

Caso Chocolates El Rey¹

Antonio Francés*

Introducción

El chocolate es manjar de amor. Antaño una taza de chocolate caliente era a menudo el preludeo del romance. Los bombones y chocolates son regalo predilecto en la seducción amorosa, y no es por mero capricho. La teobromina, que es un alcaloide activo, estimula los centros del placer, mientras que la feniletilamina simula las sustancias químicas que produce el cerebro de los enamorados (Hoyos, 1997). Por eso sirve también para paliar el sufrimiento que trae el desamor, que en Venezuela se conoce como «guayabo».

Según algunos investigadores, el *Theobroma cacao*, como lo bautizó Linneo, tuvo su origen como especie en la cuenca del lago de Maracaibo, en el oeste de Venezuela. Desde el siglo XVII Venezuela exportó el mejor cacao del mundo, introducido por Ana de Austria, esposa del rey Luis XIII, en la corte de Francia. Las guerras del siglo XIX y el auge del petróleo en el siglo XX hicieron que el cacao venezolano cayera casi en el olvido en los mercados internacionales. Chocolates El Rey se ha impuesto como reto devolverlo al sitio que una vez ocupó, aprovechando el creciente apetito de los mercados del primer mundo por productos distintivos, de alta calidad y personalidad definida. Este caso narra la historia de cómo lo ha venido logrando.

Fundación e historia de la empresa

Touzzo Zozaya y Cía. fue fundada en 1929 por José Rafael Zozaya y su suegro Carmelo Touzzo, como una empresa familiar dedicada a la manufactura de tabletas de chocolate de taza, con la marca El Rey. Para la época Venezuela contaba con muy pocas empresas industriales. En 1973 se asoció a la empresa la familia Redmond. En 1976 adquirió el resto de las acciones y cambió el nombre a Chocolates El Rey C.A. Curiosamente, las tabletas de chocolates El Rey llevaban la efigie de Pius Schlageter, abuelo de Jorge Redmond, como agradecimiento de José Rafael Zozaya por haberle otorgado un préstamo personal de 15 mil bolívares. Este dinero le ayudó a adquirir la maquinaria con la cual inició sus operaciones, en la sede de Santa Rosa, en Caracas.

Jorge Redmond tenía la idea de fabricar productos semielaborados del cacao para el mercado internacional. Como parte de su estrategia de crecimiento decidió abrir una nueva fábrica en Cumaná, en la zona oriental del país, para la producción de licor, manteca y polvo de cacao. El cambio de la política cacao-

¹ Basado en entrevistas con Jorge Redmond y César Guevara, presidente y vicepresidente de Chocolates El Rey respectivamente, e información bibliográfica.

* Este caso fue elaborado por el profesor Antonio Francés (España, 1944 - Venezuela, 2008).

Los casos docentes tienen la finalidad de servir como base de discusión en un ámbito educativo y no de respaldar a personas u organizaciones. Tampoco ilustran el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni deben considerarse fuentes primarias de información.

Copyright © 2009 Instituto de Estudios Superiores de Administración, IESA. Para adquirir copias del caso o solicitar autorización para reproducirlo en todo o en parte, contactar a ediesa@iesa.edu.ve o llamar al 58-212-5554489. Ninguna parte de este documento puede ser reproducida, almacenada en base de datos, utilizada en hojas de cálculo o transmitida en cualquier forma (incluyendo métodos electrónicos o mecánicos, fotocopias, grabaciones o cualquier otro) sin el permiso del IESA, titular del derecho de autor que protege esta obra.

tera del gobierno en 1980 encareció el precio de exportación e hizo inviable el proyecto. La maquinaria adquirida quedó sin instalar por varias décadas y hubieron de vender el terreno y el galpón que habían construido. Además, la empresa debió honrar los compromisos comerciales adquiridos por contratos a futuro con importadores extranjeros. Ello le valió el reconocimiento como empresa seria y responsable en el negocio del cacao, que sería útil más tarde, al incursionar en el mercado internacional.

A partir de 1980, El Rey se cambió de orientación y se dedicó en primer lugar al mercado interno, aunque siguió exportando manteca de cacao, con el apoyo de los subsidios de exportación disponibles para la época. A partir de la devaluación del bolívar en 1983 se instauró el régimen de control de cambios, el cual hizo de nuevo viables las exportaciones de productos semielaborados. En esa época deciden iniciar la fabricación de chocolate industrial. En 1985 comienzan a incursionar en el mercado de productos de consumo final y adquieren la empresa Proinsa, fabricante de la bebida de leche con chocolate Taco, ubicada en Barquisimeto, en la región centrooccidental. Taco fue relanzado y se ubicó como la segunda marca en el mercado después de Toddy, que todavía mantiene el liderazgo. En ese período establecieron la fábrica de chocolate La Única, en Guarenas, población cercana a Caracas, con nueva maquinaria para producir chocolate industrial, para *food service*, de taza y *chips*.

La estrategia de reconversión de El Rey

En 1992, como respuesta a las nuevas condiciones creadas por el programa de ajuste económico implantado por el gobierno en 1989, la empresa estableció una nueva estrategia, mediante el llamado Plan de Reconversión. Entre las nuevas condiciones del entorno destacaban la apertura del mercado a las importaciones, la devaluación de la moneda nacional y la eliminación de la regulación de precios.

La nueva estrategia de El Rey se basaba en asegurar el acceso directo al cacao venezolano, considerado el mejor del mundo, y elaborar productos de alta calidad con marca propia, en lugar de productos intermedios. La empresa debía pasar a ser una fuerza importante en el mercado de consumo masivo en Venezuela, e iniciar la exportación de cobertura de chocolate a los mercados del primer mundo. También se proponía introducir nuevos productos de forma continua, innovando en un sector en el cual aparecían pocas novedades. La visión propuesta era: ser una agroindustria de categoría mundial (Redmond Schlageter, 2002).

A partir de 1995 la empresa estableció cuatro unidades estratégicas de negocios: *food service*, industrial, bebidas achocolatadas y consumo masivo.

Entre las acciones a tomar dentro de la estrategia de reconversión destacaron la creación de una empresa comercializadora de cacao en grano, Aprocao (Asociación de Procesadores de Cacao), en cooperación con las otras empresas chocolateras venezolanas, la fusión de las tres empresas operativas que poseía y la construcción de una nueva planta en Barquisimeto.

En 1996 estableció, efectivamente, su nueva planta en Barquisimeto, donde inició la producción de chocolates para el mercado nacional e internacional orientada básicamente a los segmentos *food service* e industrial. Se previó poner a funcionar la planta de procesamiento de cacao, la cual tenía una capacidad de 10 mil toneladas, pero esta acción no se llevó a cabo en ese momento. La planta de chocolate y coberturas tenía una capacidad de 3 mil toneladas al año, y la de bebidas instantáneas de chocolate de 4.500 toneladas al año. Además, se implantó la filosofía de mejoramiento continuo. La fabricación de productos intermedios se dejaba en manos de terceros, como Nucita y Carbonero, mediante contratos de maquila. Fueron cerradas las plantas de fabricación de chocolate de La Única en Guarenas y de Santa Rosa, en Caracas, donde se había iniciado la empresa hacía cerca de setenta años.

En 1999 Chocolates El Rey celebró sus siete décadas de fundada publicando dos libros: *El cacao en Venezuela. Una historia*, de José Rafael Lovera, fundador y director del Centro de Estudios Gastronómicos (CEGA) de Caracas, y *El cacao en Venezuela: moderna tecnología para su cultivo*, de Humberto Reyes y Liliana de Reyes.

Nuevos retos estratégicos

Después de 2000 la empresa seguía siendo de capital cerrado, y no tenía nuevos socios. Había decidido desarrollar la marca El Rey para chocolate, mantener la marca Taco para bebidas de chocolate y dar prioridad al mercado internacional sobre el nacional. La empresa concentraría esfuerzos en los productos de valor agregado: industriales, *food service*, barras y bebidas de chocolate.

Sin embargo, no todo resultó como se esperaba y en 2002 enfrentaba dificultades económicas. Había arrojado pérdidas en el ejercicio 2000-2001 y soportaba una deuda financiera en bolívares con una carga mensual de intereses cercana a 65 millones, producto de las altas tasas. Enfrentaba una deuda cercana a los 1.700 millones de bolívares con sus proveedores de materia prima y empaques

El Rey había experimentado retrasos en los planes de inversión en la planta de procesamiento de cacao, la mudanza de la línea de bebidas ubicada en una fábrica separada en Barquisimeto, así como en la ampliación y complementación de la línea de chocolates. También experimentaba limitaciones en las áreas de moldeo y empaque, lo cual restringía su crecimiento en el mercado de consumo final. Había obtenido la certificación ISO 9002, pero, en opinión del gerente general, César Guevara, se requería una mayor integración entre las diferentes unidades funcionales de la empresa para enfrentar los problemas del día a día, antes de emprender nuevos proyectos visionarios (memorando interno del 11-11-2002).

El panorama comenzó a despejarse cuando la deuda, tanto financiera como comercial, fue refinanciada en términos favorables en 2004 y se logró superar las dificultades económicas, gracias al apoyo de los proveedores de empaques, azúcar y otros insumos, así como de la banca.

Superando la crisis

Del lado del mercado la situación era prometedora. Para 2002 El Rey había alcanzado una participación de 65 por ciento en el mercado venezolano de *food service* y coberturas de chocolate, y se había convertido en el principal abastecedor de las empresas industriales usuarias de chocolate y análogos, entre ellas Nabisco (galletas), EFE (helados), Puig (galletas), Kellogg's (cereales, golosinas) y Alfonso Rivas (golosinas). Su marca Taco se mantenía como la segunda en bebidas achocolatadas en el país, después de Toddy, y había tenido éxito en su exportación a Colombia y las Antillas Holandesas. Además, se había convertido en el proveedor exclusivo de los bomboneros y pasteleros venezolanos en el segmento *premium*. Pastelerías finas como Danubio y Mozart gozan de gran reputación en Caracas. A ellas se unieron otras nuevas como la Saint Honoré en la década de los noventa, las bomboneras Kron y La Praline, fundadas en 1985, y la Saint Moritz en 1988 (Aguerrevere, 1996).

Sus esfuerzos en el ámbito internacional habían logrado resultados en los mercados de Estados Unidos, Europa y Japón, exportando coberturas de chocolate, de un kilogramo, gotas y barras de chocolate de 80 gramos para consumo final. Sin embargo, la empresa no se sentía satisfecha con los resultados obtenidos en el mercado de chocolate familiar, de confitería y *gourmet*.

Situación actual

Para Chocolates El Rey, el segmento industrial representaba en 2005 el 17,8 por ciento de sus ventas, *food service* 41 por ciento, bebidas de chocolate 33,7 por ciento y productos de consumo masivo 7,5 por ciento. Las exportaciones representaban el 27 por ciento de las ventas.

El cacao de los productores se adquiría a través de la Agropecuaria Aprocao, y lo suministraba a empresas fabricantes de productos intermedios: Distribuidora Vepol (cacao semielaborado) y Chocolates Carbonero (polvo de cacao). Adquiría licor y manteca de cacao a Nestlé de Venezuela, también miembro a

Aprocao. El azúcar, el material de empaque y las grasas vegetales empleadas en la elaboración de algunos productos también eran adquiridos en el país.

La productividad de la fabricación de chocolate en kilogramos por trabajador había mostrado un crecimiento sostenido. Era de 25.307 en 2001-2005 y ascendió a 43.308 en 2004-2005, gracias a programas de entrenamiento impartidos a todo el personal y a la puesta en funcionamiento del sistema de Calidad ISO. La productividad por día calendario había subido de 4.922 kilogramos a 7.000 en el mismo período.

En lo relativo a distribución, había realizado alianzas con empresas de alto prestigio y solidez en el mercado nacional, como Alfonso Rivas y Compañía, Pandock, Mult., Cisapi y Dafilca. El Rey había sido designada como proveedor de confitería, chocolate industrial y bebidas de chocolate por las empresas Kraft, Amway, Churromanía, Efe, Kellogg's, Diga y la cadena McDonald's.

En 2005 abrió sus puertas la bombonería Kakao, promovida por Chocolates El Rey y auspiciada por el reconocido chef venezolano Sumito Estévez. Kakao está vinculada a una escuela especial para jóvenes minusválidos.

En 2006 Chocolates El Rey había superado las dificultades financieras, logrado éxito en su estrategia de internacionalización, y enfrentaba un mercado creciente, tanto en Venezuela como en el exterior.

Un cultivo de prosapia

El cacao es una planta de origen americano que los europeos conocieron durante la conquista de México, en el siglo XVI, y cuyo fruto era consumido por la aristocracia azteca como bebida amarga con el nombre de *xocolatl*. Al añadirle azúcar y vainilla y servirla caliente, se convirtió en la bebida favorita de la corte española, y luego del resto de Europa.

Algunos investigadores han establecido que el origen de la especie *Theobroma cacao* se ubica en la cuenca del lago de Maracaibo. En Venezuela existían diversas variedades silvestres y los aborígenes lo cultivaban y consumían. Durante la época colonial las plantaciones de cacao se extendieron a lo largo de la costa, con semillas diseminadas por los frailes, utilizando mano de obra esclava de origen africano. La producción y exportación de cacao² se convirtió en el puntal más importante de la economía colonial, al punto que los poseedores de grandes fortunas se conocían como «grandes cacaos».

El cultivo a gran escala se inicia hacia 1620 y el principal mercado lo constituye México, donde desplaza al producto proveniente de Guayaquil. En el período 1620-1700 se exportaron a México 357 mil fanegas y a España 71 mil (Diccionario de Historia de Venezuela, 1988). El cacao venezolano, en particular el de la zona de Chuao, alcanzó gran reputación en la corte de Luis XIV de Francia. En las tres primeras décadas del siglo XVIII las exportaciones aumentaron a 462 mil fanegas a México y 54 mil a España. En 1728 la Corona española otorgó a la Compañía Guipuzcoana el monopolio del comercio del cacao entre Venezuela y España. Durante el resto del siglo XVIII se exportaron a España un millón cien mil fanegas de cacao, a un promedio de 13 pesos por fanega, y 800 mil a México, a un promedio de 30 pesos por fanega. No es de extrañar que floreciese el contrabando con las vecinas Antillas Holandesas: Curazao, Aruba y Bonaire. Así, se colocaba una porción de la producción venezolana de cacao, que algunos han estimado en dos tercios del total, en el mercado holandés.

El cacao, junto con el café, eran las principales exportaciones de Venezuela durante el siglo XIX, aunque la Guerra de Independencia y las guerras civiles habían trastocado en gran medida la economía colonial. El puerto de Carúpano, en el oriente del país, se convirtió en el gran centro de exportación de cacao hacia Europa, Francia en particular. La irrupción de la explotación petrolera a partir de 1920 restó importancia

² La fanega equivale a 0,105 toneladas métricas.

a la producción de cacao, la cual comenzó a declinar. La Reforma Agraria de la década de los sesenta llevó a la fragmentación de las fincas en pequeñas parcelas explotadas por familias campesinas, con baja productividad. Los jóvenes a menudo emigraban a las ciudades buscando oportunidades económicas y un mejor nivel de vida, mientras las plantaciones quedaban a cargo de los más viejos.

No todos los cacaos son iguales

La palabra cacao parece provenir de los aztecas, quienes llamaban *cacahauatl* a la semilla y la usaban como moneda (Chocosuisse, 2001). El cacao se clasifica en cacao ordinario y cacao especial. Las numerosas variedades de plantas de cacao existentes en el mundo se agrupan en cuatro tipos: cacao «forastero», «criollo», «trinitario» y «nacional». El nombre «forastero» aparentemente deriva la palabra inglesa *forest*, y designa variedades originarias de la selva amazónica. Se caracteriza por su vigor y resistencia a las enfermedades y da origen al cacao ordinario, que constituye el grueso de la producción mundial. Fue llevado de América a África y el sureste de Asia en el siglo XIX, dando origen a las variedades *West African* y *Far Eastern*. El cacao «criollo» se basa en cepas autóctonas de Venezuela, diseminadas por los aborígenes en la cuenca del Caribe, México y América Central. Posteriormente fueron llevadas, posiblemente por los portugueses y holandeses, a algunas islas del Pacífico como Samoa y Ponape, alcanzando Timor, Java y Sri Lanka. Este tipo de cacao se caracteriza por su olor y sabor, y se califica como fino y extrafino. Las plantas son de escaso vigor y susceptibles a diversas enfermedades.

El cacao «trinitario» es el resultado de introducir en las islas del Caribe angloparlante cepas provenientes de África Occidental del tipo forastero amelonado, y cruzarlas con cacao criollo. El resultado es una planta más vigorosa y resistente a las enfermedades que la del criollo, aunque produce una nuez menos aromática. Algunos de estos cacaos son considerados finos y otros ordinarios. El trinitario se ha extendido a Panamá, Costa Rica, Colombia y el oriente de Venezuela, además de Grenada, Jamaica y Trinidad y Tobago.

El cacao denominado «nacional» corresponde a variedades provenientes de la zona selvática tropical a lo largo de los Andes colombianos y ecuatorianos, en particular la zona del valle del río Guayas en Ecuador, donde se le conoce como «de arriba». Produce una nuez de un aroma y sabor particulares, muy apreciado en Suiza, Alemania y el norte de Europa.

El cacao venezolano

El cacao producido en Venezuela corresponde a las variedades criollo y una diversidad de mezclas con el trinitario, introducido cuando la enfermedad llamada «escoba de bruja» hizo estragos en las plantaciones de cacao criollo hacia finales del siglo XIX (Reyes y Reyes, 1992). El primer grupo, el de los criollos, comprende los aromáticos, de almendra blanca, como las renombradas variedades «porcelana» y «Chua», producidas en el sur del lago de Maracaibo y en la costa central respectivamente. Los intentos por transplantar estas cepas a otras latitudes han sido poco exitosos. Los de origen trinitario se producen en la zona de Barlovento y en el oriente del país con denominaciones como «Carenero» y «Río Caribe» (Rivas, 1994).

La producción tradicional de cacao requiere su cultivo bajo sombra. En el caso venezolano los árboles de bucare han sido los más utilizados con este fin debido a que pierden las hojas dos veces al año, permitiendo una combinación óptima de sol y sombra. El plátano se utiliza como sombra temporal mientras crecen los bucares, con la ventaja de suministrar una cosecha complementaria. En Colombia se combina la siembra de cacao y de plátano de manera permanente. Los nuevos productores, como Malasia e Indonesia, han introducido el cultivo sin sombra, lo cual les ha permitido incrementar los rendimientos.

El Fondo Nacional del Cacao (Foncacao), un organismo gubernamental, detentó el monopolio de la exportación del cacao entre 1975 y 1991. Así, sustituyó las denominaciones tradicionales como «Carenero

superior», «Chua» y «Maracaibo» por tres categorías uniformes: extrafino, fino de primera y fino de segunda, desconocidas en el mercado internacional, lo cual acarrió la pérdida de los *premium* de precios obtenidos anteriormente. Foncacao no era un comprador exigente y la calidad decayó (Enright, Francés y Scott, 1994). Una vez terminado su monopolio los productores quedaron en libertad de vender sus cosechas en el mercado y entraron en escena nuevos compradores como Aprocao, Comercializadora Cacao de Venezuela, ya desaparecida, y Cacaoveca (Venezuelan Cocoa Inc.). Para 1994 las exportaciones de Venezuela ascendían a unas siete mil toneladas por año, equivalentes al 0,2 por ciento del volumen mundial.

En Venezuela existían en 1991 unas 38 mil hectáreas sembradas de cacao, explotadas por unos 7.500 productores, con un área promedio de 5 hectáreas, aunque algunos llegaban a tener hasta 1.000 hectáreas. La densidad de las plantaciones oscilaba entre 675 y 1.000 plantas por hectárea y la producción promedio era de 300 a 400 kilos por hectárea. Unas 20 mil familias vivían de este cultivo. El rendimiento en plantaciones modernas suele ser de unos 1.000 kilogramos por hectárea, y puede alcanzar hasta 2.400, pero esto no es aplicable al cacao criollo.

El proceso de fermentación es de gran importancia para extraer el aroma y sabor del cacao y es de naturaleza artesanal. Se suele realizar en tanques especiales en los cuales actúan los hongos y bacterias que producen la fermentación. Este proceso puede tomar de seis a ocho días y es seguido por el secado al sol, que puede tomar cuatro días más en patios destinados a este fin (Rivas, 1994).

Una tradición rescatada

Después de décadas de abandono, que llevó a muchas cepas de cacao criollo al borde de la extinción, productores e industriales han comenzado a tomar conciencia del gran valor biológico de las variedades sobrevivientes de cacao criollo, a la luz de un mercado mundial creciente y ávido de productos de alta calidad. Esto ha llevado a proyectos de rescate como el realizado por la Gobernación del estado Aragua en las zonas costeras del estado, en los valles de Ocumare, Cuyagua, Chua y Cepe. Las cepas de Chua son las más puras, con un 90 por ciento de material genético de cacao criollo (Sánchez et al., s/f). La producción total de esta zona privilegiada no llega a 100 toneladas anuales y es adquirida directamente por importadores franceses e italianos. Los productores se quejan de que los turistas suelen arrancar las valiosas mazorcas para llevarlas como recuerdo (Crespo, 1990).

Palmaven y el grupo francés Valrhona formaron la empresa Socoaven en el sur del lago de Maracaibo para producir cacao porcelana en la finca El Pedregal. Este proyecto se encuentra en producción y aporta unas 130 toneladas anuales, exportadas directamente por la empresa Valrhona. Palmaven y Chocolates El Rey, a través de Agropecuaria Palmacao, desarrollaron una plantación modelo en Barinas. Esta finca fue invadida en 2003, interrumpiendo su desarrollo. El proyecto Sumandes, emprendido entre Palmaven y el Banco del Caribe en el sur del lago de Maracaibo, desapareció.

La Fundación Proyecto Paria³ representa uno de los esfuerzos de mayor proyección en el rescate de la producción de cacao. Nació en 1988 como una iniciativa privada para involucrar a los pobladores de la península de Paria, ubicada frente a Trinidad, en el desarrollo del turismo. En 1998 decidió cambiar el énfasis hacia la producción de cacao, tradicional en la región, y estancada desde hacía décadas. Las pequeñas plantaciones tenían 5 hectáreas en promedio. Las plantas, con más de 40 años de edad, eran consideradas viejas. La fundación se propuso facultar a esos pequeños productores para incrementar su producción y productividad, mejorar la calidad del grano y obtener mejores precios. Se logró el apoyo de Pdvs (Petróleos de Venezuela), empresa del Estado que se proponía desarrollar cuantiosas inversiones en la zona para la explotación de yacimientos de gas. Con aportes de esa empresa se constituyó en 2000 un fondo para otorgar créditos para la rehabilitación de parcelas, se estableció un programa de asistencia técnica y se iniciaron acciones para montar una planta para la fermentación y secado del cacao. Para 2001 se habían constituido cinco asociaciones integradas por 540 productores

³ Este párrafo está basado en Bruni y Piñango (2004).

de 28 comunidades. Aprocao tomó interés en el proyecto a partir de 2004 y ha venido trabajando con los productores de Paria, comprando sus cosechas y dándoles asesoramiento. La fermentación y secado la vienen realizando en pequeños centros de procesamiento. Han promovido la producción de cacao «orgánico», de mayor valor en el mercado internacional

Aprocao ha extendido la experiencia de trabajar con cooperativas de productores a otras regiones cacaoteras como Barlovento, sur del lago de Maracaibo y Barinas. A partir de 2003, las cooperativas han sido promovidas por el gobierno nacional como la forma de organización de la producción más consona con el modelo del Socialismo del Siglo XXI.

La cosecha de cacao de Venezuela en 2004-2005 produjo 14.500 toneladas, de las cuales se exportaron 7500 y se dedicaron 7000 al mercado interno. La región oriental produjo 7.500 toneladas, la central 4.500 y la occidental 2.500. El precio del cacao subió de 1.300 bolívares por kilogramo en 2001-2002 a 3.250 en 2002-2003, luego a 4.300 en 2003-2004 y a 4.900 en 2004-2005, como consecuencia de la devaluación monetaria en Venezuela y las variaciones en el precio en el mercado mundial. Para la cosecha 2005-2006 el precio alcanzó los 7.000 bolívares por kilogramo, debido a un aumento de los diferenciales que recibe el cacao venezolano en el exterior. El volumen de producción se ha mantenido estable, en unas 15 mil toneladas. El incremento generado por el Proyecto Paria ha venido a compensar la pérdida ocurrida en la zona de Barlovento, consecuencia de la creciente urbanización.

En la actualidad Aprocao, liderada por Nestlé y El Rey, adquiere el 38 por ciento de la cosecha de cacao a través de sus doce oficinas ubicadas en las zonas cacaoteras. El pago se hace de contado y en cheque efectivo, todos los días del año. Las empresas participantes incluyen Carbonero, Nucita y El Globo, quienes también compran por su cuenta. En total, la industria adquiere el 50 por ciento de la cosecha y presta asistencia ocasional a los productores sobre enfermedades y métodos de cultivo. El resto es adquirido por 16 pequeñas empresas exportadoras. El Rey representó aproximadamente la mitad de las compras de Aprocao en 2006.

Los productos del cacao

En la actualidad los productos de consumo del cacao comprenden barras de chocolate y bombones. Además, es ampliamente utilizado en confitería y repostería. El chocolate es incorporado en una gran variedad de alimentos tales como galletas, helados y turrone. El segmento industrial está conformado por las empresas fabricantes de productos de chocolate, o que lo añaden en otros productos. El segmento *food service* atiende a las reposterías, restaurantes, fabricantes de bombones y otras exquisiteces basadas en chocolate o que lo incorporan.

El cacao ordinario se utiliza para la fabricación de la mayoría de los productos de chocolate, mientras que el cacao especial, de calidades fina y extrafina, es utilizado para chocolates finos, coberturas y exquisiteces. Sin embargo, sólo algunas de las líneas de chocolates más costosas, sobre todo de chocolate negro, son elaboradas exclusivamente con cacao especial. La mayoría son mezclas particulares de cacao ordinario y variedades específicas de cacao especial, de manera de obtener determinado sabor. Durante décadas el cacao especial perdió terreno frente al ordinario debido al bajo rendimiento de las plantas y su vulnerabilidad a las enfermedades. Llegó a representar apenas en 2 por ciento de la producción mundial y el 5 por ciento del comercio internacional de cacao (Curtis et al., 1991).

La poca confiabilidad del suministro del cacao especial, comparado con el ordinario, ha llevado a su progresiva sustitución y a la pérdida de los *premium* o diferenciales de precios que éste acostumbraba obtener en el mercado. Los países que exportan exclusivamente cacao especial son Belice, Grenada, Jamaica, Samoa, Sri Lanka, Trinidad y Tobago, y Venezuela. Ecuador es el mayor exportador de cacao especial, con cerca de la mitad del volumen mundial, y representa alrededor del 75 por ciento de su exportación de cacao. Otros países exportadores de cacao especial y cacao ordinario son Costa Rica, Colombia, México, Nueva Guinea e Indonesia. Entre los países que exportan solamente cacao ordinario destacan Costa de

Marfil, Ghana, Indonesia, Nigeria y Camerún (FAO, 2006). La producción actual de cacao especial es de 100 mil toneladas y representa cerca del 3 por ciento del total, que asciende 3,6 millones de toneladas

Además del cacao en grano, se comercializan varios productos intermedios, como el licor de cacao, también conocido como masa o pasta, la manteca de cacao y el cacao en polvo, utilizados para la fabricación de los productos finales.

El mundo del chocolate

Los italianos, en Florencia y Venecia, fueron precursores de la fabricación del chocolate fino. La primera fábrica de chocolate de taza industrial apareció en Barcelona, España, en 1780 (Chocosuisse, 2001). En 1828 un químico holandés fue el primero en extraer la manteca de cacao, lo cual facilitó la manufactura (Kotkin, 2000). Lindt fue el primero en producir chocolate que se derrite en el paladar. El suizo Daniel Peter introdujo el chocolate con leche en 1875, abriendo así el mercado infantil y consolidando el predominio de Suiza en la fabricación de chocolate de alta calidad.

Los principales países importadores de cacao en grano son Holanda, Estados Unidos, Alemania, Malasia, Francia, Bélgica y Reino Unido (FAO, 2006). A su vez, varios de ellos son procesadores y exportadores de cacao en polvo y pasta de cacao a terceros países. Los principales países exportadores de chocolate son Alemania, Bélgica, Francia, Holanda, Canadá e Italia. Los mayores importadores de chocolate son Francia, Estados Unidos, Alemania, Reino Unido y Holanda (FAO, 2006). El comercio mundial del cacao casi se ha duplicado en valor entre los años 2000 y 2004. Las exportaciones venezolanas han crecido de manera similar, lo mismo que las importaciones (cuadro 1).

Cuadro 1 Comercio de cacao y chocolate

Millones de dólares	2000	2001	2002	2003	2004
Exportaciones mundiales de cacao en grano	2.217	2.470	3.964	4.392	4.176
Exportaciones mundiales de chocolate	6.891	7.354	8.020	9.896	11.792
Exportaciones de cacao en grano de Venezuela	4,8	2,8	5,2	7,5	14,7
Exportaciones de chocolate de Venezuela	4,6	4,1	4,5	4,0	7,0
Importaciones de chocolate de Venezuela	19,4	24,7	17,0	12,9	27,7

Fuente: FAO

Los suizos son los mayores consumidores de chocolate, con más de diez kilogramos por persona por año, mientras que en Colombia se consumen dos y en Venezuela el consumo no llega a medio kilo. Las principales empresas procesadoras de cacao y fabricantes de productos de chocolate en el mundo son Nestlé y Jacobs Suchard de Suiza, Rowntree y Cadbury Schweppes de Reino Unido, y Hershey Foods y Mars de Estados Unidos.

Los principales mercados de cacao especial son Estados Unidos, Alemania, Japón, Suiza, Francia y Reino Unido. Los países en los cuales el cacao especial presenta una mayor proporción de sus importaciones son Suiza con un 8 por ciento y Japón con un 12 por ciento. En estos dos países el cacao especial es incorporado en la mayoría de los productos de consumo final. En todo el mundo es utilizado en la elaboración de tabletas de chocolate, bombones, cubiertas y repostería.

En la actualidad Valrhona compra directamente en Venezuela. Asimismo, Coa Foods de Italia y Daar Houwar de Holanda se encuentran entre los principales compradores de cacao venezolano.

El mercado nacional

Entre las empresas tradicionales fabricantes de chocolates en Venezuela se encuentran El Rey, La India, Savoy, luego adquirida por Nestlé, y La Universal. Varias empresas procesadoras de cacao y fabricantes de productos intermedios han cerrado sus puertas; de éstas siguen activas Nucita, del grupo Sindoni, y Carbonero.

En 2005 el mercado venezolano se podía dividir en cuatro segmentos: industrial, *food service*, bebidas achocolatadas y consumo masivo. El Rey tenía presencia en todas ellas. En el segmento industrial registraba ventas de 60 mil kilogramos por mes. El Rey detentaba una participación del 81 por ciento, seguido por La Marcona con 8 por ciento. En *food service* se registraban ventas de 120 mil kilogramos por mes. El Rey tenía una participación del 62 por ciento. St. Moritz, La Marcona, Theobroma y La Colonia poseían participaciones de entre 7 y 10 por ciento cada una. El segmento de bebidas de chocolate registraba ventas de 300 mil kilogramos por mes. El Rey mostraba una participación de 30 por ciento con su bebida Taco, Polar de 47 por ciento con Toddy y Nestlé de 13 por ciento con Nesquick. El segmento de consumo masivo registraba ventas de 600 mil kilogramos por mes. Nestlé poseía una participación de 84 por ciento, El Rey 4 por ciento y La India 3 por ciento.

Para El Rey, el segmento industrial representaba 17,8 por ciento de sus ventas, *food service* 41 por ciento, bebidas achocolatadas 33,7 por ciento y productos de consumo masivo 7,5 por ciento.

Estrategia de internacionalización de El Rey

La estrategia de internacionalización de El Rey se centró en productos de alto valor agregado, en los cuales se pudiese sacar el mayor provecho de una materia prima excepcional, única en el mundo. Para ello se seleccionaron los segmentos de *food service* y consumo final, descartando el industrial, de carácter masivo. Como mercado meta principal se escogió Estados Unidos, debido a su tamaño y a la importancia del segmento *food service*. En segundo lugar se atacaría el mercado japonés y en tercer lugar el mercado europeo.

Para hacerlo se introduciría el concepto de *Appellation Controlé*, aplicado en Europa a los vinos, quesos y otros productos, y novedoso en el mundo del cacao. Para penetrar el mercado internacional se planteó el acercamiento a los principales chefs pasteleros y periodistas culinarios internacionales vinculados al mundo del chocolate. Asimismo, se realizarían *road shows* a los principales mercados del exterior.

Se creó la llamada Ruta del Cacao para atender a grupos de chefs y críticos *gourmet*, articulistas de las principales revistas del ramo. Fueron invitados seis grupos, cuatro de Estados Unidos, uno de Gran Bretaña y uno de Japón, entre 1996 y 2001, con todos los gastos pagados. Entre los invitados se encontraban articulistas de revistas tales como *Chocolatier*, *Art Culinaire* y *Food Arts*. A pesar de ser expertos en chocolate, la mayoría de ellos nunca había visto una plantación de cacao.

Después de su llegada a Caracas eran trasladados a la zona cacaotera de Paria, donde visitaban plantaciones tradicionales, así como el mercado popular de Carúpano, y eran atendidos en Playa Medina, un idílico *resort* ubicado en una hermosa playa, mantenida en estado natural. Allí disfrutaban de la gastronomía, por ejemplo sancocho de pescado fresco con verduras tropicales y chorizo artesanal frito con casabe⁴ y apreciaban el folclore local. A continuación eran llevados a la fábrica de Barquisimeto, donde observaban el proceso de elaboración, recibían conferencias sobre el cacao venezolano, dictadas por expertos, y se les ofrecía una cata de chocolates preparados con diferentes variedades de cacao de origen singular como Carenero y Río Caribe. De esta manera se daban cuenta de que el

⁴ Pan delgado de harina de yuca, o mandioca, parecido a una galleta.

cacao venezolano ofrece una amplia gama de variedades, como lo pueden ofrecer los vinos o el aceite de oliva europeo.

A continuación visitaban la finca de Chocolates El Rey en Barinas, donde observaban una plantación moderna, técnicamente de vanguardia, disfrutaban de la música llanera, con arpa, cuatro⁵ y maracas, y degustaban una parrillada al estilo del llano. Finalmente, de regreso en Caracas, conocían las bomboneras y confiterías líder, como La Praline y Mozart. Por último, se les pedía crear postres basados en cacao venezolano, a ser ofrecidos en una fiesta en casa de Jorge Redmond, presidente de Chocolates El Rey, a la cual eran invitados diplomáticos y otras personalidades.

Lo que dijeron los chefs reposteros

Serge Decrauzat

(chef pastelero de los restaurantes Jojo, Vong y Lipstick Café, Nueva York)

Yo uso el chocolate todos los días, pero ahora que he visto a los agricultores, tocado los árboles y mazorcas, y comprendido qué es la fermentación, todo es diferente para mí. Cuando uno usa algo todo el tiempo lo toma por descontado. Ahora pienso en esa gente que está orgullosa de su trabajo. Les importa lo mismo que a mí. Y la manera que nos mostraron todo en la fábrica, nos permitieron preguntar acerca de todo. Significó un mundo para mí.

Markus Farbinger

(instructor jefe de pastelería en el Culinary Institute of America, en Hyde Park, Nueva York)

(...) hasta que apareció El Rey el chocolate suizo era mi estándar –suave, balanceado, técnicamente correcto. El Rey es una montaña rusa de sabores inesperados, largos, espesos. Si uno compara el chocolate suizo con una autopista, El Rey es un camino de montaña. Sigues las curvas, subidas y bajadas y no sabes a dónde vas.

Mark Severino

(L.A. Burdick Chocolates, Walpole, New Hampshire)

Recientemente lo probé comparándolo con un chocolate suizo al regresar a casa, lejos de la increíble hospitalidad venezolana, y me sorprendió cuán identificable era. El (chocolate) venezolano es tan aromático, grueso y lleno de sabor que hasta puedes usar menor cantidad en las recetas.

Bill Yosses

(chef repostero, restaurante Bouley, Nueva York)

Los clientes miran hacia los chefs para aprender acerca de la comida y sus fuentes. Nuestra responsabilidad es introducir e informar. Debemos ser capaces de confiar en la fuente de primera mano, lo cual podemos hacer felizmente ahora que hemos visto la producción venezolana... Es hecha con el mismo tipo de cuidado que ponemos en nuestro trabajo, y eso es lo que es nuestra vida. Se preocupan como nos preocupamos nosotros.

Fuente: Scheneider (1995).

⁵ Guitarra de cuatro cuerdas iguales, utilizada en Venezuela.

De regreso a su país, los críticos publicaron artículos de gran impacto acerca de la experiencia vivida, en los cuales solían mencionar a El Rey, aunque no tenían compromiso en ese sentido. Por ejemplo, Elizabeth Schneider publicó en *Food Arts* un artículo con el nombre de «Cacao El Dorado» bajo el encabezamiento *Hot Stuff Coming Through* (Schneider, 1995). En él describe una de las giras realizadas en la Ruta del Cacao, en compañía de varios chefs pasteleros cuyas impresiones reporta (ver recuadro), y enumera las recetas que prepararon los chefs para la recepción final en casa de Jorge Redmond: Larry Burdick, por ejemplo, preparó unos ratoncitos de ganache con sabor a miel y lavanda, canela/oporto, moca/kirsch, naranja y frambuesa. También reporta las limitaciones que debieron enfrentar los chefs en una cocina casera, para mostrar que todo era perfecto.

Art Culinaire publicó una reseña con el título «El redescubrimiento del chocolate venezolano», donde se describe la experiencia de varios chefs pasteleros. Uno de ellos, Wayne Brachman, chef de los restaurantes Mesa Grill y Bolo de Nueva York, dice:

Como profesional expuesto con frecuencia a nuevos productos, abordado de continuo por empresas y proveedores, aprecio el enfoque empleado para dar a conocer el chocolate venezolano. En lugar de empujar el producto, los fabricantes están informando sobre la historia y el proceso de manufactura.

La revista *Chocolatier* incluyó a El Rey entre los proveedores recomendados para la elaboración de sus recetas, junto a nombres tales como Valrhona, Lindt, Ghirardelli, Perugina y Guitard (Chocolatier, 2003:49).

Los chefs invitados, que llegaron a sumar veinticinco, importunaban a sus proveedores solicitando los productos de El Rey. Por otra parte la empresa se dedicó a asistir a las ferias más importantes del ramo, en las cuales exhibía diferentes variedades de cacao en grano y degustación de discos de chocolate preparados con ellas. También presentaban películas en inglés sobre el cacao venezolano. Entre ellas destaca el *American Food Show*, en sus dos ediciones anuales. Allí establecían contacto con los distribuidores, algunos de los cuales habían recibido las llamadas de chefs interesados o leído los artículos publicados. Las puertas se abrían con gran facilidad. Sin embargo, el despegue de las exportaciones se hizo esperar unos seis años desde los inicios del programa de promoción.

Después de las giras han mantenido contacto con los chefs mediante visitas periódicas. Las giras fueron discontinuadas a partir del 2003 una vez que ocurrió la invasión de la finca de Barinas y se agravó el problema de seguridad en el país.

A partir de 2007 El Rey planifica realizar *road shows* para congregar los chefs y expertos en chocolates de los principales centros *gourmet* del primer mundo y exponerles el producto y los procesos de producción. Tal modalidad fue ensayada con éxito en Los Ángeles y San Francisco en 2005 y 2006.

Como resultado de su estrategia de mercadeo internacional, las exportaciones incrementaron sus ventas totales de 3 por ciento en 1996 hasta 27 por ciento en el ejercicio 2005-2006 (cuadro 2). En 2005-2006 El Rey exportó 810 toneladas de productos. El mercado estadounidense representa el 60 por ciento de las exportaciones, Japón el 25 por ciento y Europa apenas 15 por ciento. El mercado europeo registra en 2006 ventas anuales de 60 a 70 toneladas de productos. España y Dinamarca están entre los países más prometedores.

Cuadro 2 Ventas de Chocolates El Rey (toneladas)

Ejercicio fiscal Junio-Mayo	Mercado Nacional	%	Mercado Exportación	%
99-01	981	91	99	9
00-01	981	90	109	10
01-02	1.266	89	156	11
02-03	1.583	88	215	12
03-04	1.808	83	370	17
04-05	1.967	77	587	23
05-06	2.190	73	810	27

Fuente: Chocolates El Rey

El Rey cuenta en la actualidad con tres filiales comerciales en el exterior: Chocolates El Rey Inc. (Estados Unidos y Europa), Chocolates El Rey Japón y Chocolates El Rey Colombia, y representantes en otra media docena de países.

Perspectivas en Venezuela

El mercado venezolano de productos de chocolate ha venido creciendo de manera importante en los últimos años. La actual estrategia de Chocolates El Rey supone:

- Reforzar el acceso a la materia prima, el cacao venezolano, profundizando su relación con los productores tanto de manera directa como a través de Aprocao.
- Asumir la elaboración de los productos intermedios: licor de cacao, manteca de cacao y polvo de cacao, que había encomendado a terceros. Para ello instalarán la maquinaria adquirida anteriormente, que se encontraba almacenada.
- Diversificar la oferta de productos de consumo, introduciendo barras de chocolate de 30 gramos, barras rellenas y barras con mezclas de varios tipos de cacao. Por ejemplo, están lanzando en presentación de medio kilogramo el producto Criollo Centenario, que es una mezcla de dos orígenes: Río Caribe y Carenero Superior.
- Combinar la comercialización directa con el uso de redes comerciales de otras empresas a través de asociaciones estratégicas.

La estrategia actual busca expandir las ventas de exportación en mayor proporción que las del mercado nacional.

Perspectivas internacionales

Chocolates El Rey se propone ampliar su presencia internacional, cosechando los frutos de su exitosa estrategia de entrada. Ello supone profundizar su presencia en los mercados donde ya está afinado, como son Estados Unidos y Japón, y buscar una mayor presencia en el mercado europeo. Un nuevo esquema de distribución a partir de Holanda dispondrá de un depósito central, el cual atenderá toda Europa. Tendrá capacidad para manejar órdenes de 100 kilogramos en adelante. De esta manera ganará flexibilidad para atender la demanda de los chefs reposteros y pequeños fabricantes de bombones y exquisiteces, que abundan en el viejo continente.

En la próxima etapa se propone dar mayor impulso a los productos de consumo, incluyendo barras de chocolate y nuevos productos, aprovechando la reputación ya establecida en el segmento *food service*. Consideran que la estrategia de denominación de origen aplicada con éxito al cacao venezolano se puede

extender a los cacaos finos de otras procedencias. La expansión planteada requiere la ampliación y consolidación de la red de distribuidores.

En América Latina se focalizarán, en una primera etapa, en las bebidas de chocolate, con énfasis en los mercados de Colombia y Brasil. Para ello se proponen adquirir cacao en Ecuador, Colombia y otros países, para complementar el cacao venezolano. Éste se ha encarecido debido a que el diferencial de precios se ha venido elevando a medida que ha recuperado su visibilidad y reputación en el mercado internacional. La estrategia de crecimiento internacional incluye la posible fabricación en otros países según sea necesario.

Conclusiones

Chocolates El Rey ha logrado ubicarse en el grupo selecto de los proveedores de chocolate especial para *food service*, al lado de empresas legendarias como Lindt y Valrhona. A la vez, sus barras de chocolate se encuentran en muchas tiendas del mundo junto a las marcas más selectas, procedentes de Suiza o Bélgica.

Todo parece señalar que esto es sólo el principio. La clave de su éxito ha sido una fe inquebrantable en las cualidades del cacao venezolano, aquel que fue una vez el favorito de la corte de Luis XV, y que era añorado por los mejores fabricantes de chocolate del mundo. Con ese convencimiento, El Rey apuntó a lo más alto: el reconocimiento de los más renombrados expertos en chocolate y chefs pasteleros de Nueva York, Tokio y otras grandes capitales del primer mundo. Traerlos a Venezuela para mostrarles los procesos de producción y degustar los productos requirió tiempo, dinero y dedicación. Una vez lograda su aprobación, se abrieron las puertas para la distribución. Las ventas se han multiplicado por ocho en cinco años. La empresa ha logrado superar las dificultades creadas por los cambios en la política económica de Venezuela: proteccionismo extremo en los ochenta, apertura en los noventa, Socialismo del Siglo XXI en la actualidad. Ha estado dirigida por el extraordinario equipo que forman Jorge Redmond, el visionario, y César Guevara, el realizador.

De hecho, los esfuerzos de El Rey han vuelto a poner el cacao venezolano en la mira del mercado internacional, lo que aumenta la demanda de un producto escaso, basado en el frágil y aromático cacao criollo, y que ya está catapultando los precios. Otras empresas han comenzado a imitar su estrategia de denominación de origen para las barras de chocolate, con el cacao de otros países. En el futuro, la principal limitación que enfrentará la empresa será la escasez de la apetecida materia prima. Por eso tiene sentido su nueva estrategia de complementar el cacao venezolano con otros cacaos finos. Chocolates El Rey se perfila como una de las empresas líderes en el mundo del chocolate del siglo XXI, no tanto en el mercado de consumo masivo, sino en el creciente y lucrativo mercado de productos selectos.

Referencias

- Aguerrevere, Juan Manuel (1996): «Caracterización de la estructura y competencia del sector de chocolatería fina». Trabajo especial de grado. Caracas: Instituto de Estudios Superiores de Administración.
- Art Culinaire (1996): «Rediscovery of Venezuelan chocolate». *Art Culinaire*, n° 40 (primavera).
- Bruni Celli, Josefina y Ramón Piñango (2005): «Cuando la misión es transformar el entorno: Fundación Proyecto Paria». Social Case de la Enterprise Knowledge Network. Disponible en http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/common/item_detail.jhtml?id=SKS080&referral=2340.
- Chocolatier (2003): «Recipe rating key». *Chocolatier*, vol. 20, n° 2.
- Chocosuisse (2001): *Chocologie: l'industrie suisse du chocolat au passé et au présent*. Berna: Union of Swiss Chocolate Manufacturers.
- Crespo, Luis Alberto (1990): «Aquel sabor a Chuao». Serie Venezuela Tierra Mágica. Caracas: Ediciones Corpoven.
- Curtis, B. et al. (1991): *Fine or flavor cocoa: an overview of world production and trade*. Ginebra: Trade Center UNCTAD/GATT.
- Diccionario de Historia de Venezuela (1988). Caracas: Fundación Polar.
- Enright, Michael, Antonio Francés y Edith Scott (1994). *Venezuela: el reto de la competitividad*. Caracas: Ediciones IESA.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación) (2006): *Anuario estadístico de la FAO. Edición 2006*. Disponible en <http://www.fao.org/es> [acceso 11-3-2009].
- Hoyos F, Jesús (1997): «El cacao o cacaotero». *Natura. Revista de la Fundación La Salle*, n° 108, pp. 14-19.
- Kotkin, Carole S. (2000): «Sweet seduction ». Disponible en <http://www.travellady.com/Articles/article-sweet.html> [acceso 11-3-2009].
- Lovera, José Rafael (2000): *El cacao en Venezuela. Una historia*. Caracas: Chocolates El Rey.
- Redmond Schlageter, Jorge (2002): «Una marca venezolana para el mercado mundial». Presentación realizada en el IESA, Caracas, 28 de febrero.
- Reyes, Humberto y Liliana de Reyes (2000): *El cacao en Venezuela. Tecnología para su cultivo*. Caracas: Chocolates El Rey.
- Reyes, Humberto (1992): *El germoplasma del cacao criollo en Venezuela*. Fondo Nacional de Investigaciones Agropecuarias. Primer Taller de Trabajo sobre Recursos Fitogenéticos en Cacao. University of West Indies. St. Augustine. Trinidad. 13-17 de septiembre.
- Rivas, Luis Manuel (1994): «Producción de cacao». Documentos de base. Proyecto Venezuela Competitiva. Caracas: Instituto de Estudios Superiores de Administración.
- Sánchez, Pedro; Eusebio Solórzano y Juan José Tortolero (s/f): «Informe técnico. Situación actual de la cacaocultura de Chuao, estado Aragua». Caucagua: Estación Experimental Miranda, Fondo Nacional de Investigaciones Agropecuarias.
- Schneider, Elizabeth (1995): «Cacao El Dorado». *Food Arts*, septiembre.