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Que tipo de tecnología emplea? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **COMERCIALIZACIÓN**

Cobertura de mercado; % de producción dirigida al mercado interno \_\_\_\_\_, % de producción dirigida a las exportaciones, \_\_\_\_\_.

Estimado en ventas mensual en promedio: \$ \_\_\_\_\_.

¿Cuáles son las temporadas en que se incrementan las ventas de sus productos? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Canales de distribución de la producción de la empresa: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Medios usados para promocionar sus productos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Que productos sustitutos son una amenaza para su empresa? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Conoce usted algunos eventos que se celebran con el fin de promocionar los diferentes productos? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **INSTITUCIONALIDAD**

¿Existe un ente organizativo, que vele por los intereses del gremio ante las diferentes instancias gubernamentales? \_\_\_\_\_

¿Pertenece su empresa a alguna organización gremial? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cree que existe una adecuada organización del sector? \_\_\_\_\_

¿Cuáles son los requisitos de ley exigidos para crear una empresa productora de dulce procesado? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Que programas e instituciones conoce que promueven el desarrollo del sector? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Que conocimiento tiene usted a cerca de los acuerdos de comercio internacional y como pueden afectar a su empresa? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cree usted que su empresa es competitiva en el mercado internacional teniendo en cuenta el TLC? \_\_\_\_\_

¿Tiene el sector ventajas en los actuales acuerdos de libre comercio? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Qué considera usted que el gobierno puede hacer, con el fin de mejorar la competitividad en el gremio? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Considera usted que el gobierno local se ha preocupado por contribuir al desarrollo del sector en Floridablanca? \_\_\_\_\_

## **INFORMACIÓN OCUPACIONAL**

¿Cuantos empleos genera su empresa en la actualidad? : Directos \_\_\_\_\_  
Indirectos \_\_\_\_\_

¿Qué tipo de formación técnica requiere para ser empleado de su empresa? \_\_\_\_\_

---

¿Qué clases de oficios desempeñan sus empleados para el buen desempeño de su empresa? \_\_\_\_\_

---

### **CALIDAD DE LOS PRODUCTOS**

¿Que requisitos sanitarios son exigidos para la elaboración de sus productos? \_\_\_\_\_

---

¿Qué mecanismo usa su empresa para diferenciar sus productos en el mercado? \_\_\_\_\_

---

¿Que otros mecanismos usa usted para mejorar la calidad y conservación de sus productos? \_\_\_\_\_

---

### **PROYECCIONES**

¿Cuales son sus expectativas en un futuro acerca del comportamiento del sector del dulce en Floridablanca? : \_\_\_\_\_

---

***MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN Y COLABORACIÓN.***

## Anexo B. Plan estratégico exportador del sector del dulce procesado de Santander

### PLAN DE ACCIÓN SUBSECTOR DEL DULCE EN SANTANDER

VISIÓN								
El clúster del dulce en Santander, será reconocido en el año 2010 como el más representativo en su género en los países andinos y centroamérica. Estará conformado por un Grupo Estratégico de Negocios (GEN) de empresas exportadoras o potencialmente exportadoras, que interactúan con empresas de otros sectores complementarios y las respectivas entidades de apoyo públicas, privadas y mixtas, las cuales en su conjunto contribuirán al proceso de internacionalización del sector.								
VARIABLE	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR	PV	GAP	ESTRATEGIAS	INSTRUMENTOS	POSIBLES ACTORES DEL PROCESO
CALIDAD DEL PRODUCTO	Mejorar la calidad del proceso de producción en las empresas en pro del mejoramiento de su competitividad.	Implementar programas de calidad en las empresas (BPM y HACCP).	INDICE DE PERFIL SANITARIO	P	O.K.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnóstico técnico a las empresas para determinar el nivel del Perfil Sanitario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento y aplicación del Decreto 3075/97.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CDPA</li> </ul>
			INDICE DE CALIDAD MICROBIOLÓGICA			<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de asistencia técnica en Buenas Prácticas de Manufactura y HACCP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecución y seguimiento de los siguientes planes: Limpieza y Desinfección, Control de Plagas y Roedores, Residuos Sólidos, Residuos Líquidos, Trazabilidad, Muestreo, Control de Agua Potable, Control a Proveedores, Mantenimiento de Equipos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CDPA</li> </ul>
		Incrementar el tiempo de vida útil de los productos.	TIEMPO DE VIDA ÚTIL DE LOS PRODUCTOS	P	P	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar y analizar las variables que influyen en el tiempo de vida útil de los productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pruebas de laboratorio (microbiológicos y fisicoquímicos).</li> <li>Análisis de proceso.</li> <li>Implementación de medios químicos dentro del proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CICTA</li> <li>CDPA</li> <li>MERCK</li> <li>INTERENZIMAS</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación de un Programa de Buenas Prácticas de Manufactura y HACCP.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecución y seguimiento de los siguientes planes: Limpieza y Desinfección, Control de Plagas y Roedores, Residuos Sólidos, Residuos Líquidos, Trazabilidad, Muestreo, Control de Agua Potable, Control a Proveedores, Mantenimiento de Equipos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CDPA</li> </ul>	

						<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de modelos de empaques que garanticen la conservación del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de un Programa de innovación e investigación de empaques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UIS</li> <li>• SENA</li> <li>• CENPACK</li> <li>• CDPA</li> <li>• CAMARA DE COMERCIO</li> </ul>
		Lograr la estandarización de los procesos productivos buscando productos homogéneos con miras a la exportación.	<p>% PROMEDIO ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS GEN</p> <p>% EMPRESAS GEN CON 100% ESTANDARIZACIÓN PROCESOS/AÑO</p>	P	P	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de un Programa de estandarización de los procesos productivos.</li> <li>• Aplicación de un Programa de Análisis del Despilfarro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de un Programa de Control a Proveedores.</li> <li>• Ejecución de un Programa de Panel de Catadores.</li> <li>• Ejecución de un programa de asesoría en manejo del producto para proveedores.</li> <li>• Aplicación de un sistema de identificación y eliminación de los siguientes tipos de despilfarro. <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sobreproducción.</li> <li>2. Inventarios.</li> <li>3. Transporte.</li> <li>4. Producción defectos.</li> <li>5. Proceso.</li> <li>6. Operaciones.</li> <li>7. Tiempo vacío.</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CDPA</li> <li>• CDPA</li> <li>• CDPA</li> <li>• CDPA</li> </ul>
		Investigar y aplicar nuevas alternativas de empaques.	% EMPRESAS DEL GEN CON EMPAQUES AJUSTADOS A LAS NECESIDADES DEL MERCADO/AÑO	P	P	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de asistencia técnica y formación orientado al desarrollo de empaques con características técnicas y comerciales ajustadas a las necesidades del mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación y análisis de la calidad técnica de los empaques de los productos.</li> <li>• Análisis y evaluación de la imagen y presentación de los productos.</li> <li>• Desarrollo de empaques ajustados a las necesidades del producto y del mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CDPA</li> <li>• CDNPACK</li> <li>• ALICO</li> <li>• UIS</li> <li>• UNAB</li> <li>• UPB</li> <li>• USTA</li> <li>• CAJASAN</li> <li>• CDPA</li> <li>• CENPACK</li> <li>• ALICO</li> </ul>
TECNOLOGÍA	Desarrollar tecnológicamente los procesos productivos para el mejoramiento	Realizar procesos de benchmarking tecnológico.	Nº de ACTIVIDADES DE BENCHMARKING TECNOLÓGICO/AÑO	P	O.K.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de Misiones Técnicas nacionales e internacionales a empresas con mayor nivel tecnológico que las santandereanas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de espacios de intercambio de información tecnológica entre los dulceros santandereanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EMPRESARIOS</li> <li>• CARCE</li> </ul>

	nto de la productividad y la competitividad del sector.	implementar procesos de transferencias de tecnología dura.	Nº PROCESOS TRANSFERENCIAS TECNOLOGIA DURA/AÑO	P y G	N	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generación de un banco de información sobre proveedores de maquinaria y equipo para el sector, soportada a través del Sistema de Orientación Tecnológica – SOT y otras fuentes de información pertinentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de un Banco de Información disponible en internet a través del Sistema de Orientación Tecnológica SOT sobre proveedores de maquinaria y equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CDPA</li> </ul>
						<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar espacios de intercambio de información con proveedores de maquinaria y equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EMPRESARIOS</li> <li>CAMARA DE COMERCIO</li> <li>CDPA</li> <li>CARCE</li> </ul>	
						<ul style="list-style-type: none"> <li>Dinamizar la relación empresa – academia en el tema relacionado con el diseño de equipos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>UIS</li> <li>USTA</li> <li>UPB</li> <li>UTS</li> </ul>	
	Desarrollar procesos de transferencia de tecnología blanda.	Nº ALIANZAS CON ACTORES DE LA CADENA/AÑO			<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización y realización de programas de formación y asistencia técnica de desarrollo tecnológico en cuanto a procesos, productos, prestación de servicios y/o gestión administrativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización de espacios de información con proveedores de materia prima nacionales para obtener un mayor conocimiento técnico de los productos por ellos ofrecidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EMPRESARIOS</li> <li>CDPA</li> <li>CAMARA COMERCIO</li> <li>CARCE</li> </ul>	
		Nº ALIANZAS CON ACTORES DEL CLÚSTER/AÑO	P	P		<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar y hacer alianzas con el sector académico para realizar transferencia de conocimiento técnico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CARCE</li> </ul>	
						<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar procesos de transferencia de tecnología con los actores primarios de la cadena: proveedores de materias primas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CDPA</li> <li>CARCE</li> <li>EMPRESARIOS</li> </ul>	

CULTURA EMPRESARIAL	Romper paradigmas tradicionales de gestión de negocios para generar cultura empresarial competitiva.	Aplicar un esquema empresarial orientado a la empresarización del productor.	INDICE DE PERFIL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	P	O.K.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecución de programas de capacitación y asistencia en formación empresarial y desarrollo técnico y tecnológico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realización de programas en los siguientes temas: Sensibilización Liderazgo Trabajo en equipo Formación y actualización empresarial Manejo del tiempo Servicio al cliente Conocimiento del proceso productivo Conocimiento de los productos Gestión estratégica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CAJASAN</li> <li>CDPA</li> <li>UNIVERSIDADES</li> </ul>
						<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización de un portafolio de empresas del sector interesadas en tomar el programa en todo o en parte para garantizar el impacto del mismo. Debe existir un grupo coordinador conformado por empresarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CAJASAN</li> <li>CDPA</li> <li>UNIVERSIDADES</li> </ul>	
COMERCIALIZACIÓN	Fortalecer la gestión comercial para lograr el posicionamiento en el mercado nacional e internacional.	Desarrollar una investigación de mercados a nivel nacional e internacional, orientado a conocer las preferencias del consumidor en mercados potenciales..	PLAN DE MERCADEO DESARROLLADO	P y G	N	<ul style="list-style-type: none"> <li>Articular las iniciativas y experiencias de la mesa del sector del Dulce en Santander con las propuestas y estudios Internacionales de Proexport.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir puntualmente los mercados y que información se requiere para penetrar en esos mercados en forma efectiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CARCE</li> <li>CDPA</li> <li>EMPRESARIOS</li> <li>INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS</li> </ul>
		Realizar un estudio de la capacidad instalada y de la oferta disponible para el mercado nacional e internacional.	VOLUMEN CAPACIDAD INSTALADA SECTOR	P	N	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer una alianza con universidades en carreras a fines (Ingeniería Industrial) o entidades para que a través de proyectos se haga una definición y análisis de la capacidad instalada, una vez definida se analiza la oferta disponible.</li> </ul>	Alianza con la universidad y definición del compromiso y resultados a entregar.	UNAB USTA UPB UIS
			VOLUMEN OFERTA EXPORTABLE SECTOR				<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer una base de las empresas existentes y con potencial exportador, para definir cronograma de visitar a las empresas por parte de los estudiantes.</li> <li>Clasificar las empresas por la capacidad, calidad y tecnología para acceder a los mercados objetivos: <ul style="list-style-type: none"> <li>Europa</li> <li>Estados Unidos</li> <li>Centro América</li> <li>Cadenas de Almacenes</li> </ul> </li> </ul>	CDPA CARCE UNIVERSIDADES
						CDPA CARCE UNIVERSIDADES		

							Definir recomendaciones para las empresas que no pueden acceder a los países exigentes.	CDPA CARCE UNIVERSIDADES
							Clasificación de los países por actos y las exigencias de ingreso en esos países.	CDPA CARCE UNIVERSIDADES
		Construir un modelo para la gestión comercial nacional e internacional del dulce santandereano.	VOLUMEN VENTAS SECTOR/AÑO	P	P	<ul style="list-style-type: none"> <li>Con estudiantes de tesis de la UNAB, USTA grupo direccionado por un empresario y apoyado por el CARCE para establecer el modelo de Dulce Santandereano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesoría en distribución física internacional.</li> </ul>	UNAB USTA
						<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir los requerimientos logísticos, comerciales y tributarios para atender con éxito los mercados meta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecución de un Plan Comercial por empresa</li> <li>Desarrollo de un Programa de mejoramiento de la fuerza de ventas.</li> <li>Aplicación de un diseño comercial del producto</li> </ul>	PROEXPORT FDA MINCOMEX DIAN CARCE UNAB USTA
						<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación de una asistencia comercial puntual en las empresas orientada a consolidar la gestión comercial de las mismas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecución de un Plan Comercial por empresa</li> <li>Desarrollo de un Programa de mejoramiento de la fuerza de ventas.</li> <li>Aplicación de un diseño comercial del producto</li> </ul>	CAJASAN UNIVERSIDADES
ACCESO AL CRÉDITO	Gestionar líneas de créditos subsidiados para el sector a nivel nacional y regional.	Identificar las líneas de crédito y establecer mecanismos de información permanentes.	VALOR RECURSOS CRÉDITO GESTIONADOS GEN/AÑO	G	N	<ul style="list-style-type: none"> <li>El GEN organizado debe identificar las líneas de crédito y direccionarlo hacia los empresarios.</li> </ul>	convocatoria a las entidades que cofinancian y realización de una reunión-taller para conocer todas las líneas existentes en la actualidad de financiación y cofinanciación. Entre ellas: SENA, FRG, CDE , IFI, CORPAS, FOGAFIN, FOMIPYME, COLCIENCIA, ALCALDIA, FUNDESAN, BANCO AGRARIO, BANCO BOGOTA, CAJASAN, BANCOLOMBIA.	CARCE CDPA
		Gestionar recursos y auxilios de entidades públicas y privadas.	VALOR RECURSOS COFINANCIACIÓN GEN/AÑO	G	P	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directamente, los recursos con Entidades Financieras de manera individual y los auxilios si a través del GEN.</li> </ul>	Articulación con los empresarios, el CARCE y todas la entidades que apoyen y aporten recursos de financiación y cofinanciación para el fortalecimiento empresarial.	CDPA
		Buscar los mecanismos de acceso a la	UTILIDADES GEN/AÑO	P	O.K.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contar con un asesor financiero para que</li> </ul>	Contar con un asesor Financiero para que organice las empresas individual y conjuntamente.	CAJASAN UNIVERSIDADES

		asistencia financiera.				organice las empresas individual o conjuntamente.	alianza con las universidades para tener estudiantes de práctica dispuestos a atender las necesidades de las empresas nuevas.	UNAB USTA UIS UPB
ASOCIATIVIDAD	Conformar el Grupo Estratégico de Negocios GEN para los empresarios del sector.	Construcción de una estructura práctica organizacional y un plan de trabajo para el GEN.	GEN COFORMADO (100%)	P y G	O.K.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de la misión, visión, funciones, objetivos y acciones del GEN.</li> <li>Definición de la figura jurídica del GEN.</li> </ul>	Realizar una sensibilización sobre el proceso de planeación estratégica de la organización entre los empresarios para de esta manera construir conjuntamente el GEN.	UNAB
		Lograr un acuerdo de competitividad sectorial.	FIRMA ACUERDO REGIONAL COMPETITIVIDAD	G	N	Socialización y ejecución del Plan Estratégico del Subsector del Dulce entre los diferentes actores de la cadena	Identificación de los vínculos y variables críticas entre los diferentes eslabones de la cadena.	EMPRESARIOS UNIVERSIDADES
						Integración de los actores de la cadena	CDPA CARCE EMPRESARIOS	
						Firma del Acuerdo Regional de Competitividad	CDPA CARCE EMPRESARIOS	
						Gestión de proyectos y acuerdos entre los diferentes actores de la cadena.	CDPA CARCE EMPRESARIOS PROVEEDORES DEL CLÚSTER	
	Definir Programas y proyectos conjuntos enfocados hacia el posicionamiento de productos hechos en Santander.	VOLUMEN DE VENTAS/AÑO	P y G	P	Desarrollo de una promotoría comercial conjunta orientado al mercado nacional e internacional	Definición de los productos a comercializar.	EMPRESARIOS CON APOYO DE ENTIDADES	
						Identificación de canales conjuntos de comercialización.	EMPRESARIOS CON APOYO DE ENTIDADES	
						Definición de la estrategia de posicionamiento en el mercado hacia el cual se orientarán los productos.	EMPRESARIOS CON APOYO DE ENTIDADES	
					Generación de ruedas de negocios, participación en ferias y eventos comerciales.	CAJASAN GOBERNACIÓN ALCALDÍA CARCE CAMARA COMERCIO		

						Apoyar y articular las iniciativas de las entidades regionales que deseen proyectar el sector hacia el mercado nacional.	Realización de eventos comerciales intercámaras.	CÁMARAS DE COMERCIOS DE BUCARAMANGA Y EL ÁREA METROPOLITANA	
							Promover con la gobernación y alcaldías eventos de comercialización del dulce santandereano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GOBERNACIÓN DE SANTANDER</li> <li>• ALCALDÍAS (BUCARAMANGA, ÁREA METROPOLITANA Y PROVINCIA)</li> </ul>	
							Realizar contactos y requerimientos de información de carácter comercial en otros países, aprovechando las alianzas en materia de convenios del sector académico con otras instituciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UNAB</li> <li>• UIS</li> <li>• USTA</li> <li>• UPB</li> </ul>	
ENTIDADES DE APOYO	Obtener los beneficios que brindan las entidades de apoyo para las micro, pequeñas y mediana empresa.	Identificar los mecanismos de apoyo que poseen las entidades regionales, nacionales e internacionales para su mejor aprovechamiento.	CONFORMACIÓN BASE DE DATOS (100%)	G	P	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de un software crear una base con todas las instituciones y clasificarlas por las áreas de las empresas y será enviada a todas las empresas del sector.</li> </ul>	Sugerir al SOT para que incluya un link con Gobierno en línea y las instituciones que ofrecen información.	CDPA	
							A través del Consultorio de Negocios Internacionales, seleccionar e identificar todos los mecanismos de apoyo, y direccionar a los empresarios y al CDP-A para que los socialice.	CONSULTORIO DE NEGOCIOS INTERNACIONALES - CARCE	
								Articulación de la base de datos con el Banco de Proyectos de la Gobernación.	GOBERNACIÓN DE SANTANDER
		Gestionar proyectos de desarrollo empresarial conjuntamente con las entidades de apoyo.	VALOR RECURSOS COFINANCIACIÓN GESTIONADOS POR EL GEN/AÑO	G	P	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar los proyectos y direccionarlos hacia la institución competente. Articulando esfuerzos empresario - Institución, (CDPA, CARCE).</li> </ul>	Hacer un estudio de las instituciones regionales idóneas para formular proyectos para el sector (entidades de apoyo como Acopi, Sena, Cámara de Comercio, CDPA, Cajasán, entre otras). A través de tesis de grado.	UNIVERSIDADES	
							Definición de una política de la Mesa de avalar previamente los proyectos antes de ser presentados a las fuentes de financiación nacionales e internacionales	EMPRESARIOS	

Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga. Comité Asesor Regional de Comercio Exterior. CARCE. 2004

## Anexo C. Tasa representativa del mercado

### TASA REPRESENTATIVA DEL MERCADO

FUENTE: SUPERINTENDENCIA BANCARIA AÑO: 2006



DIAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
1	2,284.22	2,267.63	2,245.71	2,293.38	2,375.03	2,486.07	2,579.08	
2	2,284.22	2,267.39	2,247.48	2,293.38	2,375.03	2,484.62	2,579.08	
3	2,284.22	2,266.07	2,251.45	2,293.38	2,380.31	2,450.80	2,579.08	
4	2,282.27	2,265.22	2,256.17	2,296.18	2,377.59	2,450.80	2,579.08	
5	2,282.13	2,265.22	2,256.17	2,288.67	2,381.36	2,450.80	2,579.08	
6	2,279.99	2,265.22	2,256.17	2,294.99	2,370.63	2,443.72	2,574.74	
7	2,278.40	2,259.64	2,259.12	2,313.05	2,370.63	2,470.99	2,562.85	
8	2,278.40	2,256.57	2,258.11	2,342.35	2,370.63	2,482.15	2,525.50	
9	2,278.40	2,259.07	2,254.55	2,342.35	2,351.06	2,511.34	2,525.50	
10	2,278.40	2,256.95	2,257.67	2,342.35	2,338.76	2,510.82	2,525.50	
11	2,276.58	2,253.10	2,265.15	2,352.58	2,329.35	2,510.82	2,491.45	
12	2,274.73	2,253.10	2,265.15	2,336.26	2,346.06	2,510.82	2,488.33	
13	2,274.59	2,253.10	2,265.15	2,335.16	2,375.86	2,534.83	2,512.40	
14	2,273.31	2,254.03	2,263.46	2,335.16	2,375.86	2,569.10	2,534.13	
15	2,273.31	2,254.98	2,262.41	2,335.16	2,375.86	2,570.11	2,549.77	
16	2,273.31	2,253.68	2,259.53	2,335.16	2,424.27	2,564.30	2,549.77	
17	2,273.31	2,254.11	2,258.01	2,335.16	2,410.96	2,559.04	2,549.77	
18	2,270.88	2,253.89	2,257.01	2,366.15	2,435.52	2,559.04	2,556.72	
19	2,271.55	2,253.89	2,257.01	2,349.03	2,450.63	2,559.04	2,531.85	
20	2,269.70	2,253.89	2,257.01	2,344.73	2,452.50	2,559.04	2,521.18	
21	2,269.41	2,253.89	2,257.01	2,336.10	2,452.50	2,568.12	2,521.18	
22	2,269.41	2,253.42	2,259.19	2,337.42	2,452.50	2,566.76		
23	2,269.41	2,251.78	2,263.31	2,337.42	2,493.98	2,578.02		
24	2,262.04	2,249.90	2,265.49	2,337.42	2,490.06	2,607.13		
25	2,262.87	2,246.18	2,266.95	2,332.99	2,518.34	2,607.13		
26	2,273.50	2,246.18	2,266.95	2,348.49	2,517.44	2,607.13		
27	2,270.85	2,246.18	2,266.95	2,373.94	2,475.75	2,607.13		
28	2,266.66	2,247.32	2,268.35	2,375.66	2,475.75	2,619.75		
29	2,266.66	-	2,276.08	2,375.03	2,475.75	2,634.06		

30	2,266.66	-	2,286.73	2,375.03	2,475.75	2,633.12		
31	2,265.65	-	2,289.98		2,482.41			

### Anexo D. Producto Interno Bruto

#### PRODUCTO INTERNO BRUTO

Tasa de crecimiento anual con respecto a igual trimestre del año anterior.  
1995 - 2005 ( IV trimestre ).

FUENTE: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (Información Estadística).

Años	Periodo	PIB	Años	Periodo	PIB
1995	I	6.18	2000	I	2.38
	II	5.58		II	3.11
	III	3.86		III	2.82
	IV	5.24		IV	3.39
1996	I	2.93	2001	I	1.95
	II	2.27		II	1.57
	III	2.21		III	1.09
	IV	0.85		IV	1.28
1997	I	0.75	2002	I	-0.12
	II	3.83		II	2.10
	III	4.21		III	2.12
	IV	4.91		IV	3.62
1998	I	5.79	2003	I	4.51
	II	2.01		II	3.85
	III	-0.84		III	4.67
	IV	-4.41		IV	2.45
1999	I	-6.03	2004	I	4.90
	II	-6.71		II	5.19
	III	-3.25		III	3.58
	IV	-0.63		IV	5.44
			2005	I	4.36
				II	6.02
				III	6.40
				IV	5.13

## Anexo E. EXPORTACIONES COLOMBIANAS Y SANTANDER

Cifras en miles de USD/FOB	2004	2005	Variación
Total exportaciones de Colombia	16.729.663	21.187.148	26.6%
Total exportaciones tradicionales	7.658.575	10.365.488	35.6%
Total exportaciones No tradicionales	9.071.088	10.821.660	19.3%
Total exportaciones no tradicio de Santander	174.624	236.564	35.5%
Participación % en la exporta. no Trad de C/bia	1.9%	2.2%	0.3%
Total de la exportaciones de Santander sin café	178.818	245.210	37.1%
No. de empresas exportadoras según NIT registrado	480	477	-0.6%
Promedio de exportación por empresa	372.5	514.1	38.0%
17. AZUCARES Y CONFITERIA. Empresas 2005: 3	440	209	-52.5%
Participación nacional 2004: 0.1% ; 2005: 0.0%			
Principales productos en el 2005: Chancaca (panaela, raspadura) 100%			
Principales destinos en el 2005: Venezuela 90.3% Estados Unid. 9.7%			
Total exportaciones de C/mbia a Venezuela	1.623.040	2.096.972	29.2%
Total exportaciones de S/der a Venezuela	36.938	54.633	47.9%
Partic. de S/der en la export. nacionales a V/zuela	2.3%	2.6%	0.33%
No. De empresas exportadoras según NIT resgistrado	104	117	12.5%
Promedio de exportaciones por empresa	355	467	31.5%
17. AZUCARES Y ARTICULOS DE CONFITERIA	447	189	-57.7%
Empresas exportadoras 2005: 1			
Partici. del capitulo en las exportaciones nacionales a Ve/zuela	0.5%	0.6%	0.2%
Partic. % de V/zuela en las exportaciones del capitulo en el año 2005: 90.3%. Nivel de impacto: Alto			